



**Irene Dobarrio Machado Ciccarino**

**Criação de valor segundo os modelos de  
negócio do empreendedorismo social  
português**

**Tese de Doutorado**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

**Orientador: Prof. Jorge Ferreira da Silva  
Coorientadora: Profª. Susana Cristina Serrano F.  
Rodrigues**



**Irene Dobarrio Machado Ciccarino**

**Criação de valor segundo os modelos de  
negócio do empreendedorismo social  
português**

**Tese de Doutorado**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas. Aprovada pela Comissão Julgadora abaixo.

**Prof. Jorge Ferreira da Silva**  
Orientador  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profª. Susana Cristina Serrano F. Rodrigues**  
Coorientadora  
ESTG / Instituto Politécnico de Leiria

**Prof. Marcos Coheni**  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profa. Paula Castro Pires de Souza Chimenti**  
COPPEAD-UFRJ

**Prof Emerson Antonio Maccari**  
UNINOVE

**Prof Carlos Alberto Gonçalves**  
FACE-UFMG

**Rio de Janeiro, 28 de julho de 2020**

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, da autora e do orientador.

### Irene Dobarrio Machado Ciccarino

Graduou-se em Ciências Contábeis pela Universidade Gama Filho no Rio de Janeiro em 2007. Concluiu MBA Executivo em Gestão de Projetos na Universidade Gama Filho no Rio de Janeiro em 2010 e Pós-Graduação em Políticas Públicas para a igualdade na América Latina no Consejo Latinoamericano de Ciências Sociales (CLACSO) em 2018. É certificada como especialista em gestão de projetos pelo Project Management Institute (PMI) desde 2011. Concluiu seu mestrado profissional em administração com linha de pesquisa em Estratégia no IBMEC-RJ em 2014. É membro fundadora do grupo de pesquisa em Inovação do IBMEC-RJ, membro do grupo de pesquisa de empreendedorismo étnico da UFF e pesquisadora convidada no Centre of Applied Research in Management and Economics (CARME/IPLeiria). Atua como consultora de Gestão desde 2007 e trabalha na área social desde 2009. Foi coordenadora do projeto Rebelião Cultural nos presídios do Rio de Janeiro e do Programa de TV Aglomerado exibido na Tv-Brasil. Participou de políticas públicas como o Centro de Referência da Juventude, Programa Casas Vivas e Projetos Proximidade. Atua como professora da área de gestão de projetos e processos gerenciais, empreendedorismo e estratégia. Foi professora na graduação de administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) e na Universidade Castelo Branco. E professora nos MBAs das Universidades Estácio Sá, Unigranrio e IBMEC-RJ.

#### Ficha Catalográfica

Ciccarino, Irene Dobarrio Machado

Criação de valor segundo os modelos de negócio do empreendedorismo social português / Irene Dobarrio Machado Ciccarino ; orientador: Jorge Ferreira da Silva ; coorientadora: Susana Cristina Serrano F. Rodrigues. – 2020.

325 f. : il. color. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2020.

Inclui bibliografia

1. Administração - Teses. 2. Empreendedorismo social. 3. Valor social. 4. Taxonomia. 5. Modelos de negócio. 6. Economia social. I. Silva, Jorge Ferreira da. II. Rodrigues, Susana Cristina Serrano F. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. IV. Título.

## Agradecimentos

Agradeço profundamente a minha família que buscou proporcionar-me meios para disputar espaços e romper ciclos. Sou a primeira mulher pós-graduada e única a conquistar o título de doutora, o que representa uma ruptura em termos de conquista de classe e de gênero. Minha mãe, que mal chegou ao ensino médio, sempre valorizou o estudo e tentou me proporcionar os meios para fazer diferente. Agradeço por todo sacrifício realizado e para honrá-lo, reforço meu compromisso de partilhar os frutos do meu trabalho como professora, educadora e cidadã. Estudar é revolucionário.

Agradeço de todo coração ao meu companheiro Willian e ao meu filho Guilherme, pelo apoio e pela coragem de estarem comigo nessa trajetória, partilhando vitórias e revezes. Nós podemos chegar mais rápido sozinhos, mas juntos chegamos mais longe. Vocês são minha rocha. Essas linhas são pequenas para todo amor e gratidão que sinto por vocês.

Agradeço especialmente ao meu orientador, prof. Jorge Ferreira, detentor de um conhecimento e de uma perícia irretocáveis. Sua orientação proporcionou desafios que me permitiram evoluir como pesquisadora, profissional e como pessoa.

Agradeço também às professoras incríveis e generosas, com quem tive o prazer de trabalhar: prof<sup>a</sup> Ana Beatriz Moraes minha orientadora no mestrado, amiga e parceira de pesquisa no núcleo de Inovação do IBMEC, prof<sup>a</sup> Diana Macedo-Soares da PUC-Rio que não poupou esforços em me incentivar. E especialmente agradeço à prof<sup>a</sup> Susana Rodrigues do IPLeiria, que aceitou me co-orientar, viabilizou a pesquisa em Portugal e me acolheu com grande parceria. Sua competência, criatividade e seu profundo conhecimento sobre o ecossistema português foram fundamentais para esta tese.

Agradeço ao Brasil pela construção da minha perspectiva de mundo, ao corpo docente da PUC-Rio e as secretárias do IAG, Teresa Campos e Gisele Notari, por seu trabalho diligente. Agradeço aos meus colegas pela cumplicidade, críticas e trocas ao longo do curso, em especial aos integrantes do grupo de pesquisa de empreendedorismo étnico da UFF.

Agradeço à Portugal por acolher minha família de volta, oferecendo a

oportunidade dessa pesquisa. Especialmente ao IPLeiria pela estrutura que me ofereceu, fundamental para conclusão desta tese. Agradeço ao apoio do prof. Filipe Almeida, presidente do Portugal Inovação social e sua equipe, que fazem um excelente trabalho à serviço do país, desenvolvendo uma política pública pioneira. Por fim, mas não menos importante, agradeço a todos @s portugueses e brasileir@s que participaram dessa pesquisa e que diariamente lutam por uma sociedade mais justa, igualitária e humana.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

## Resumo

Ciccarino, Irene Dobarrio Machado Ciccarino; Silva, Jorge Ferreira da; Rodriges, Susana Cristina Serrano F.. **Criação de valor segundo os modelos de negócio do empreendedorismo social português.** Rio de Janeiro, 2020. 325p. Tese de Doutorado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta pesquisa avalia se existem diferenças significativas nos modelos de negócio e no acesso a recursos no ecossistema, que permitam distinguir e classificar as Iniciativas de Empreendedorismo Social (IES). Também busca compreender como essas diferenças influenciam a criação de valor social. Na ausência de definições teóricas capazes de representar esses aspectos, partiu-se em busca dos critérios de seleção de investimentos sociais e de premiações, considerando inicialmente as quatro maiores organizações globais de apoio ao empreendedorismo social e depois os investidores sociais portugueses. Dados online e entrevistas passaram por análise de conteúdo e de padrões para formar modelos de ressonância e mobilização participante. Esses modelos destacam objetivos, motivações e a forma como as soluções são propostas. A pesquisa exploratória ajudou a superar as limitações teóricas e a incorporar a diversidade de pontos de vista necessária à compreensão do empreendedorismo social. Também permitiu propor uma nova forma de abordar valor social. O enfoque no valor social é uma estratégia de consolidação para o campo de pesquisa, devido a esse construto ser comum à maioria das definições de empreendedorismo social. Esta tese propõe que a multidimensionalidade da criação de valor assuma uma perspectiva de avaliação objetiva e outra subjetiva, considerando-as complementares. A perspectiva objetiva reflete quantificação de resultados, comum em pesquisas que buscam identificar o valor social ou as IES. A perspectiva subjetiva relaciona-se com a complexidade de um conceito essencialmente contestado, incorpora o ponto de vista do beneficiário e a relação com o contexto, buscando isolar os efeitos da IES de outros atuantes sobre o problema social. Foi adotada uma estratégia multimétodos para identificação de arquétipos e classificação das IES, propondo uma taxonomia. A metodologia baseia-se na identificação de padrões através de análise qualitativa e quantitativa. As IES estudadas representam 43,63% da população e um investimento público estimado de 29.348.180,00 euros. Atendem juntas 268.533 beneficiários, criam

1078 postos de trabalho remunerados e contam com 5227 voluntários. A partir dos fatores proposta de valor inovadora, capacidade de inovação, disponibilidade de recursos e acesso a investimento, foram identificados os arquétipos Persistente, Ousado e Inovador. A taxonomia é compatível com a literatura e coerente com relatórios oficiais portugueses. As IES inovadoras criam mais valor social de maneira mais eficiente. As IES persistentes são a maioria das novas IES e têm grande potencial de criar valor subjetivo. Porém, são limitadas por sua estrutura organizacional. As IES ousadas criam maior valor objetivo, com menor eficiência na utilização de recursos. A taxonomia permitiu compreender dinâmicas do ecossistema português, esclareceu questões relativas à estrutura das IES e sobre sua influência na criação de valor social. Os resultados contestam a divisão binária onde IES tradicionais têm maior dificuldade de combinar objetivos sociais e econômicos do que as novas. Porém, corrobora e destaca o papel da inovação na combinação complementar desses objetivos. O ecossistema português favorece IES inovadoras e tende a produzir inovações incrementais. Os resultados apontam progresso em relação a fragilidades sinalizadas em estudos anteriores e sugerem a dinamização do ecossistema com um aumento de 31,3% no surgimento de IES.

## **Palavras-chave**

Empreendedorismo social, Valor social, Taxonomia, Modelos de negócio, Economia social

## Abstract

Ciccarino, Irene Dobarrio Machado Ciccarino; Silva, Jorge Ferreira da (Advisor); Rodrigues, Susana Cristina Serrano F. (Co-Advisor) **Value creation according to the Portuguese social entrepreneurship business models.** Rio de Janeiro, 2020. 325p. Tese de Doutorado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This research evaluates if there are significant differences in the business models and in the access to resources in the ecosystem, which allow to distinguish and classify the Social Entrepreneurship Initiatives (SEI). It also seeks to understand how these differences influence the social value creation. In the absence of theoretical definitions capable of representing these aspects, the social investment and awards criteria were researched, initially considering the four largest global social entrepreneurship support organizations and then Portuguese social investors. Online data and interviews went through content and pattern-matching analysis to form models of resonance and participatory mobilization. These models highlight goals, motivations and the way solutions are proposed. Exploratory research helped to overcome theoretical limitations and to incorporate the diversity of points of view needed to understand social entrepreneurship. It also made it possible to propose a new way to address social value. The focus on social value is a consolidation strategy for the research field, due to the fact that this construct is common to most social entrepreneurship definitions. This thesis proposes that the value creation multi-dimensionality assumes an objective and subjective evaluation perspective, considering them as complementary. The objective perspective reflects results quantification, common in research that seeks to identify social value or SEI. The subjective perspective is related to the complexity of an essentially contested concept, it incorporates the beneficiary's point of view and the relationship with the context, seeking to isolate the SEI's effects from others that strikes the social problem. A multi-method strategy was adopted to identify archetypes and classify SEI, proposing a taxonomy. The methodology is based on patterns identification through qualitative and quantitative analysis. The SEI studied represent 43.63% of the population and an estimated public investment of 29,348,180.00 euros. Together they serve 268,533 beneficiaries, create 1078 paid jobs and have 5227 volunteers. Based on the factors such as innovative value proposal, capacity for

innovation, availability of resources and access to investment, the archetypes Persistent, Bold and Innovative were identified. Taxonomy is supported by the literature and consistent with official Portuguese reports. Innovative SEI create more social value more efficiently. Persistent SEI are the majority of new SEI and have great potential to create subjective value. However, they are limited by their organizational structure. Bold SEI create greater objective value, with less efficiency in the resources use. Taxonomy made it possible to understand the dynamics of the Portuguese ecosystem, clarified issues related to the SEI's structure and their influence on the social value creation. The results contest the binary division where traditional SEI have greater difficulty in combining social and economic goals than new SEI. However, it corroborates and highlights the innovation role in the complementary combination of these goals. The Portuguese ecosystem favors innovative SEI and tends to produce incremental innovations. The results point to progress in relation to weaknesses signaled in previous studies and suggest the dynamization of the ecosystem with an increase of 31.3% in the emergence of new SEI.

## **Keywords**

Social entrepreneurship, Social value, Taxonomy, Business models, Social economy

# Sumário

1.	Introdução.....	16
1.1.	Objetivos Geral e Específicos.....	20
1.2.	Relevância e contribuições.....	20
1.3.	Delimitação do estudo .....	24
1.4.	Organização do estudo .....	26
2.	Referencial Teórico.....	26
2.1.	O surgimento do empreendedorismo social .....	28
2.2.	A construção do conhecimento sobre o empreendedorismo social	30
2.3.	Desafios para evolução do campo de pesquisa .....	33
2.4.	Armadilhas da falta de pesquisa crítica .....	38
2.5.	Tipologias e taxonomias.....	40
2.6.	Modelo de negócio como unidade de análise .....	46
2.6.1.	Construtos relacionado ao modelo de negócio .....	50
2.7.	Avaliação dos efeitos sociais.....	53
2.7.1.	Impacto social .....	55
2.7.2.	Valor social.....	56
2.7.3.	Atuais formas de avaliar os efeitos sociais.....	57
2.8.	Sustentabilidade .....	61
2.8.1.	Eficácia organizacional.....	64
2.8.2.	Visão Baseada em Recursos .....	66
2.8.2.1.	Sustentabilidade interpretada através dos recursos .....	67
2.8.2.2.	Colaboração, aprendizado e mecanismos de isolamento.....	71
2.8.3.	Equilíbrio entre imersão e escala no modelo de negócio .....	74
2.8.4.	Governança.....	77
2.9.	Inovação Social .....	80
2.9.1.	Inovação convencional e inovação social .....	81
2.9.2.	Empreendedorismo social e inovação social .....	83
2.9.3.	Tipos de Inovação e a criação de inovação social .....	88
2.9.4.	Capacidade de Inovação.....	96
2.10.	Os contextos do empreendedorismo social .....	101

2.10.1.	Ecossistema de empreendedorismo social .....	104
2.10.2.	O ecossistema português.....	108
2.10.3.	Política pública de financiamento de inovação social .....	110
3.	Metodologia .....	116
3.1.	Projeto Técnico.....	117
3.2.	Revisão Integrativa da Literatura.....	126
3.3.	Análise qualitativa.....	129
3.3.1.	Análise de Conteúdo .....	130
3.3.2.	Análise de Padrões .....	133
3.4.	Análise Quantitativa.....	134
3.4.1.	Tratamento da base de dados .....	135
3.4.2.	Análise Fatorial Exploratória [EFA] .....	136
3.4.3.	Análise de Cluster .....	137
3.5.	Hipóteses de Pesquisa.....	139
3.6.	Limitações da Metodologia.....	140
4.	Estudo Qualitativo.....	142
4.1.	Critérios de seleção dos principais investidores sociais globais...142	
4.1.1.	Modelo de ressonância e mobilização dos participantes .....	149
4.1.2.	Conclusão sobre os critérios de seleção das OGAES. ....	152
4.2.	Definição de uma abordagem para Valor Social .....	154
4.3.	Entrevistas com investidores e empreendedores sociais portugueses.....	156
4.3.1.	Opinião dos entrevistados.....	160
4.3.2.	Modelo português de ressonância e mobilização dos participantes	
	165	
4.3.3.	Critérios de seleção de investimentos portugueses .....	172
4.3.3.1.	Mobilização de capital para o investimento.....	172
4.3.3.2.	Inovação social e rede portuguesas .....	174
4.3.3.3.	Objetivos de investimento social e avaliação de valor social .178	
4.3.3.4.	Sustentabilidade dos modelos de negócio das IES .....	184
4.3.3.5.	Recursos e escala do modelo de negócio .....	188
4.3.4.	Perfil dos investimentos sociais portugueses.....	191
4.4.	Elementos dos modelos de negócio das IES, ecossistema e seu resultado.....	199

4.5. Processo de seleção das escalas para construção do questionário	202
4.6. Conclusão do estudo qualitativo.....	205
5. Estudo Quantitativo .....	206
5.1. Inquérito online [Survey].....	206
5.1.1. Pré-teste.....	210
5.1.2. Amostra e Descrição das Fontes .....	212
5.1.3. Avaliação da base de dados .....	215
5.2. Descrição da amostra.....	215
5.2.1. Perfil dos respondentes.....	215
5.2.2. Perfil das IES representadas.....	216
5.3. Análise fatorial exploratória [EFA] .....	221
5.4. Taxonomia.....	231
5.4.1. Identificação dos clusters .....	231
5.4.2. Descrição dos Clusters .....	235
5.4.3. Criação da taxonomia .....	237
5.4.3.1. Cluster 1: IES persistente .....	238
5.4.3.2. Cluster 2: IES ousada .....	240
5.4.3.3. Cluster 3: IES inovadora .....	242
5.5. Implicações da taxonomia na criação de valor social.....	244
5.6. Conclusão do estudo qualitativo.....	248
6. Discussões Finais e Conclusões .....	253
6.1. Contribuições Teóricas .....	262
6.2. Implicações Gerenciais .....	264
6.3. Limitações do Estudo .....	266
6.4. Recomendações para Estudos Futuros .....	268
7. Bibliografia .....	270
Apêndices.....	289
Apêndice 1: Ferramentas da análise de conteúdo .....	290
Apêndice 2: Roteiro das Entrevistas .....	300
Apêndice 3: Análise das Entrevistas .....	307
Apêndice 4: Escalas e Questionário.....	310

## **Lista de Figuras**

Figura 1: Evolução da adoção das práticas de gestão na economia social .....	31
Figura 2 : Infraestrutura de pesquisa.....	37
Figura 3: Tipos de empreendedor social .....	40
Figura 4: Tipos de justificativas das organizações sociais .....	42
Figura 5: Taxonomia de organizações sociais .....	42
Figura 6: Taxonomia de modelos de negócio .....	44
Figura 7: Formas de classificação de empreendedorismo social .....	44
Figura 8: Construtos relacionados aos fatores internos da IES.....	51
Figura 9: Construtos relacionados a relação das IES com seu ecossistema .....	52
Figura 10: Níveis de sustentabilidade .....	62
Figura 11: Fatores de sustentabilidade do modelo de negócio. ....	63
Figura 12: Comparação entre inovação convencional e inovação social .	81
Figura 13: Comparação entre inovação social e empreendedorismo social.....	85
Figura 14: Fatores de inovação do modelo de negócio.....	88
Figura 15: Tipos de inovação social .....	94
Figura 16: Condicionantes da inovação social .....	95
Figura 17: Mercado de investimento social .....	102
Figura 18: Fatores do ecossistema que influenciam o modelo de negócio.....	107
Figura 19: Áreas de investimento na economia social portuguesa [PIS]	111
Figura 20: Instrumentos de financiamento da inovação social em Portugal .....	114
Figura 21: Processo de pesquisa .....	118
Figura 22: Projeto técnico .....	120
Figura 23: Projeto técnico .....	121
Figura 24 : Diagrama metodológico .....	124
Figura 25: Modelo Conceitual.....	139
Figura 26: Descrição das OGAES .....	144
Figura 27: Descrição do apoio das OGAES .....	146
Figura 28: Características mais estimadas pelas OGAES. ....	149
Figura 29: Modelo de ressonância e mobilização dos participantes .....	149
Figura 30: Parâmetros da relação intensidade da dor e alívio .....	156
Figura 31: Entrevistas .....	157
Figura 32: Estrutura dos roteiros de entrevista.....	159
Figura 33: Nuvem de palavras das entrevistas .....	161

Figura 34: Comparativo das características do empreendedor social português .....	167
Figura 35: Modelo português de ressonância e mobilização dos participantes .....	171
Figura 36: Tipos de IES segundo as ênfases dos discursos dos entrevistados .....	191
Figura 37: Construtos e variáveis derivados a partir do estudo qualitativo .....	200
Figura 38: Referências das escalas .....	203
Figura 39: Evolução da opinião sobre o questionário.....	211
Figura 40: Amostra em relação ao investimento do PIS .....	217
Figura 41: Tipos de inovação .....	220
Figura 42: Inovações radicais das IES .....	220
Figura 43: Fatores relativos às IES .....	224
Figura 44: Construtos e suas variáveis de perfil e de agrupamento.....	226
Figura 45: Simulação do espaço de análise.....	232
Figura 46: Matriz correspondente em quartis .....	233
Figura 47: Relações post-hoc entre clusters .....	234
Figura 48: Características dos arquétipos .....	238
Figura 49: Variação dos resultados de cada arquétipo .....	245
Figura 50: Ordem dos potenciais resultados de cada arquétipo português. ....	246
Figura 51: Elementos avaliados por investidores do empreendedorismo social .....	290
Figura 52: Códigos, categorias e frequências .....	297
Figura 53: Indicadores identificados nas entrevistas .....	309

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1: Principais Artigos sobre Empreendedorismo Social .....	127
Tabela 2: Fluxo de informações no questionário.....	207
Tabela 3: Construtos e tipos de questões .....	208
Tabela 4: Participantes do pré-teste.....	210
Tabela 5: Universo da Economia Social Portuguesa .....	212
Tabela 6: Identificação do universo das IES portuguesas.....	213
Tabela 7: Identificação do universo das IES portuguesas.....	223
Tabela 8: Descrição dos Clusters.....	236
Tabela 9: Modelos de ressonância e mobilização dos participantes.....	307

## 1. Introdução

Empreendedorismo social estuda as relações que emergiram do processo de ressignificação do papel social das organizações (Hossain, Saleh & Drennan, 2017; Almeida & Santos, 2017; Lumpkin , Moss, Gras, Kato & Amezcuia, 2013; Baker, 2013; Mair & Martí, 2006; Mulgan, 2006). Tem por objetivo compreender os modelos de negócio (Seelos & Mair, 2005a) que buscam suprir eficientemente necessidades humanas básicas, às quais as estruturas convencionais falham em satisfazer (Seelos & Mair, 2005; Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006; Mair & Marti, 2009; El Ebrashi, 2013; Stephan , Uhlaner & Stride, 2015). Esses modelos de negócio evoluíram a partir de duas vertentes concomitantes (Defourny & Nyssens, 2010): a adaptação de modelos de negócio tradicionalmente filantrópicos, através da adoção de práticas gerenciais (Dees, 1998a; Ramos & Martín, 2001; Hossain *et al*, 2017; ; Urbiniati *et al*, 2017) e a criação de novos modelos de negócio motivados pela exploração de oportunidades na solução de problemas sociais (Lumpkin *et al*, 2013; Yunus, 2010; Dacin, Dacin & Matear, 2010; Zhara , Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009; Austin *et al*, 2006; Seelos & Mair, 2005a).

O empreendedorismo social é uma resposta ao aumento da complexidade das questões sociais (Rawhouser, Cummings & Newbert, 2019; Tate & Bals, 2018; Cannatelli, 2017; Soares, 2015; Hadad & Găucă, 2014; Porter & Kramer, 2011; Souza, 2009; Santos, 2002), o aumento da demanda por serviços de interesse coletivo (European Commission, 2016) e a pressão para redução dos custos sociais (Cabral, Mahoney, McGahan, & Potoski, 2019; Paik, Kang & Seamans, 2018; Stephan & Folmer, 2017; Hoogendoorn, 2016; European Commission, 2016; Stephan *et al*, 2015). As iniciativas de empreendedorismo social [IES] devem constituir modelos de negócio economicamente viáveis e financeiramente independentes, com uma operação estável que garanta a autonomia de suas atividades e a continuidade de sua oferta de valor (PIS, 2019; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; EMES, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018; European Commission, 2016; Stevens, Moray & Bruneel, 2015; Griffiths, Gundry & Kickul, 2013; El Ebrashi, 2013; Lumpkin *et al*, 2013; Dacin *et al*, 2010; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009; Mair & Marti, 2006; Dees, 1998). A sustentabilidade do modelo de negócio interfere na solução proposta para tratar o problema social que pode ser definido como “*o risco de inibição ou a inibição efetiva da qualidade de vida ou das perspectivas de desenvolvimento de um ou vários grupos sociais atuais ou vindouros*” (PIS, 2019).

Por explorar oportunidades ou mercados fora do alcance de organizações convencionais (Seelos & Mair, 2005a; Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018) o empreendedorismo social possui um processo próprio de criação de valor. Através da combinação de recursos (Phillips , Lee, Ghobadian, O'Regan & Nicholas, 2015; Dohrmann, Raith & Siebold, 2015; Hadad & Găucă, 2014; Yunus, 2010; Mair & Marti, 2006) supera até mesmo contexto com severa escassez (Tate & Bals, 2018; Kraus, Niemand, Halberstadt, Shaw & Syrjä, 2017; Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018; Hadad & Găucă, 2014; Lumpkin *et al*, 2013; Dacin *et al*, 2010; Yunus, 2010; Peredo e McLean, 2006). Seja para aumentar a produtividade e a efetividade das respostas, ou para melhorar a oferta

de bens e serviços, a inovação surge como um fator que viabiliza acessos e estimula o consumo (Seelos & Mair, 2005a; Fagerberg, 2004), logo é uma característica presente no empreendedorismo social (Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Austin *et al*, 2006).

A inovação social pode se manifestar como a solução de uma necessidade social, como a construção dessa solução com base na capacidade local e por meio da mobilização de diversas partes interessadas para sustentar uma mudança social efetiva (Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012). É capaz de criar um paradigma de produção e consumo (Moulaert, Mehmmood, MacCallum & Leubolt, 2017; Caroli, Fracassi, Maiolini & Pulino, 2018), devido ao fato utilizar novas tecnologias e promover a construção de novas relações sociais (Caroli *et al*, 2018; Boons & Lüdeke-Freund, 2013).

O empreendedorismo social e as capacidades de inovação e de sustentabilidade são contingentes às dimensões institucionais e temporais de seu ecossistema (Thomas & Autio, 2014; Shaw & de Bruin, 2013). Embora não exista um aprofundamento da pesquisa em contextos mais amplos (Lee, Battilana & Wang, 2014; Monzón & Chaves, 2012; Ormiston & Seymour, 2011), existe uma prolífica discussão sobre a relação dos elementos do ecossistema com o desenvolvimento da atividade empreendedora social (Stephan & Folmer, 2017; Cannatelli, 2017; European Commission, 2016 Stephan *et al*, 2015; Bloom & Smith, 2010; Mair & Martí, 2009). Essas relações envolvem a múltiplas partes interessadas e laços de colaboração (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Bacq & Eddleston, 2018; Hadad & Găucă, 2014; Lumpkin *et al*, 2013; Borzaga, Depedri & Galera, 2012; Smith & Stevens, 2010).

Envolvem a discussão do papel do governo através de regulamentação, de políticas públicas e de investimento social (Cabral *et al*, 2019; Harvie & Ogman, 2019; Chatain & Plaksenkova, 2018; Almeida & Santos, 2017; Paik *et al*, 2018; Stephan & Folmer, 2017; European Commission, 2016; Hoogendoorn, 2016; Stephan *et al*, 2015). Do papel da rede apoio e da circulação da informação (Hadad & Găucă, 2014; Borzaga *et al*, 2012; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012). Do papel do mercado de investimento social através do apoio de instituições financeiras, incubadoras e capital de risco [*venture capital*]. E através do investimento privado [i.e. doações e investimento] e do acesso a linhas de crédito adequadas a realidade das IES (Harvie & Ogman, 2019; Ciccarino, Rodrigues, Almeida & da Silva, 2019b; Almeida & Santos, 2017; Hoogendoorn, 2016; MIES, 2015; Bernardino & Santos, 2015b; Griffiths *et al*, 2013).

O empreendedorismo social é um campo de pesquisa muito popular, com um crescente interesse, porém, ainda carece de pesquisas empíricas, da produção de resultados generalizáveis e da validação de suas definições, construtos e ferramentas (Rawhouser *et al*, 2019; Ciccarino & da Silva, 2018; Hossain *et al*, 2017; Lee *et al*, 2014; Lepoutre *et al*, 2013; Shaw & de Bruin, 2013; Dacin *et al*, 2010). Estima-se que a literatura esteja em um estado de amadurecimento pré-paradigmático (Hossain *et al*, 2017; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012), sem critérios próprios que a represente (Rawhouser *et al*, 2019; André, Cho & Laine, 2018), seja por fragilidades na infraestrutura de pesquisa (Lee *et al*, 2014) ou pela grande variação de definições e de tratamento derivados da perspectiva de diferentes campos de pesquisa (Erpf & Tekula, 2019; Dacin *et al*, 2010; Mair & Martí, 2006).

Identificar e comparar adequadamente as IES não é uma tarefa fácil (Rawhouser *et al*, 2019; Erpf & Tekula, 2019; Bosma, Schøtt, Terjesen & Kew, 2016; Pestoff & Hulgärd, 2016; Lee *et al*, 2014; Austin *et al*, 2006). Embora a maior parte da pesquisa concentre-se em nível organizacional (Erpf & Tekula, 2019; Lee *et al*, 2014), poucos avanços foram realizados em termos de tipologias e taxonomias (D'Amario & Comini, 2020; Rawhouser *et al*, 2019), o que dificulta o acúmulo de conhecimento no campo de pesquisa (Hamann, Schiemann, Bellora & Guenther, 2013; Richard, Devinney, Yip & Johnson, 2009; Combs, Crook & Shook 2005) e a construção de uma linguagem comum (Caroli *et al*, 2018).

A própria identificação das IES é um desafio para governos, investidores e pesquisadores (European Commission, 2016; Carraher *et al*, 2016; Pestoff e Hulgärd, 2016; Myrah & Odinsky-Zec, 2013), tanto que muitos empreendedores sociais só descobrem que o são quando recebem algum prêmio (Abu-Saifan, 2012; Seelos & Mair, 2005a). Por exemplo, admite-se que a priorização do objetivo social na tomada de decisão e na formulação estratégica seja uma característica distintiva do empreendedorismo social (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Austin *et al*, 2006; Dees, 1998). O resultado econômico pode ou não fazer parte do modelo de negócio, mas a motivação do negócio é o interesse coletivo acima no enriquecimento individual (Yunus, 2010; Lumpkin *et al*, 2013). Todavia, isso é insuficiente para determinar quais iniciativas fazem parte do empreendedorismo social (Peredo & McLean, 2006; Austin *et al*, 2006), porque muitas organizações priorizam objetivos sociais de maneira não-empreendedora (Helm & Andersson, 2010; Peredo & McLean, 2006). Contudo, a primazia do objetivo social pode ser considerada como uma delimitação do campo de pesquisa, por estar presente na maior parte das suas definições (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018; European Commission, 2016; Ormiston & Richard, 2011; Dacin *et al*, 2010; Peredo & McLean, 2006).

Esta é a principal implicação teórica desta tese, cujo objetivo é avaliar se existem diferenças significativas nos elementos do modelo de negócio, que permitam distinguir e classificar as iniciativas de empreendedorismo social [IES]. O principal resultado será a criação de uma taxonomia (Erpf & Tekula, 2019; Carneiro, da Silva & da Rocha, 2011; Mair *et al*, 2012; Venkatraman & Prescott, 1990; Hambrick, 1980) com base nos modelos de negócio das IES e nos acessos que esses modelos viabilizam no ecossistema português. A informação será organizada observando os elementos do modelo de negócio (Lüdeke-Freund *et al*, 2018; Dohrmann *et al*, 2015; Osterwalder & Pigneur, 2011) para diferenciar as IES em função de sua estrutura, recursos, capacidades e acessos no ecossistema (Crook, Ketchen, Combs & Todd, 2008; Barney, 1991; Lippman & Rumelt, 1982). O ecossistema é influenciado pelo mercado de investimento social português (Almeida & Santos, 2017; Bernardino & Santos, 2015b) devido à adoção da perspectiva dos investidores sociais como critério para identificação IES (Lee *et al*, 2014).

Os modelos de negócio são unidades de análise úteis à identificação de padrões relacionados a estratégia e a operação (Saxena, Dodhar & Ruohonen, 2017). Consistem na descrição da arquitetura organizacional, que permite a criação e a captura de valor, refletindo as premissas adotadas pelos gestores (Teece, 2010). A perspectivas dos investidores também ajudará a destacar os elementos do modelo de negócio mais atrativos segundo os critérios de avaliação de investimento (Malpelli *et al*, 2017; Ciccarino *et al*, 2019a; Ciccarino &

Rodrigues, 2019), estabelecendo um parâmetro para determinar o que é bom ou ruim em termos organizacionais (Barney, 1986; Dosi, 1988; Venkatraman & Prescott, 1990; Zajac, Kraatz & Bresser, 2000; Shane & Venkatraman, 2000).

O modelo de negócio permite que a criação de valor seja contextualizada incorporando diversas partes interessadas em uma visão holística (Osterwalder & Pigneur, 2011; Teece, 2010; Zott & Amit, 2007). Algo fundamental para compreensão do empreendedorismo social (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Lumpkin *et al*, 2013). Tendo em vista que a avaliação da criação de valor não pode ser separada do seu processo de criação (Hadad & Găucă, 2014; Ormiston & Richard, 2011; Lepak, Smith & Taylor, 2007; Bowman & Ambrosini, 2000; Brandenburger & Stuart, 1996), espera-se compreender como as diferenças na classificação das IES influenciam a criação de valor social, suprindo uma necessidade do campo de pesquisa (Lüdeke-Freund *et al*, 2018; Hlady-Rispal & Servantie, 2018). Se o valor social for uma característica básica do empreendedorismo social (Rawhouser *et al*, 2019; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018; Hossain *et al*, 2017; European Commission, 2016; Ormiston & Richard, 2011; Dacin *et al*, 2010; Defourny & Nyssens, 2010; Austin *et al*, 2006; Peredo & McLean, 2006) será também o resultado ideal da sua operação (Hadad & Găucă, 2014; Clark & Brennan, 2012).

Esta tese busca desenvolver uma maneira de abordar o construto valor social considerando que: 1) Diferentes objetivos sociais são priorizados de maneira diferente de acordo com o ponto de vista assumido com grande risco de juízo de valor (Bernardino & Santos, 2014; Ormiston & Richard, 2011; Defourny & Nyssens, 2010; Zahra *et al*, 2009; Ebrashi, 2009; Mair & Marti, 2009; Austin *et al*, 2006); 2) As necessidades sociais variam de óbvias àquelas que estão tão acomodadas na sociedade que parecem não ser um problema, até que alguém se indigne e comece a apontá-las (Mulgan, 2006); 3) O valor social não pode ser representado por um grau de conformidade (Rawhouser *et al*, 2019; Hadad & Găucă, 2014; Lumpking *et al*, 2013; Clark & Brennan, 2012), porque os problemas sociais e suas causas são pouco conhecidos e mal pesquisados (Rawhouser *et al*, 2019; Hadad & Găucă, 2014); 4) Não é possível estabelecer que determinado efeito aconteceu exclusivamente por meio da ação da IES (Borzaga *et al*, 2012; Ormiston & Richard, 2011); 5) Alguns efeitos são genéricos, outros bem específicos, apenas identificáveis se contextualizados (Borzaga *et al*, 2012); 6) Alguns efeitos podem ser imediatos e outros são apenas possíveis com ações contínuas e em longo prazo (El Ebrashi, 2013; Borzaga *et al*, 2012) e existem efeitos colaterais derivados do objetivo social (Borzaga *et al*, 2012).

Descobrir uma forma de lidar com a complexidade do valor social (Ciccarino & Da Silva, 2018; Hossain *et al*, 2017; Choi & Majumdar, 2014) é fundamental para o desenvolvimento do campo de pesquisa. Não há um modelo específico de medição para empreendedorismo social (MIES, 2015; Bernardino & Santos, 2014; Lee *et al*, 2014; Ormiston & Seymour, 2011; Clark & Brennan, 2012; El Ebrashi, 2013) e a diversidade dos conceitos relacionados a criação de valor social dificulta o estabelecimento de parâmetros (Rawhouser *et al*, 2019; André *et al*, 2018; Bernardino & Santos, 2014; Clark & Brennan, 2012; Ormiston & Richard, 2011). Mesmo assim, os empreendedores sociais sofrem grande pressão para avaliar e reportar adequadamente seus resultados (Bosma *et al*, 2016). Desse modo, tanto a taxonomia quanto a descrição do construto valor

social estão alinhados com a necessidade da literatura e com o seu potencial de desenvolvimento (Rawhouser *et al*, 2019).

## **1.1. Objetivos Geral e Específicos**

Os objetivos gerais desta tese são: avaliar se existem diferenças significativas nos elementos do modelo de negócio que permitam distinguir e classificar as IES (I) e compreender como essas diferenças influenciam a criação de valor social (II). Esses objetivos se desdobram nos seguintes objetivos secundários:

1. Identificar e validar formas de interpretar valor social, apesar da sua diversidade.
2. Identificar fatores que descrevam os modelos de negócio das IES
3. Descrever como os investidores sociais avaliam as IES.
4. Testar a capacidade dos fatores classificarem as IES
5. Descrever as características de cada classificação (cluster)
6. Propor uma taxonomia para os modelos de negócio das IES.
7. Avaliar se os clusters encontrados influenciam a criação de valor.

Este estudo alinha-se a prática da Comissão europeia, que investe no mapeamento de iniciativas de empreendedorismo social [IES], através da adoção de duas diretrizes: a delimitação do campo de pesquisa por meio da compreensão das características que definem uma IES, nesta pesquisa organizada através do modelo de negócio. E a observação dos diferentes tipos de atuação possíveis em cada localidade. Nesta pesquisa representada pela delimitação do mercado de investimento social português. A contextualização é um vetor para políticas públicas e financiamentos, muitas vezes estimulados pela atuação do fundo europeu (European Commission, 2016).

## **1.2. Relevância e contribuições**

A relevância socioeconômica do empreendedorismo social pode ser estimada de acordo com informações relativas, já que não existem dados consolidados suficientes (Lee *et al*, 2014; Lepoutre, Justo, Terjesen & Bosma, 2013; Mair & Martí, 2006). O terceiro setor [citizen sector], de modo geral, está em franca expansão nas últimas quatro décadas (Leviner *et al*, 2006; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012). A European Commission (2016) relata uma demanda crescente por serviços de interesse coletivo. Algo significativo não apenas pelo seu potencial de criação de valor social, mas pelo número de empregos criados (Leviner *et al*, 2006). A economia social na Europa produz diretamente mais de 14,5 milhões de empregos, representando 6,5% do total de empregos na União Europeia [UE]. Existem mais de 2 milhões de organizações da economia social na Europa, representando 10% de todas as empresas na UE (Monzón & Chaves, 2016). No reino unido, as start-ups sociais [i.e. empresas com

menos de dois anos da definição dos autores] representam três vezes o número de start-ups convencionais (Shaw & de Bruin, 2013). Colaborar com o avanço da pesquisa em empreendedorismo social, significa viabilizar a disseminação de seus efeitos positivos (Seelos & Mair, 2005a; Borzaga *et al*, 2012; European Commission, 2016).

Polanyi (1944) sugeriu que os esforços para ampliar o mercado evocariam esforços para proteger os seres humanos, a natureza e meios de produção das forças desse mercado. Polanyi concentra sua crítica na transformação da terra, do trabalho e do capital em commodities, através do uso da insegurança econômica para motivar as ações humanas. Essa preocupação hoje é compartilhada por pactos internacionais, como por exemplo a agenda 2020 / 2030 e os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2018; Seelos & Mair, 2005a). Novos modelos de negócios capazes de gerar mercados mais equilibrados e de promover relações mais colaborativas, conscientes das consequências de suas operações econômicas nas esferas social e ambiental, são fundamentais para o desenvolvimento da humanidade (Seelos & Mair, 2005a).

Para Hossain *et al* (2017) o empreendedorismo social permite que objetivos ambientais sejam atingidos, pois visa gerar uma “*sociedade sustentável*” (p.362). Isso ocorre devido ao seu enfoque na sociedade em geral e não apenas na atuação sobre uma falha de mercado ou sobre uma questão ambiental específica. Desse modo, valor social engloba os três pilares do desenvolvimento sustentável: meio-ambiente, sociedade e economia [3P – people, planet and profit] (WCED, 1987).

Os empreendedores sociais buscam novas formas de combinar os conceitos: empresa e sociedade (Seelos & Mair, 2005a). Esses conceitos são comuns a uma diversidade de organizações, entretanto, no empreendedorismo social eles se relacionam de maneira diferente. Trata-se da busca por soluções sustentáveis para problemas sociais recorrentes, que não são devidamente endereçados pelas estruturas sociais vigentes (Seelos & Mair, 2006; Mair & Marti, 2009; El Ebrashi, 2013; Stephan *et al*, 2015). Propõem uma nova maneira de fazer negócios, onde a criação e entrega de valor à sociedade não são efeitos colaterais e sim o principal objetivo da organização (Hossain *et al*, 2017; Ormiston & Richard, 2011; Yunus, 2010; Austin *et al*, 2006). Sua própria existência pode ser vista como uma inovação (Seelos & Mair, 2005a; Yunus, 2010).

As empresas convencionais tratam seus negócios como investimentos que devem gerar o maior retorno financeiro possível. Até os empreendedores convencionais mais apaixonados buscam como objetivo principal o lucro (Yunus, 2010; Lumpkin *et al*, 2013). No entanto, os empreendedores sociais têm como prioridade sua missão social (Hossain *et al*, 2017; Ormiston & Richard, 2011; Austin *et al*, 2006). Onde o mercado vê consumidores, o empreendedor social vê pessoas que precisam de ajuda (Yunus, 2010). Esse tipo de empreendedorismo oferece esperanças para além da mera correção das ineficiências de um mercado (Coase, 1937 Dundas & Richardson, 1980; Prahalad & Stuart, 2006) ao encorajar que empresas promovam o desenvolvimento de sociedades mais justas e equitativas (Bosma *et al*, 2016, Baker, 2013, Griffiths 2013, Seelos & Mair, 2005a).

A mudança social almejada pelo empreendedorismo social é um reflexo da contemporaneidade (Hossain *et al*, 2017; Almeida & Santos, 2017; Leviner, Crutchfield & Wells, 2016; Lumpkin, Moss, Gras, Kato & Amezcuia, 2013). A sociedade como um todo mobiliza-se ao desenvolver consciência crítica e questionar as antigas formas de produção (Seelos & Mair, 2005a). Países comprometem-se com o estudo de novas legislações e com a criação de estruturas favoráveis aos seus ecossistemas empreendedores sociais, devido à crescente demanda por seus serviços (European Commission, 2016). Pesquisadores debruçam-se sobre a tarefa de compreender, descrever e propor novas formas de endereçar esse fenômeno (Lee *et al*, 2014; Hossain *et al*, 2017).

Com a globalização (Almeida & Santos, 2017) os problemas sociais têm se intensificado e se espalhado, tornando-se cada vez mais complexos e interrelacionados (Rawhouser *et al*, 2019; Tate & Bals, 2018; Cannatelli, 2017; Soares, 2015; Hadad & Găucă, 2014; Porter & Kramer, 2011; Souza, 2009; Santos, 2002). Os desafios relacionados a sustentabilidade crescem em maior progressão do que são resolvidos (Tate & Bals, 2018). Mesmo assim, os investimentos sociais públicos diminuíram nos últimos vinte anos (Hoogendoorn, 2016; Zahra *et al*, 2009; Dees, 1998), demandando às iniciativas de empreendedorismo social [IES] a busca por modelos de negócio sustentáveis valor (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Griffiths *et al*, 2013; El Ebrashi, 2013; Dees, 1998). Atualmente existem investidores sociais que oferecem alternativas a dependência do capital público, no entanto, os empreendedores devem conseguir comprovar seu potencial de criação de valor social e a sustentabilidade de seus negócios (Leviner *et al*, 2006; G8, 2014; Almeida & Santos, 2017).

A criação de uma taxonomia e a avaliação do potencial de criação de valor social em cada arquétipo, visa esclarecer como os empreendedores sociais podem melhorar seus modelos de negócio, tornando-os mais eficientes, sustentáveis e atrativos para investidores. Desse modo, espera-se colaborar para a melhoria do acesso a recursos e à financiamento (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Almeida & Santos, 2017; G8, 2014), aumentando as chances de sobrevivência das IES (Hlady-Rispal & Servantie, 2018). Restrições de recursos são perigosas, porque podem retardar os efeitos sociais esperados, aumentando seu tempo de maturação (Tate & Bals, 2018) ou podem limitar a abrangência do impacto na sociedade (Bacq & Eddleston, 2018). Esta tese também ajuda a esclarecer como as organizações tradicionais da economia social podem tornar seus modelos de negócio mais financeiramente sustentáveis (Urbinati *et al*, 2017; European Commission, 2016; Austin *et al*, 2006; Daart, 2004; Ramos & Martín, 2001; Dees, 1998).

Mesmo nos países onde há maior crescimento de IES, há também uma grande deficiência no desenvolvimento de competências gerenciais úteis à sua operação. Isso acontece porque muitas organizações sociais se desenvolveram a partir de grupos comunitários, com crescimento não planejado, contando com mão de obra voluntária. Por isso, muitas não detêm as competências gerenciais necessárias para se adaptarem e equilibrem de maneira sustentável objetivos sociais e econômicos. Também não conseguem estabelecer qual perfil de profissionais precisam contratar para suprir essa necessidade (European Commission, 2016). A identificação dos elementos que tornam o modelo de negócio atrativo para os investidores ajuda a identificar fragilidades internas

permitindo a atuação sobre elas. Falta informação sobre como as organizações podem adaptar seus modelos de negócio (Urbinati, Chiaroni & Chiesa, 2017).

Atualmente, existem programas acadêmicos voltados a desenvolver essas capacidades para modelos de negócios sociais (Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012), porém eles falham em oferecer ferramentas e técnicas realmente úteis por se apoiarem na literatura gerencial convencional. Isso aumenta o risco de imitação de comportamentos e governanças orientadas ao mercado, que podem ferir a reputação dessas IES e prejudicar seu objetivo social, limitando o aproveitamento das vantagens provenientes do engajamento com a comunidade. Portanto, o avanço da teoria é fundamental. (European Commission, 2016).

É necessário perceber o potencial inovador do empreendedorismo social, capaz de criar novas indústrias e de validar novos modelos de negócio (Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012). O empreendedorismo social amplia as fronteiras entre o público e o privado, criando sinergias para além da capacidade das organizações sem fins lucrativos (Tate & Bals, 2018; Almeida & Santos, 2017; Lopes, Vieira, Barbosa & Parente, 2017; Van Der Have & Rubalcaba, 2016; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Zhara *et al*, 2009; Seelos & Mair, 2005a). Aproveita-se do fato dos empreendedores terem maior habilidade de identificar, avaliar e explorar oportunidades mesmo com limitação de recursos (Shane & Venkatraman, 2000; Baumol & Strom, 2007; Dacin *et al*, 2010; Hitt, Ireland, Sirmon & Trahms, 2011). Desse modo, novos negócios podem identificar formas eficientes de endereçar problemas sociais formando parcerias com empresas que desejam explorar novos nichos de mercado (Seelos & Mair, 2005a) ou beneficiando-se da atratividade do investimento social (G8, 2014; Almeida & Santos, 2017).

Apesar de ser um campo de pesquisa muito popular (Rawhouser *et al*, 2019), o empreendedorismo social não oferece delimitações e conceitos claros (Ciccarino & Da Silva, 2018; Hossain *et al*, 2017; Lepoutre *et al*, 2013; Lee *et al*, 2014; Dacin *et al*, 2010), algo típico de um conceito essencialmente contestado (Choi & Majumdar, 2014). Van Der Have e Rubalcaba (2016) relacionam a ambiguidade de conceitos e a fragmentação do tema com a oportunidade de conectar diferentes abordagens e disciplinas, promovendo a diversidade acadêmica. Essa multidisciplinaridade cria complementaridades e ajuda a esclarecer aspectos do empreendedorismo social (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Shaw & de Bruin, 2013; Dacin *et al*, 2010; Austin *et al*, 2006), ajudando a superar a dificuldade de operacionalização das pesquisas (Hoogendoorn, 2016; Lee *et al*, 2014). Entretanto, uma das dificuldades do campo de pesquisa é justamente lidar com a grande variação de definições e de tratamento derivados da perspectiva de diferentes campos de pesquisa. O que dificulta a replicação dos estudos e a formação de consensos (Erpf & Tekula, 2019; Dacin *et al*, 2010; Mair & Martí, 2006).

Visando endereçar esses desafios esta pesquisa prioriza a literatura de empreendedorismo social, utilizando outros campos de pesquisa complementares com parcimônia (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Seu resultado tem potencial integrador (Hambrick, 1980), a taxonomia proposta nesta pesquisa amplia a capacidade de descrever e contextualizar o fenômeno (Lüdeke-Freund *et al*, 2018; Dohrmann *et al*, 2015; Osterwalder & Pigneur, 2011), favorece comparações e classificações (Rawhouser *et al*, 2019; André *et al*, 2018; Bosma *et al*, 2016) e a

construção de uma linguagem comum (Caroli *et al.*, 2018). Também permite melhor sistematização do conhecimento produzido (Hamann *et al.*, 2013; Richard *et al.*, 2009; Combs *et al.*, 2005) viabilizando a criação de bancos de dados e a aferição de resultados em uma unidade de análise diferente da organização (Lee *et al.*, 2014). Favorece a possibilidade de agregar resultados em contexto mais amplo como o mercado de investimento social (Lee *et al.*, 2014; Monzón & Chaves, 2012; Ormiston & Seymour, 2011). Desse modo, a metodologia selecionada proporciona uma estratégia de consolidação para o campo de pesquisa (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Ciccarino & da Silva, 2018).

A análise aprofundada do valor social também é uma estratégia de consolidação para o campo de pesquisa (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Ciccarino & da Silva, 2018), considerando que esse construto é comum a maioria das definições de empreendedorismo social (Hossain *et al.*, 2017; European Commission, 2016; Ormiston & Richard, 2011; Dacin *et al.*, 2010; Defourny & Nyssens, 2010). Descobrir uma forma de lidar com a complexidade do valor social (Ciccarino & Da Silva, 2018; Hossain *et al.*, 2017; Choi & Majumdar, 2014) é fundamental, pois os empreendedores sociais sofrem grande pressão para avaliar e reportar adequadamente seus resultados (Bosma *et al.*, 2016) mesmo sem um modelo específico de avaliação para empreendedorismo social (MIES, 2015; Bernardino & Santos, 2014; Lee *et al.*, 2014; Ormiston & Seymour, 2011; Clark & Brennan, 2012; El Ebrashi, 2013). A diversidade dos conceitos relacionados a criação de valor social também dificulta o estabelecimento de parâmetros (Rawhouser *et al.*, 2019; André *et al.*, 2018; Bernardino & Santos, 2014; Clark & Brennan, 2012; Ormiston & Richard, 2011). Desse modo, tanto a taxonomia quanto a descrição do construto valor social estão alinhadas com a necessidade da literatura e com o seu potencial de desenvolvimento (Rawhouser *et al.*, 2019).

Esta tese reconhece a importância do empreendedorismo social e facilita a identificação de IES para que possam ser incentivadas adequadamente (European Commission, 2016; Borzaga *et al.*, 2012; Seelos & Mair, 2005a). Assim, possibilita delinear estratégias de estruturação, possibilitando uma maior compreensão sobre as IES, facilitando sua disseminação (Shaw & de Bruin, 2013; European Commission, 2016). Favorece que os governos consigam intervir positivamente no ecossistema empreendedor através da legislação, do desenvolvimento de redes de suporte e da facilitação do acesso aos recursos (European Commission, 2014, 2016). Em contrapartida, beneficiando-se de inovações em políticas públicas, da redução dos custos sociais e do aumento da oferta de serviços de interesse coletivo (Cabral *et al.*, 2019; Paik *et al.*, 2018; Stephan & Folmer, 2017; Hoogendoorn, 2016; European Commission, 2016; Stephan *et al.*, 2015). Também amplia a capacidade dos investidores avaliarem as IES mais promissoras, tornando seus critérios de seleção menos subjetivos (Ciccarino e Rodrigues, 2019; Malpeli *et al.*, 2018; G8, 2014). Portanto, melhora a eficiência do mercado de investimento social e amplia os benefícios discutidos no primeiro parágrafo deste capítulo.

### **1.3. Delimitação do estudo**

Esta pesquisa considera que o empreendedorismo social é uma área de conhecimento [*issue*] do empreendedorismo (Dacin *et al.*, 2010) cujo objetivo é compreender os novos modelos de negócio (Seelos & Mair, 2005a) que buscam suprir eficientemente as necessidades humanas básicas, às quais as estruturas convencionais falham em satisfazer (Seelos & Mair, 2005; Austin *et al.*, 2006; Mair & Marti, 2009; El Ebrashi, 2013; Stephan *et al.*, 2015). Admite-se que a distinção entre empreendedorismo convencional e social está na prioridade dada ao objetivo social na tomada de decisão e formulação estratégica, logo é a principal delimitação conceitual deste estudo (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Austin *et al.*, 2006; Dees, 1998).

A pesquisa apresenta a perspectiva europeia, devido à atenção institucional dada pela União Europeia na regulação, fomento e sistematização do tema. A realidade sociocultural europeia, com histórico de participação ativa dos movimentos sociais, busca pelo desenvolvimento de um estado de bem-estar social e representatividade de governos preocupados com a igualdade social, cria um ambiente diferenciado para essa atividade empreendedora (European Commission, 2016; Pestoff & Hulgärd, 2016). Supõem-se que esses elementos do contexto europeu influenciem o ecossistema empreendedor local de maneira distintiva (Defourny & Nyssens, 2010).

O sistema legal define o que faz parte da economia social europeia em contraste com a utilização do lucro pela escola americana. Isso permite que associações, fundações, cooperativas e organizações de ajuda mútua sejam naturais ao ecossistema, aproximando-o muito mais do empreendedorismo social do que quando as organizações são classificadas segundo o lucro [i.e. com fins lucrativos como organizações comerciais e sem fins lucrativos como organizações sociais] (Carvalho, 2010; Defourny & Nyssens, 2010).

A heterogeneidade de desempenho entre empresas no campo do empreendedorismo costuma ser explicada utilizando como contextos países ou ecossistemas (GEM, 2018, 2015; Acs, Szerb & Lloyd, 2018). O efeito país explica bem a variação de desempenho quando os fatores de produção estão relacionados com o território. Assim é na agricultura, mineração e construção civil (Brito & de Vanconcelos, 2006), podendo ser adequado a explicação de problemas sociais devido à suas características idiosincráticas (Soares, 2015; Bernardino & Santos, 2014; Souza, 2009; Santos, 2002). Por esse motivo, o estudo também está contextualizado na economia social portuguesa.

A seleção de Portugal como delimitação deve-se a seu contexto único como uma economia europeia que passou por um período de austeridade e precisou se reinventar para superar uma grave crise. Portugal investiu maciçamente em sua economia social por meio do programa Portugal Inovação Social, uma política pública pioneira no campo do empreendedorismo social apoiada por fundos comunitários (Almeida & Santos, 2017; Sabariego & Matos, 2017; Alcidi, Belke, Giovannini & Gros, 2016; MIES, 2015; AD&C, 2014; ICETA, 2013; CSES, 2013). Apesar da escassez de banco de dados setoriais ou nacionais voltados à economia social (Monzón & Chaves, 2012), Portugal possui relatórios oficiais sobre o tema (MIES, 2015; SEFORIS, 2015; CSES, 2013) e alguns estudos publicados sobre o seu mercado de investimento social (Ciccarino *et al.*, 2019b; Almeida & Santos, 2017; Bernardino & Santos, 2015b).

A maior parte dos estudos sobre empreendedorismo social concentra-se em nível organizacional (Lee *et al*, 2014), ignorando a complexidade das inter-relações entre os agentes no ecossistema (Hoogendoorn, 2016; Lepoutre *et al*, 2013; Shaw & de Bruin, 2013; Dacin *et al*, 2010). Algo, particularmente grave ao se tratar de serviços de interesse coletivo, como os de responsabilidade pública (Ciccarino *et al*, 2018; Salgado, 2012). Esta tese aborda o papel das instituições ao concentrar-se no ecossistema empreendedor português e ao considerar a perspectiva do investidor social. Desse modo, desloca a atenção do nível organizacional para questões mais abrangentes (Hoogendoorn, 2016; Lepoutre *et al*, 2013; Shaw & de Bruin, 2013; Lee *et al*, 2014; Dacin *et al*, 2010).

Cabe ressaltar que este trabalho não versa sobre serviço social ou sobre o papel social do Estado. Trata especificamente de iniciativas de empreendedorismo social [IES], que podem ser projetos, organizações sociais ou negócios realizados em parceria entre empresas privadas e organizações da economia social (Almeida & Santos, 2017). Desse modo, empresas privadas que executam ações de responsabilidade social ou que incorporaram objetivos sociais à sua cultura e as políticas públicas de assistência social não se enquadram (European Commission, 2016; Almeida & Santos, 2017).

Para superar os desafios de identificação e classificação de IES (Rawhouser *et al*, 2019; Pestoff & Hulgärd, 2016; European Commission, 2016; Abu-Saifan, 2012), adotou-se a sugestão de Lee *et al* (2014) selecionando IES que receberam investimento ou premiação. Com o objetivo de gerar resultados abrangentes, não será feita distinção entre objetivos sociais e ambientais, alinhada a ideia defendida por Hossain *et al* (2017), de que o empreendedorismo social abrange os três pilares da sustentabilidade: meio-ambiente, sociedade e economia (WCED, 1987).

#### **1.4. Organização do estudo**

Esta tese está dividida em sete unidades, cada qual composta por capítulos e seções que ajudam a organizar os assuntos necessários para o desenvolvimento do estudo. A primeira unidade é composta por esta introdução, a segunda destina-se ao referencial teórico que fundamenta a metodologia selecionada e orientará a busca por resultados. A terceira concentra-se na apresentação e justificação da metodologia. Para lidar com a complexidade do tema e da metodologia selecionada a quarta unidade apresenta o estudo qualitativo e a quinta o estudo quantitativo (Frazer & Winzar, 2005). Por fim a sexta unidade apresenta as conclusões e a sétima a bibliografia. Os Apêndices referem-se aos instrumentos desenvolvidos para aplicação da metodologia.

## **2. Referencial Teórico**

A segunda parte da tese destinasse a discussão dos fundamentos teóricos que orientam o estudo, com o intuito de coordenar a diversidade de assuntos necessária para discutir o empreendedorismo social (Mair & Marti, 2006; Dacin *et*

*al*, 2010; Shaw & de Bruin, 2013; Van Der Have & Rubalcaba, 2016; Hossain *et al*, 2017). Empreendedorismo social é o campo de pesquisa que estuda as relações que emergiram do processo de ressignificação do papel social das organizações (Hossain *et al*, 2017; Lumpkin *et al*, 2013; Baker, 2013; Mair & Martí, 2006; Mulgan, 2006). A forma mais tradicional de perspectiva adotada é a organizacional (Lee *et al*, 2014) que define o empreendedorismo social como uma nova maneira de se fazer negócios, onde a criação e entrega de valor à sociedade não são efeitos colaterais e sim o principal objetivo da organização (Bosma *et al*, 2016, Baker, 2013, Griffiths *et al*, 2013; Ormiston & Richard, 2011; Yunus, 2010; Austin *et al*, 2006). Esses negócios preocupam-se com as consequências sociais e ambientais que geram (Hossain *et al*, 2017; Lumpkin *et al*, 2013; Seelos & Mair, 2005a; WCED, 1987).

Geralmente, o conceito de modelo de negócio viabiliza a perspectiva organizacional. Portanto, o empreendedorismo social pode ser definido como uma nova forma de mobilizar e de combinar recursos (Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018; Lumpkin *et al*, 2013; Mair & marti, 2006; Seelos & Mair, 2005a) para aproveitar oportunidades economicamente rentáveis, através do tratamento de problemas sociais recorrentes, que não são supridos pelas estruturas sociais vigentes (Seelos & Mair, 2006; Mair & Marti, 2009; El Ebrashi, 2013; Stephan *et al*, 2015).

Esse modelo de negócio deve ser estável e sustentável, com objetivo explícito de gerar valor social de interesse coletivo, deve utilizar, integral ou parcialmente, fatores de produção [i.e. mão de obra assalariada, capital e recursos] (European Commission, 2016). Aconselha-se a adoção de uma governança participativa e inclusiva (EMES, 2018; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Pestoff & Hulgärd, 2016; Comissão Europeia, 2016; CSES, 2016; Defourny & Nyssens, 2010). O empreendedorismo social pode ser observado através das iniciativas de empreendedorismo social [IES] que são modelos de negócio ou projetos desenvolvidos por organizações com ou sem fins lucrativos (European Commission, 2016; Ciccarino *et al*, 2019b; Andre *et al*, 2018).

O referencial teórico está dividido em 10 capítulos. Primeiramente o empreendedorismo social será contextualizado, evidenciando sua origem, motivações (Capítulo 2.1) e processo de desenvolvimento (Capítulo 2.2). Com o intuito de evidenciar a lacuna teórica e o potencial de contribuição desta pesquisa, serão apresentados: os desafios para evolução do campo de pesquisa (Capítulo 2.3), as armadilhas da falta de pesquisa crítica (Capítulo 2.4) e as formas de classificação atualmente disponíveis (Capítulo 2.5). A fim delimitar adequadamente o estudo e orientar as análises posteriores, os capítulos subsequentes apresentam a unidade de análise (Capítulo 2.6), culminando com a identificação dos construtos que serão trabalhados. Os demais capítulos são ordenados de acordo com essa lógica, aprofundando a compreensão de cada elemento do modelo de negócio das IES. Assim o Capítulo 2.7. fala sobre valor social, o resultado esperado de uma IES. O Capítulo 2.8. fala da sustentabilidade do modelo de negócio e o Capítulo 2.9 aborda a inovação social. Como a taxonomia é contingente ao contexto e às circunstâncias de onde emerge (Carneiro *et al*, 2011; Hambrick, 1980) assim como o empreendedorismo social é contingente às dimensões institucionais e temporais de seu ecossistemas (Thomas & Autio, 2014; Shaw & de Bruin, 2013), o último capítulo representa a unidade

de contexto (Capítulo 2.10), que dá significado à unidade de análise, sendo a parte mais ampla do conteúdo analisado (Bardin, 1977; Franco, 2008).

## 2.1. O surgimento do empreendedorismo social

O empreendedorismo social é um fenômeno contemporâneo que precisa ser compreendido nos termos das mudanças potencializadas pela universalização da educação, pelo desenvolvimento tecnológico e dos meios de comunicação, pela democratização dos regimes políticos e do acesso à informação (Almeida & Santos, 2017; Moulaert *et al.*, 2017; Mulgan, 2006). A globalização permitiu maior transição entre culturas, setores e papéis sociais, que se traduziu em complexidades e interdependências (Almeida & Santos, 2017; Doz & Hamel, 1998).

Como efeito da liberdade e da consciência proporcionadas pelos avanços na educação e pelas conquistas democráticas, tais mudanças levaram a uma conscientização sobre a importância de diversas agendas, dentre elas, os impactos da sociedade industrial no planeta (Almeida & Santos, 2017). Esse fato possibilitou a disseminação do conceito de sustentabilidade e intensificou a representatividade de diversas partes interessadas, antes concentrada na figura do investidor. Estas, por sua vez, aumentaram a pressão para que as organizações assumam atitudes mais responsáveis (Almeida & Santos, 2017; Leviner, Leviner *et al.*, 2006; Ramos & Martín, 2001). Nesse cenário, a inquietação e a capacidade de experimentação dos empreendedores sociais ganharam protagonismo (Almeida & Santos, 2017; Phillips *et al.*, 2015; Zahra *et al.*, 2009).

Ao mesmo tempo que os problemas sociais se espalharam e cresceram em número e em complexidade devido à inter-relação global, as soluções tradicionais deixaram de ser eficazes – se é que um dia foram – para resolvê-los. A inovação tornou-se fundamental para criar respostas multidisciplinares que articulam diversos setores (Tate & Bals, 2018; Almeida & Santos, 2017; Lopes *et al.*, 2017; Van Der Have & Rubalcaba, 2016; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Porter & Kramer, 2011; Zahra *et al.*, 2009; Seelos & Mair, 2005a).

A discussão sobre o empreendedorismo social foi impulsionada pelo colapso financeiro de 2008, quando o fenômeno da concentração de renda e as mazelas geradas pela reunião de poder nas mãos de grandes empresas ganharam atenção (Hoogendoorn, 2016; G8 Taskforce, 2014; Shaw & de Bruin, 2013; Costa, Barros & Carvalho, 2011; Zahra *et al.*, 2009). Harvie e Ogman (2019) classificam os eventos de 2008 como uma crise de legitimação do sistema capitalista composta por vários níveis inter-relacionados. A acumulação de capital gerou crises de confiança devido à escassez de rentabilidade e a busca por investimentos seguros, desconsiderando o impacto dessas decisões na sociedade. Com isso, a capacidade de provisão de indivíduos e comunidades foi abalada, refletindo-se nas taxas de desemprego, principalmente entre jovens. Em virtude dessa estagnação na capacidade de incluir produtivamente os cidadãos em idade economicamente ativa, houve um aumento da exclusão social e da violência. O questionamento da dívida pública gerou crises de Estado, aumentando a tensão entre a austeridade necessária para superar a crise e a necessidade de investimentos sociais. Embora sem comprovação de sua efetividade, o mercado de

investimento social surgiu como uma estratégia de contenção dessa crise (Harvie & Ogman, 2019).

O pensamento inicial do liberalismo na obra de Adam Smith (1827), determinava que o mercado e suas organizações são reguladores das trocas entre indivíduos, gerando a divisão do trabalho, especialização e incentivos a produtividade e a inovação. Os atuais movimentos de reforma do capitalismo apoiam-se em seu histórico como a forma de organização social que, até hoje, gerou o maior impacto positivo, no maior número de pessoas, no menor espaço de tempo, por ser um sistema de inovação e cooperação (Mackey & Sisodia, 2013). Entretanto, o neoliberalismo elevou o mercado a condição de princípio regulador da sociedade, condicionando à economia todas as demais relações sociais (Moulaert *et al*, 2017), ao concentrar o propósito das empresas na geração de lucro, desviando-o da geração de valor social (Harvie & Ogman, 2019; Tate & Bals, 2018; Baker, 2013; Mackey & Sisodia, 2013).

O legado neoliberal da Escola de Chicago, defende como único objetivo das organizações a geração de lucro. Consequentemente, a ideia do impacto social gerado pelas empresas recebeu menor atenção durante décadas (Castel, 1997; Tate & Bals, 2018). O empreendedorismo e a inovação que anteriormente estavam a serviço da sociedade, passaram a usufruir dela para atingir predominantemente objetivos econômicos (Moulaert *et al*, 2017; Mulgan, 2006; Fagerberg, 2004). E essa ênfase em metas de curto prazo, produtividade e lucratividade prejudicaram a sustentabilidade das próprias organizações, intensificando as crises do século XX e XXI (Moulaert *et al*, 2017).

Um dos principais efeitos do neoliberalismo é o alarmante nível de desigualdade social atual, que nada tem a ver com pobreza econômica (Soares, 2015; Piketty, 2015; Caetano, 2015; Castel, 1997). A desigualdade é uma insuficiência produtiva, uma falha em incorporar às necessidades básicas de todos os indivíduos (Caetano, 2015). Essa desigualdade reduz o crescimento e a eficiência econômica, pois atinge o capital humano disponível na sociedade, afetando fortemente o mercado de trabalho (OCDE, 2018; Stiglitz, 2012). A concentração de poder econômico nas mãos de poucos alimenta essa desigualdade à medida que o coletivo é pressionado pelos interesses privados, direcionando recursos para certas áreas em detrimento de outras. As áreas que são mais impactadas, em geral, são as que criariam a estrutura necessária para o crescimento da economia, como por exemplo: educação e tecnologia (Stiglitz, 2012).

As escolhas influenciadas pelo poder econômico concentrado se refletem na observação dos investimentos sociais como custos, fardos a serem suportados para atenuar as vulnerabilidades sociais '*dos outros*'. Portanto, as políticas públicas acabam sendo dimensionadas pelas políticas econômicas e os problemas sociais são tratados como efeitos residuais que podem ser aliviados com ações isoladas. O que gera medidas paliativas e ineficazes para tratar problemas endêmicos das malhas sociais onde se manifestam por meio de relações complexas e interdependentes (Soares, 2015; Souza, 2009; Santos, 2002).

Devido à grave crise de 2008, a pesquisa por novos modelos de negócio e o estudo de formas mais responsáveis de atuação socioeconômica foi impulsionada (Moulaert *et al*, 2017; Baker, 2013; Phillips *et al*, 2015). Houve um deslocamento da ênfase do benefício individual para uma percepção relacional,

que considera a distribuição desses benefícios ao longo da cadeia produtiva, fortalecendo os ecossistemas e todas as organizações relacionadas neles (Tate & Bals, 2018; Porter & Kramer, 2011). A preocupação com a retomada do crescimento econômico foi combinada com o debate sobre os efeitos das organizações na sociedade. Houve a compreensão de que externalidades como desemprego, desigualdade social e corrupção não eram assuntos desvinculados do crescimento econômico e da sustentabilidade (Baker, 2013; Hossain *et al*, 2017).

As contingências geradas pela crise de 2008, levaram a redução do investimento social. Assim, as organizações sociais viram-se pressionadas a desenvolver autonomia em relação às tradicionais fontes de receita provenientes de doações e verbas públicas. Passaram a ter que incorporar e desenvolver formas de conciliar o resultado social com resultado econômico de maneira sustentável (Stevens *et al*, 2015; Zahra *et al*, 2009). O incentivo a diminuição do Estado e redução de investimento públicos foi acompanhado por um apelo para ação coletiva dos cidadãos. Também serviu de incentivo para que empreendedores com o propósito de gerar impacto social explorassem oportunidades economicamente atrativas, provenientes de problemas sociais (Hossain *et al*, 2017; Lumpkin *et al*, 2013; Bernardino & Santos, 2014; Dacin *et al*, 2010; Zahra *et al*. 2009; Mair & Martí, 2009; Hayward *et al*, 2006; Austin *et al*, 2006). Essa responsabilização pelos problemas coletivos pode ser vista como um movimento favorável a construção do Bem-Estar social por meio da mobilização e sensibilização da sociedade para suas necessidades (Paik *et al*, 2018; Stephan & Folmer, 2017; Moulaert *et al*, 2017; Hoogendoorn, 2016; Stephan *et al*, 2015) ou como uma transferência de responsabilidade do governo e das empresas para os indivíduos (Salgado, 2012; Martin, 2016; Ciccarino, Teixeira & Moraes, 2018).

Independentemente da perspectiva de análise adotada esse movimento aumentou a importância das Iniciativas de empreendedorismo social [IES] e favoreceu a aceitação do resultado econômico em um nicho tradicionalmente filantrópico (Hoogendoorn, 2016; Stephan *et al*, 2015; Daart, 2004; Dees, 1998). Apresentados os principais motivos que despertaram o interesse por novas formas de se fazer negócio, o próximo capítulo se concentrará na evolução do conhecimento sobre o empreendedorismo social.

## **2.2. A construção do conhecimento sobre o empreendedorismo social**

O resgate do propósito social e da responsabilidade com as operações empresariais é discutido desde 1960 por movimentos como o Comércio Justo [*Fair Trade*], bastante difundido na Bélgica, Itália, Suíça e Reino Unido (Huybrechts, 2010). A primeira vez que o termo empreendedor social apareceu foi em 1972 na obra de Joseph Banks. O autor descreveu como as habilidades gerenciais poderiam ser úteis para resolver problemas sociais, unindo o universo da administração e o estudo dos movimentos sociais (*apud* El Ebrashi, 2013), algo bem próximo do conceito de responsabilidade social (WCED, 1987).

Posteriormente, organizações sem fins lucrativos e governos começaram a buscar métodos mais eficientes para cumprirem melhor suas missões (Hossain *et al* 2017; Abu-Saifan, 2012; El Ebrashi, 2013; Dees, 1998). Então, na década de 1980, os efeitos desestabilizadores provenientes da desregulação radical dos

mercados induziram a busca por alternativas comprometidas com a ideia de justiça social e com o conceito de capital social. Na Europa, os gastos sociais passam a ser ressignificados como investimentos sociais, necessários para o crescimento da economia (Harvie & Ogman, 2019).

Na mesma época, o empreendedorismo social consolida-se como uma forma de empreendedorismo. Entretanto, permanece predominantemente como uma prática sem fins lucrativos até a década de 1990 (El Ebrashi, 2013; Hossain *et al*, 2017). O seu principal mérito era a profissionalização das organizações sociais com a melhoria da eficiência, mas aos poucos passou também a representar a busca por alternativas financeiras em face da redução de investimentos (Dees, 1998a; Ramos & Martín, 2001). Defourny e Nyssens (2010) argumentam que esses modelos de negócio adaptados apresentam maior dificuldade para equilibrar os objetivos sociais com os objetivos econômicos. Ramos e Martín (2001) explicam a evolução da adoção das práticas de gestão pelas organizações sem fins lucrativos (Figura 1).

**Figura 1:** Evolução da adoção das práticas de gestão na economia social

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Criação	Início da Atividade	Expansão	Visão futura
Vocação social	Profissionalização	Especialização	Diversificação
Motivação proveniente de ideologia filantrópica apoiada pela cultura e religião Doações.	Incentivo governamental (subvenções e convênios)	Diversificação e ampliação dos contratos. Aumento da participação da iniciativa privada (Responsabilidade Social, doações etc.)	Desenvolvimento de modelos de negócio híbridos para sobrevivência no mercado
Predomínio do trabalho voluntário	Trabalho voluntário e assalariado	Aumento do trabalho assalariado	Predomínio do trabalho assalariado
Atuação local	Enfoque local dependente de políticas públicas	Ampliação da atuação (mais área de atuação e/ ou objetivos diversificados)	Busca por autossuficiência
Sem processo definido	Aumento das pressões para uma gestão mais eficiente segundo as necessidades de prestação de contas	Desenvolvimento de expertises	Diversificação e aceitação de riscos
Gestão simples		Aumento da complexidade	
		<b>Crise e redução dos investimentos públicos</b>	

**Fonte:** Adaptado de Ramos & Martín (2001)

Ainda na década de 1980, a Ashoka foi a primeira instituição a oferecer suporte aos indivíduos que buscassem realizar profundas transformações sociais. Ela apoiava iniciativas que combinavam pragmatismo, compromisso com resultados e visão de futuro (Koo, 2013; Hossain *et al*, 2017). O prestígio acadêmico, veio principalmente com a disseminação do conceito de inovação social por Drucker na década de 1990 (Hossain *et al*, 2017). Hossain *et al* (2017) consideram que, em uma perspectiva evolucionária, o tema teve sua fase de maturação entre os anos de 2001 e 2010. Atualmente encontra-se em uma fase

multidimensional, pré-paradigmática, caracterizada pela expansão dos seus temas e pela busca por comparações com outras disciplinas.

Em paralelo a evolução registrada pelos estudos sobre as organizações sem fins lucrativos, muitos empreendedores sociais ergueram suas organizações, totalmente alheios ao tipo de inovação que estavam promovendo (Abu-Saifan, 2012; Seelos & Mair, 2005a). Alguns só descobriram que eram empreendedores sociais quando receberam algum tipo prêmio (Seelos & Mair, 2005a), o que ainda ocorre (Ciccarino *et al*, 2019b). Defourny e Nyssens (2010) argumentam que esses modelos de negócio se baseiam em inovação social, que os tornam capazes de gerar novas combinações para superar restrições de recursos e equilibrar objetivos social e objetivos econômicos.

Por exemplo, em 1973, o professor de economia Muhammad Yunus criou o Grameen Bank em Bangladesh, com o intuito de oferecer microcrédito às mulheres e desenvolver a economia local (Acs, Boardman & McNeely, 2013; Peredo & McLean, 2006). Essas mulheres eram pobres demais para se qualificarem para empréstimos bancários tradicionais. Embora boa parte da receita doméstica fosse proveniente do trabalho dos homens, elas eram as responsáveis pelo bem-estar de suas famílias. Muitas vezes contando com recursos e autonomia limitados pela dependência da receita de seus parceiros, que não necessariamente priorizavam a família em seus gastos (Yunus, 2010; Brajević, Babić & Jukić, 2009).

Em 2006, Yunus e o Banco Grameen receberam o Prêmio Nobel da Paz em conjunto (Yunus, 2010; Brajević *et al*, 2009). Hoje, o Grameen Bank possui mais de 19 bilhões de dólares emprestados e uma taxa de retorno de pagamentos dos empréstimos acima de 98%. Tanto o Grameen Bank quanto a posterior aceleradora de negócios sociais Yunus Social Business [YSB] são organizações privadas com fins-lucrativos que priorizam objetivos sociais em detrimento do enriquecimento individual (YSB, 2018). Através da experiência adquirida como empreendedor social, o professor Yunus cunhou o termo *Negócio Social [social business]* para se referir aos modelos de negócio apoiados pela YSB, nos quais os dividendos não podem ser distribuídos sendo reinvestidos (Yunus, 2010; Malpeli, Moraes & Ciccarino, 2018)

Portanto, existiram dois movimentos dispersos que promoveram trocas sistemáticas de saberes que, por sua vez, possibilitaram a criação de novos modelos de negócio. Esses movimentos foram: 1) a profissionalização do setor público e a consequente adoção de práticas gerenciais pelas organizações sem fins lucrativos tradicionais; 2) o surgimento de empreendedores sociais dispostos a criar modelos de negócio com autonomia e sustentabilidade, com o surgimento de organizações voltadas a apoiar esses novos modelos de negócio (Hossain *et al*, 2017; Abu-Saifan, 2012; Ramos e Martín, 2001; El Ebrashi, 2013; Seelos & Mair, 2005a; Dees, 1998). Ambos os caminhos contribuem com novas formas de tratamento de questões sociais complexas, que outras instituições não conseguem atender apropriadamente, logo, são inovações (Mair & Marti, 2009; Yunus, 2010; Stephan *et al*, 2015).

A academia acompanhou essa evolução. Em 1993, a Harvard Business School cria um grupo de pesquisa sobre iniciativas de empreendedorismo social [IES] (Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Defourny & Nyssens, 2010). Em seguida, surgem outras organizações de pesquisa como a European Research

Network [EMES] em 1996, Social Enterprise Knowledge Network [SEKN] em 2001 (Defourny & Nyssens, 2010), o CASE [Center for the Advancement of Social Entrepreneurship] da universidade de Duke em 2002 e o centro de empreendedorismo social estabelecido pela parceria entre a fundação Skoll e a universidade de Oxford em 2003 (Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012). Em meados do ano 2000, o empreendedorismo social passou a ser reconhecido como uma prática em administração, uma disciplina e um campo de pesquisa acadêmica. Apenas a partir de 2010 foram intensificados os esforços para a sua delimitação e não apenas para a criação de definições a seu respeito (Hossain *et al*, 2017).

Em 5 de julho de 2013 foi lançado pela Comissão europeia de emprego, questões sociais e inclusão, um projeto de diagnóstico do empreendedorismo social [*ICSEM - International Comparative Social Enterprise Models*] buscando mapear as iniciativas de empreendedorismo social [*SBI – social business initiatives*]. O projeto envolve mais de 200 pesquisadores de 50 países e promove o monitoramento local e geral do bloco europeu. Esse projeto é um vetor para políticas públicas e financiamentos, muitas vezes estimulados pela atuação do fundo europeu. Em suma, um bloco socioeconômico de dimensões continentais e grande representatividade investe no empreendedorismo social como uma política de coesão e crescimento econômico (European Commission, 2016; EU, 2018).

A atenção e o investimento direcionados à inovação social segue aumentando. Possivelmente, ela será o novo acelerador da mudança social, tal como a tecnologia foi no século XX. Serviços relacionados ao bem-estar social, como saúde e educação, já são mais economicamente expressivos do que a venda de produtos como carro, telecomunicações e aço, provenientes de indústrias que impulsionaram a inovação anteriormente (Mulgan, 2006). As mudanças políticas e demográficas acentuam esse efeito [i.e. preocupação com a educação infantil e envelhecimento da população] (Mulgan, 2006). As pressões ambientais e sociais tendem a evoluir para uma situação onde a fronteira entre produção e consumo seja difícil de ser estabelecida. A complexidade das questões atuais não permite mais a efetividade de soluções padronizadas e simplificadas. Logo, essa complexidade é distribuída ao longo das relações sociais, envolvendo a todos (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010).

Por sua vez, uma necessária alteração dos comportamentos de consumo (Martin, 2016) demandará novas relações de mercado que não poderão ser viabilizadas sem a construção de um paradigma (Murray *et al*, 2010). Principalmente porque, em um contexto capitalista, o consumo e não a necessidade, estabelece o que é produzido (Baumol & Strom, 2007). A evolução do campo de pesquisa precisa acompanhar essa projeção, porém, existem inúmeras lacunas que ainda precisam ser superadas.

### **2.3. Desafios para evolução do campo de pesquisa**

Estima-se que a literatura esteja em um estado de amadurecimento pré-paradigmático (Hossain *et al*, 2017; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012). Mesmo sendo um campo de pesquisa muito popular, com um crescente interesse, o empreendedorismo social ainda carece de pesquisas empíricas (Rawhouser *et*

*al*, 2019; Hlady-Rispal & Servantie, 2018). A pressão socioeconômica de construção de um paradigma (Martin, 2016; Murray et al, 2010) pode justificar esse estado já que o método científico depende de paradigmas que guiam as pesquisas até que alguma teoria seja refutada ou uma nova teoria surja. Sem eles não é possível estabelecer o que é ou não relevante devido à aleatoriedade da observação dos fenômenos (Mackenzie & House, 1978).

Os artigos mais citados ainda são predominantemente teóricos (Erpf & Tekula, 2019; Ciccarino & da Silva, 2018) e estima-se que apenas 17% da produção acadêmica seja empírica (Hossain *et al*, 2017). Nestes, predominam estudos qualitativos, cujo enfoque é a construção de teoria através de um único caso ou pequeno número de casos (Ciccarino & da Silva, 2018; Hossain *et al*, 2017; Lepoutre *et al*, 2013; Lee *et al*, 2014). Por serem demasiadamente idiossincráticos e descriptivos, estes estudos dificultam a validação das teorias que propõem (Ciccarino & Silva, 2018; Hossain *et al*, 2017; Lee *et al*, 2014; Lepoutre *et al*, 2013; Shaw & de Bruin, 2013; Dacin *et al*, 2010). Boa parte desses estudos de caso são baseados em histórias de sucesso (Lepoutre *et al*, 2013) o que promove pouca análise crítica (Shaw & de Bruin, 2013; Hadad & Găucă, 2014; Rawhouser *et al*, 2019; Harvie & Ogman, 2019).

A metodologia utilizada tem se sofisticado, (Hlady-Rispal & Servantie, 2018), porém, Lee *et al* (2014) alertam para uma lacuna na infraestrutura de pesquisa, que pode justificar a dificuldade de delimitação do tema, uma vez que a construção da teoria depende fortemente da correta aplicação metodológica. Muitos autores falham em detalhar a metodologia usada para obter suas conclusões, dificultando a replicação dos estudos e o teste empírico de seus resultados. Essa falta de rigor metodológico compromete a validade e a confiabilidade dos construtos comprometendo novas pesquisas (Ikeda, 2009; Verschuren, 2003; Patton, 2002; Weber, 1990). Como resultado, embora 78% das pesquisas ocorra no nível organizacional (Lee *et al*, 2014) faltam medidas e critérios consensuais, consistentes e empiricamente testados, que permitam a comparação entre IES (Rawhouser *et al*, 2019; Erpf & Tekula, 2019; Bosma *et al*, 2016; Lee *et al*, 2014; Dacin *et al*, 2010).

Há grande variação de definições e de tratamento derivados da perspectiva de diferentes campos de pesquisa (Erpf & Tekula, 2019; Dacin *et al*, 2010; Mair & Martí, 2006) porque a literatura de empreendedorismo social ainda não possui critérios próprios que a represente (Rawhouser *et al*, 2019; André *et al*, 2018; Lee *et al*, 2014; European Commission, 2016; Dacin *et al*, 2010). Alguns artigos contrastam o empreendedorismo social com o convencional (Erpf & Tekula, 2019; Austin *et al*, 2006). Outros buscam compreender seu efeito na economia social (Erpf & Tekula, 2019; Le Ber & Branzei, 2011; Dart, 2004), inclusive sob a perspectiva empresarial (Dees, 1998). Alguns analisam o empreendedorismo com base em recortes teóricos como imersão [*embeddedness*] (Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018; Smith & Stevens, 2010; Bloom & Smith, 2010; Mair & Martí, 2006), inovação (D'Amario & Comini, 2020; Phillips *et al*, 2015; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Zhara et, al, 2009) e teoria institucional (Hoogendoorn, 2016; Stephan *et al*, 2015; Mair & Martí, 2009).

Faltam também bancos de dados (Lee *et al*, 2014; Lepoutre *et al*, 2013; Mair & Martí, 2006). Os únicos bancos de dados quantitativo encontrados são recentes: uma amostra mundial de 3.194 empresas sociais do Global

Entrepreneurship Monitor (GEM) (Bosma *et al*, 2016) e o banco de dados do projeto *Impact Management* (2019). O fato de as IES serem relativamente recentes pode justificar tanto a concentração em estudos de caso sobre sucesso quanto a falta de dados sistematizados (Mair & Marti, 2006). Embora alguns autores sejam otimistas em relação ao progresso da sistematização dos dados sobre empreendedorismo social (Maas & Grieco, 2017; Lepoutre *et al*, 2013), Lee *et al* (2014) sugerem: 1) utilizar bases de dados intermediárias como listas de ganhadores de premiações, ou a lista de todas as empresas que concorreram, informações das instituições que concedem essas premiações ou certificações como, por exemplo, os requisitos de avaliação; 2) acompanhar as mudanças nas legislações que tentam regular as atividades de novos modelos de negócio; 3) acompanhar dados mais amplos como senso governamentais ou dados estatísticos que refletem a sociedade onde o impacto é gerado; 4) utilizar os bancos de dados e os indicadores sobre empreendedorismo e empresas no geral.

Existem inúmeras semelhanças entre o empreendedorismo social e o convencional (Austin *et al*, 2006). As organizações sociais estão cada vez mais em busca da eficiência das práticas de mercado, ao mesmo tempo em que as empresas estão cada vez mais preocupadas com a sua reputação (Porter & Kramer, 2011) se engajando em ações de responsabilidade social (Carraher *et al*, 2016; Myrah & Odinsky-Zec, 2013). Talvez a principal fonte de diferenciação seja a motivação. O empreendedorismo convencional tem enfoque em interesses individuais, a utilização do resultado econômico é direcionada para o retorno do investimento para gerar riqueza pessoal. Já a motivação do empreendedorismo social é o interesse coletivo. O valor criado é direcionado para suprir uma necessidade social (Yunus, 2010; Lumpkin *et al*, 2013).

Hlady-Rispal e Servantie (2018) defendem que essa capacidade priorizar os objetivos sociais em relação aos econômicos [i.e. capacidade social] é o que melhor diferencia o modelo de negócio social do convencional, porque a tomada de decisão não é condicionada pelo capital (EMES, 2018; Pestoff & Hulgärd, 2016; Comissão Europeia, 2016; CSES, 2016; Lumpkin *et al*, 2013; Defourny & Nyssens, 2010). Logo, a diferenciação ocorre no processo decisório e não apenas na adoção do objetivo social. O objetivo de atuar sobre problemas sociais faz com que o empreendedor social consiga aproveitar oportunidades em ambientes que repeliriam os empreendedores convencionais (Lumpkin *et al*, 2013) e onde grandes empresas fracassaram em atuar (Karnani, 2007). O empreendedorismo social consequentemente se diferencia do convencional nas fontes onde identificam exploram oportunidades, na forma como os recursos são mobilizados e na forma como o desempenho deve ser mensurado (Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Austin *et al*, 2006).

Portanto, ter e priorizar objetivos sociais é insuficiente para determinar quais iniciativas fazem parte do empreendedorismo social, embora essa seja a características mais comuns e consensual (Peredo & McLean, 2006; Austin *et al*, 2006). Da mesma forma que nem toda pequena empresa é empreendedora, nem toda organização que persegue objetivos sociais deve ser parte do empreendedorismo social (Dees, 1998; Leviner *et al*, 2006; Peredo & McLean, 2006; Helm & Andersson, 2010). Muitos autores reclamam da dificuldade de estabelecer quais empresas se enquadraram no fenômeno estudado pelo empreendedorismo social (Dacin *et al*, 2010; Austin *et al*, 2006). Os critérios disponíveis são tão amplos que qualquer empresa que gere postos de trabalho se

enquadra, ou são tão restritivos, que quase nada se classifica (Pestoff & Hulgärd, 2016).

Isso gera um grave problema metodológico, que por sua vez, dificulta o desenvolvimento da literatura de empreendedorismo social. Construtos muito amplos criam problemas de medição, construtos muito restritos testam menos hipóteses. A inter-relação entre teoria e seus construtos não pode ser negligenciada (Combs *et al.*, 2005), sob a pena de gerar excessiva variação de resultados e limitar a capacidade de acumular conhecimento no campo de pesquisa (Hamann *et al.*, 2013; Richard *et al.*, 2009; Combs *et al.*, 2005). Na ausência de consensos, cabe a cada estudo delimitar claramente qual critério de classificação está considerando (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Além disso, ajuda bastante se a definição e a seleção da estrutura adotadas nos estudos estiverem claramente justificadas, o que infelizmente não tem acontecido (Richard *et al.*, 2009; Lee *et al.*, 2014; Ciccarino & Da Silva, 2018).

A pertinência das organizações que se enquadram no empreendedorismo social é interpretada de forma variada. As definições mais antigas posicionam o empreendedorismo social dentro do terceiro setor, portanto suas organizações seriam apenas sem fins lucrativos (Dees, 1998; Dart, 2004). Alguns autores consideram ações de responsabilidades social ou iniciativas em busca de transações mais justas, como pertencentes ao âmbito do empreendedorismo social (Laviner *et al.*, 2006; Abu-Saifan, 2012; Lee *et al.*, 2014). Desse modo, a atividade comercial pode ser totalmente distinta da social, contanto que viabilize os objetivos sociais, tornando a apropriação lucro legítima (Brajević *et al.*, 2009; Erpf & Tekula, 2019; Lüdeke-Freund, Carroux, Joyce, Massa & Breuer, 2018).

A criação de valor comercialmente viável para pessoas menos privilegiadas é uma das principais formas de estruturação de modelos de negócio híbridos (Brajević *et al.*, 2009; Defourny & Nyssens, 2010; Hossain *et al.*, 2017), em linha com a oportunidade de negócios na base da pirâmide defendida por Prahalad e Stuart (2006). Nesse aspecto, projetos via joint ventures entre agentes com formatos jurídicos distintos podem ser considerados empreendedorismo social (André *et al.*, 2018). Porém, há autores que não incluem organizações com propósito comercial nessa classificação, determinando que o objetivo social deve ser prevalente (Seelos & Mair, 2005a; Mair e Marti, 2006, 2009; Ciccarino *et al.*, 2019b). E outros que limitam a aceitação de resultado econômico ao reinvestimento do lucro no próprio negócio ou em outras iniciativas com objetivo social [negócios sociais] (Yunus, 2010; YSB, 2017).

Consequentemente, há grande divergência em relação ao formato jurídico das organizações estudadas. A escola americana baseia sua classificação no lucro [i.e. organizações com ou sem fins lucrativos] e a europeia baseia-se no sistema legal, considerando o enfoque em interesses coletivos (Carvalho, 2010; Pestoff & Hulgärd, 2016). Há sobreposição entre as escolas, o próprio conceito de Iniciativa de Empreendedorismo Social [IES] adotado neste estudo foi inicialmente desenvolvido pela escola americana (Defourny & Nyssens, 2010), sendo atualmente adaptado a realidade europeia (European Comission, 2016; 2014).

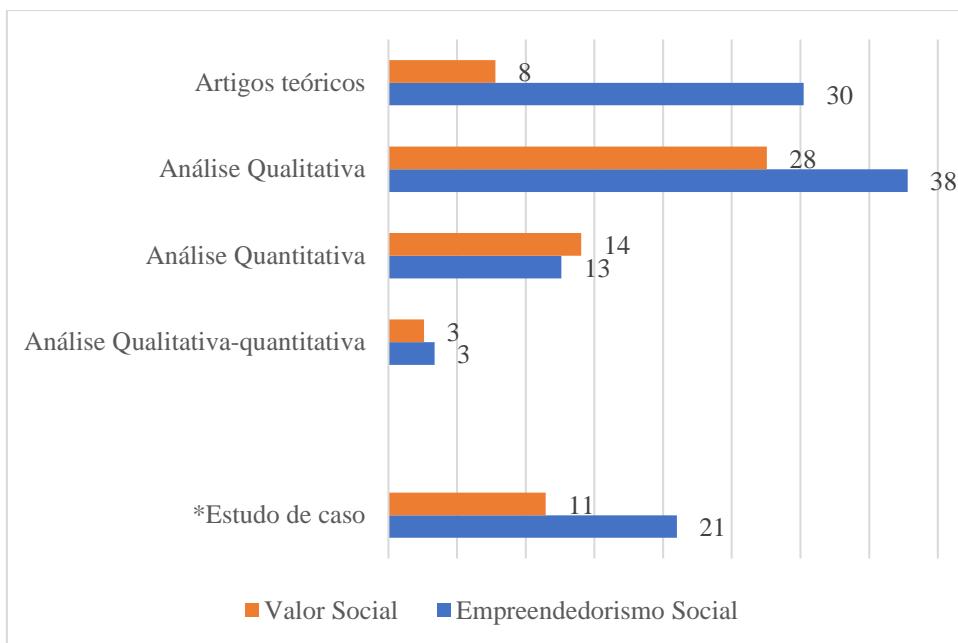
Para Van Der Have e Rubalcaba (2016) toda essa ambiguidade de conceitos pode ter o efeito positivo de conectar diferentes abordagens e disciplinas, promovendo a diversidade acadêmica. Atualmente a pesquisa sobre empreendedorismo social está em uma fase multidisciplinar, interagindo mais

com outras áreas em busca de complementaridades que ajudem a superar suas fragilidades (Hossain *et al*, 2017; Shaw & de Bruin, 2013; Dacin *et al*, 2010). Todavia, é necessário que cada estudo claramente estabeleça qual definição e qual delimitação está sendo adotada, permitindo comparações futuras (Rawhouser *et al*, 2019; European Commission, 2016; Dacin *et al*, 2010; Lee *et al*, 2014) e o acúmulo do conhecimento no campo de pesquisa (Miller, 1991; Churchill Jr, 1979; Mackenzie & House, 1978).

Essa preocupação é mais relevante se o empreendedorismo social for considerado um conceito essencialmente contestado, isto é, um conceito com várias interpretações possíveis. A melhor maneira de abordar esse tipo de conceito é observando suas características básicas que podem ou não se manifestar da mesma maneira ao mesmo tempo. Outros exemplos de conceito essencialmente contestado seriam a arte, o amor, a liberdade, cujas definições são variadas, mas apresentam um certo padrão de características (Choi & Majumdar, 2014). Portanto, para que se avance na consolidação teórica do empreendedorismo social faz-se necessário levantar, sistematizar e buscar os consensos para a delimitação do tema, ajudando a identificar seus construtos e aprofundá-los por meio de pesquisa empírica (Hossain *et al*, 2017; Dacin *et al*, 2010).

Impulsionar a pesquisa sobre valor social pode ser uma estratégia de consolidação (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Ciccarino & da Silva, 2018), já que se trata do elemento comum a maior parte das definições de empreendedorismo social (Hossain *et al*, 2017; European Commission, 2016; Ormiston & Richard, 2011; Dacin *et al*, 2010; Defourny & Nyssens, 2010). Quando considerada a criação de valor social, a diversidade metodológica aumenta (Ciccarino & da Silva 2018), porém a proporção de artigos com esse objetivo ainda é muito pequena (Hlady-Rispal e Servantie, 2018; Ciccarino & da Silva 2018). Comparando os resultados da pesquisa com as palavras chave “valor social” e “empreendedorismo Social” e correlatas, extraídos das bases de dados Web of Science e Scopus, considerando artigos de 1989 a agosto de 2018, chegou-se aos seguintes resultados expostos na Figura 2.

**Figura 2 :** Infraestrutura de pesquisa



Considera pesquisa com as palavras chave: valor social e empreendedorismo social (e correlatas)

**Fonte:** Ciccarino & Da Silva (2018)

## 2.4. Armadilhas da falta de pesquisa crítica

Miller (1991) alerta que quando as ciências sociais não desafiam seus paradigmas há um grave risco de perda do senso crítico e, portanto, de uma crise da validade de seus construtos (Churchill Jr, 1979). O empreendedorismo social oferece uma oportunidade única de recombinação de significados e síntese multidisciplinar (Van Der Have & Rubalcaba, 2016), principalmente por ampliar as fronteiras entre o público e o privado, criando sinergias para além da capacidade das organizações sem fins lucrativos (Tate & Bals, 2018; Almeida & Santos, 2017; Lopes *et al*, 2017; Van Der Have & Rubalcaba, 2016; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Zhara *et al*, 2009; Seelos & Mair, 2005a). Esse tipo de empreendedorismo pode proporcionar mais que a correção das ineficiências de um mercado (Coase, 1937 Dundas & Richardson, 1980; Prahalad & Stuart, 2006) ao encorajar que empresas promovam o desenvolvimento de sociedades mais justas e equitativas (Bosma *et al*, 2016; Baker, 2013, Griffiths *et al*, 2013, Seelos & Mair, 2005a).

Contudo, faltam análises críticas sobre os efeitos do empreendedorismo social (Rawhouser *et al*, 2019; Harvie & Ogman, 2019; Hadad & Găucă, 2014; Shaw & de Bruin, 2013). Muitas vezes o discurso sobre o empreendedorismo social incorpora certo romantismo (Ciccarino & Da Sila, 2018) restando poucos exemplos que apresentam uma visão mais realista sobre o seu papel socioeconômico (Maas & Grieco, 2017; Dohrmann *et al*, 2015; Hadad & Găucă, 2014; Lepoutre *et al*, 2013; Clark & Brennan, 2012; Weerawardena & Sullivan, 2006). Além das revisões bibliográficas consultadas (Rawhouser *et al*, 2019; Hossain *et al*, 2017; Gaiotto, 2016; Phillips *et al*, 2015; Hadad & Găucă, 2014; El Ebrashi, 2013; Peredo & McLean, 2006), não foi identificada discussão alguma sobre os seus efeitos na economia social, na competitividade de um mercado e nas

relações políticas de um país (recuperado de Web of Science e Scopus, em 25/05/2019). Em consulta recente, apenas um artigo foi identificado com uma proposta crítica, porém adotava especificamente da perspectiva feminista (Hervieux & Voltan, 2018). Versando sobre os problemas sociais também apenas um artigo foi identificado (Le Ber & Branzei, 2011).

Não se sabe até que ponto o empreendedorismo social pode promover a comercialização de aspectos da vida que estavam além do alcance do mercado, reforçando desigualdades estruturais (Martin, 2016) ou, em menor escala, mercantilizar a economia social (Shaw & de Bruin, 2013; Hitt *et al*, 2011). Existe o risco de oportunismo, através do aproveitamento indiscriminado das relações fiscais diferenciadas, consequentemente, gerando uma competição injusta (Martin, 2016; Harvie & Ogman, 2019). Dependendo do modelo de negócio, as relações de trabalho e as relações de consumo podem ser precarizadas (Ciccarino, Teixeira & Moraes, 2018; Martin, 2016; Salgado, 2012). Há o risco da dependência de mão de obra voluntária e a prática de pagar salários abaixo do valor de mercado (European Commission, 2016; CSES, 2016; EMES, 2018), mesmo que salários justos sejam essenciais para que a organização gere impacto positivo na sociedade (Chowdhury, 2013; Acs *et al*, 2013; Bowman & Ambrosini, 2000; Baumol, 1996).

A falta de pesquisa crítica é particularmente grave ao se tratar de serviços de interesse coletivo, como os de responsabilidade pública (Ciccarino *et al*, 2018; Salgado, 2012). A exaltação da busca das organizações da economia social por autonomia financeira (European Commission, 2016; Austin *et al*, 2006; Daart, 2004; Ramos & Martín, 2001; Dees, 1998) pode ser uma estratégia para se desviar do problema da diminuição de investimento público (Kosmynin, 2018; Hoogendoorn, 2016; Zahra *et al*; 2009; Dees, 1998). Embora o empreendedorismo social possa atuar de forma complementar a atuação do governo (Cabral *et al*, 2019; Stephan & Folmer, 2017; Hoogendoorn, 2016; European Commission, 2016; Stephan *et al*, 2015), nem sempre o resultado dessa relação é benéfico (Harvie & Ogman, 2019; Paik, Kang & Seamans, 2018).

Em sua crítica ao mercado de investimentos sociais, Harvie e Ogman (2019) alertam que a promessa de ganhos com a inovação social pode inibir mudanças estruturais necessárias e prejudicar a construção de políticas públicas efetivas. Além de não haver evidências de que o investimento social através de títulos gere uma economia efetiva dos gastos públicos, a remuneração do capital privado às expensas do capital público pode inibir a produção de valor compartilhado e prejudicar a redistribuição de recursos, beneficiando a mais valia. Com isso reproduz a desigualdade da ordem social ao invés de representar uma quebra de paradigma (Mackey & Sisodia, 2013; Baker, 2013; Porter & Kramer, 2011; Polanyi, 1944).

Analizado o estado geral da literatura de empreendedorismo social, o próximo capítulo discorre especificamente sobre as formas de classificação disponíveis no campo de pesquisa, alinhado ao objetivo principal da tese. Além de destacar as classificações existentes, busca verificar quais características se destacam e a forma como a criação de valor aparece nessas pesquisas.

## 2.5. Tipologias e taxonomias

Classificações são derivadas da observação de padrões. São tipologias quando possuem apenas base teórica e taxonomias quando testadas empiricamente (Caroli *et al*, 2018; Carneiro *et al*, 2011; Venkatraman & Prescott, 1990; Hambrick, 1983). Trata-se da organização estruturada dos atributos ou elementos em um conceito organizacional como o modelo de negócio, processos ou estratégia (Venkatraman & Prescott, 1990). Cada classificação é contingente ao contexto e às circunstâncias de onde emergem. As classes por meio das quais os casos são classificados, discriminando-os, podem ser compreendidos como arquétipos (Carneiro *et al*, 2011; Hambrick, 1980).

A literatura de empreendedorismo social não oferece medidas e critérios consensuais, consistentes e empiricamente testados, que permitam a comparação entre IES (Rawhouser *et al*, 2019; Erpf & Tekula, 2019; Bosma *et al*, 2016; Lee *et al*, 2014; Dacin *et al*, 2010) ou uma explicação sobre criação de valor (Hlady-Rispal & Servantie, 2018). As classificações disponíveis são conceituais e carecem de testes empíricos (Erpf & Tekula, 2019; Caroli *et al*, 2018), quando muito utilizam abordagens qualitativas, geralmente estudos de caso (Erpf & Tekula, 2019). Uma consulta à base de dados Web of Science em 15 de maio de 2020<sup>1</sup> recuperou apenas dois artigos propondo taxonomias de empreendedorismo social e dois de inovação social.

De acordo com Ciccarino *et al* (2019a) a forma de classificação mais popular é a tipologia de Zhara *et al* (2009) que versa sobre motivação e comportamento empreendedor. Zahra *et al* (2009) baseiam-se na obra de Hayek (1945), Kirzner (1973) e Schumpeter (1942) para identificar três tipos de empreendedores sociais: 1) Bricoleur Social [*Social Bricoleurs*], 2) Construtor Social [*Social Constructionists*] e 3) Engenheiro Social [*Social Engineers*]. A diferenciação se dá pela 1) forma como as oportunidades são identificadas, 2) a capacidade do empreendedor de reunir os recursos necessários para explorá-las e 3) a amplitude do impacto social gerado. A tipologia é aderente à visão do empreendedorismo como um processo (Shane & Venkatraman, 2000) e incorporam importantes conceitos relativos à imersão e escala dos modelos de negócio (Smith & Stevens, 2010). A Figura 3 apresenta os tipos de empreendedor social segundo essa tipologia.

**Figura 3:** Tipos de empreendedor social

Tipo	Bricoleur Social	Construtores Sociais	Engenheiros Sociais
Teórico de inspiração	Hayak	Kirzner	Schumpeter
O que eles fazem?	Percebe e atua sobre oportunidades para abordar necessidades	Constrói e opera estruturas alternativas para fornecer bens e	Criação de novos, mais efetivos sistemas sociais projetados para substituir os

<sup>1</sup> Palavras-chave: "Business model" + taxonomy recuperou 17 artigos e "social entrepreneur\*" + taxonomy recuperou 4 artigos. Apenas os artigos descritos no capítulo eram associados ao tema. Um artigo de economia circular foi incorporado ao referencial teórico por tratar da sustentabilidade do modelo de negócio.

	sociais locais, são motivados e tem a experiência e recursos para direcionar.	serviços que abordem necessidades que governos, agências e as empresas não fazem.	existentes quando eles não são adequados para abordar necessidades sociais.
Escala, âmbito e tempo	Pequena escala, local em escopo - muitas vezes pontual.	Pequena a grande escala, local a internacional em escopo, destinado a ser institucionalizado para abordar uma necessidade social contínua.	Grande escala, de nacional para internacional em seu escopo e que busca construir estruturas duradouras que desafiarão a ordem existente.
Por que eles são necessários?	Conhecimento sobre as necessidades sociais e as habilidades para endereçá-las são muito dispersas. Muitas das necessidades sociais não são discerníveis ou fáceis de serem compreendidas, exigindo locais agentes para detectar e designá-las.	Leis, regulação, aceitabilidade política, ineficiências e / ou falta de vontade impedem governo e empresas de abordar muitas necessidades sociais importantes de forma eficaz.	Algumas necessidades sociais não são susceptíveis de melhoria nas estruturas sociais existentes. Atores tradicionais podem frustrar ações para abordar as necessidades sociais que prejudicam seus próprios interesses e fontes de poder.
Significado Social	Coletivamente, suas ações ajudam a manter a harmonia diante de problemas sociais.	Eles consertam o tecido social onde está rasgado, designam necessidades sociais agudas dentro de estruturas sociais mais amplas e ajudar a manter harmonia social.	Eles procuram rasgar as estruturas sociais existentes e substitui-los por novas. Eles representam uma força importante para a mudança social em face dos atores tradicionais estabelecidos.
Percepção de oportunidades	Ações "em grão" de empreendedores sociais locais nos aproximam de um "equilíbrio social" teórico.	Abordando lacunas no fornecimento de bens e serviços sociais relevantes criam novos "equilíbrios sociais".	Rompem com o equilíbrio social existente e procuram substituí-lo por um socialmente mais eficiente.
Fonte de Atuação	Estar no local com as habilidades para direcionar problemas locais e não em outros "radares". Escopo local significa que eles têm requisitos de recursos limitados e são bastante autônomos. Pequena escala e alcance local permitem uma rápida resposta.	Eles abordam as necessidades que não foram endereçadas e tem uma competição limitada / sem concorrência. Podem até ser bem-vindos e seja visto como uma "válvula de escape" evitando publicidade negativa / problemas sociais que possam afetar negativamente organizações governamentais e empresariais.	Apoio popular no âmbito que estruturas sociais e atores existentes são incapazes de abordar necessidades sociais importantes.
Limites de Atuação	Não muito além das leis locais e regulações. No entanto, os recursos limitados e os conhecimentos que possuem limitam sua capacidade de abordar outras necessidades ou expandir geograficamente.	Precisam adquirir recursos financeiros e humanos necessários para cumprir a missão e institucionalizar como uma empresa. Financiador exige supervisão. Voluntários profissionais e os funcionários são necessários para o	São fundamentalmente ilegítimos pelas partes estabelecidas que os percebem como uma ameaça, partes que realizam um exame minucioso e tentam enfraquecer a capacidade dos engenheiros sociais de provocar mudanças. A ilegitimidade percebida irá inibir a

		funcionamento da organização.	capacidade de levantar recursos humanos de fontes tradicionais. Como consequência, eles podem se tornar prisioneiros das partes que suportam ele com os recursos necessários.
--	--	-------------------------------	---

**Fonte:** Ciccarino *et al* (2019a), baseado na tradução livre da obra de Zahra *et al* (2009)

A taxonomia<sup>2</sup> de Mair, Battilana e Cardenas (2012) diferencia modelos de negócio com base no tipo de capital alavancado (i.e. capital, político, humano, econômico e social). As autoras identificaram elementos constituintes [*building blocks*] do empreendedorismo social que representam também os princípios que orientam e justificam as organizações. Se essas justificativas são distintas, talvez abordagens que considerem a economia social ou as IES como um todo coeso sejam ineficientes [e.g. políticas públicas, investimento no desenvolvimento de ecossistemas]. Seriam necessárias medidas de avaliação diferentes para abordar fenômenos distintos. A Figura 4 apresenta a taxonomia.

**Figura 4:** Tipos de justificativas das organizações sociais

Tipo de capital		Princípios e justificativas associadas
Capital político		Paradigma industrial, relações de fama (reputação).
Capital humano		Princípios de fama e domésticos
Capital econômico		Princípios de mercado
Capital social		Princípios cívicos

**Fonte:** Adaptado de Mair *et al* (2012) pela autora.

Erpf e Tekula (2019) identificaram seis aspectos comuns em 58 definições de empreendedorismo social: 1) orientação social; 2) atitude relativa a lucro; 3) orientação ao mercado [i.e. motivadas a criar valor para clientes e consumidores]; 4) inovação; 5) impacto; 6) motivação. Esses seis aspectos foram representados por treze afirmações em escala likert de 7 pontos, com o objetivo de ordenar as prioridades estabelecida por 70 gestores de organizações sociais suíças. A taxonomia possui três arquétipos: 1) provedor de serviços sociais [*social services provider*]; 2) agente de mudança [*change maker*]; 3) Filantropo [*philanthropist*]. O cluster que mais se diferencia dos demais é o provedor de serviços sociais. Os autores relacionam sua taxonomia com outras tipologias como a de Zhara *et al* (2009). A Figura 5 resume a taxonomia.

**Figura 5:** Taxonomia de organizações sociais

Aspectos	Provedor de serviços sociais	Agente de mudança	Filantrópico
Objetivo	Buscam a lucratividade	Buscam transformação social	Suporte e ajuda aos vulneráveis

<sup>2</sup> As autoras chamam de tipologia, mas uma amostra de casos avaliados por meio de análise de cluster para desenvolvê-la.

Motivação	Motivadas por razões sociais	Ativismo social	Motivados pela missão social
Definição	Definem-se como organizações comerciais	Movimentos sociais	Filantropia
Atividade	O programa social e a atividade comercial são as mesmas	Atividades de apoio a grupos em prol de alguma causa.	Oferecem serviços / ajuda gratuitos para seus beneficiários.
Fontes de receita	Lucram através das causas sociais.	Não especificado	Doações e subsídios
Tipo de impacto	Seu impacto é limitado pelo nicho que exploram e pelo benefício que geram aos clientes	Impacto indireto, através da conscientização e mudança gradual da sociedade.	Local, relativo ao grupo atendido.
Dimensão do impacto	Não alteram o equilíbrio da sociedade, mas mantém ou melhoram o sistema existente.	Criação de um sistema mais equilibrado	Ajudar a um grupo específico.
Tipologia de Zhara <i>et al</i> (2009)	Não especificado		
	Engenheiro social		
	Bricoleur social		

**Fonte:** Adaptado de Erpf e Tekula (2019) pela autora.

Helm e Andersson, (2010) trabalham a adaptação do comportamento empreendedor às organizações sem fins lucrativos, destacando as dificuldades de analisar um fenômeno do terceiro setor pelas lentes do mercado. Ressaltam também que não utilizar o conceito empreendedor pode levar a análise de casos que não fazem parte da delimitação do campo de pesquisa [e.g. serviço social, filantropia] (Dees, 1998; Leviner *et al*, 2006; Peredo & McLean, 2006). Para os autores assumir posturas de mercado conduz a objetivos econômicos, entretanto adotar um comportamento empreendedor não necessariamente conduz a atividade comercial (Helm & Andersson, 2010). Os autores adotam a teoria comportamental para discutir as organizações e propor uma escala de empreendedorismo social. Foi o único trabalho que realizou pré-teste e utilizou escala likert de 8 pontos com escolha forçada [forced-question] entre dois extremos (Converse & Presser, 1986).

As taxonomias de Lüdeke-Freund *et al*, (2018) e de Caroli *et al* (2018) referem-se à inovação social. São incluídas nesta análise devido à inovação social ser uma característica popularmente atribuída ao empreendedorismo social (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Kuratko *et al*, 2017; Kraus *et al*, 2017; Lopes *et al*, 2017; Choi & Majumdar, 2014; Boons e Lüdeke-Freund, 2013; Lepoutre *et al*, 2013; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Bloom & Smith, 2010 ; Mulgan *et al*, 2010; Austin *et al*, 2006).

A proposta de Lüdeke-Freund *et al* (2018) alinha-se com o estudo sobre a monetização dos modelos de negócio social desenvolvida por Dohrmann *et al* (2015) com base no CANVAS do Modelo de Negócio (Osterwalder & Pigneur, 2011) aplicado para diferentes necessidades sociais. Os autores classificam modelos de negócio segundo seus padrões de ofertas de valor. O enfoque é a sustentabilidade do modelo de negócio de acordo com o equilíbrio social, financeiro e ambiental [i.e. 3Ps – people, planet e profit], incorporando a responsabilidade social corporativa de organizações tradicionais. Os autores identificaram 11 modelos de negócio, dos quais a Figura 6 destaca os relacionados com esta pesquisa.

**Figura 6:** Taxonomia de modelos de negócio

Modelos de Negócio		Descrição
G5. Cadeia de suprimentos		Modificam a cadeia de suprimentos upstream ou downstream para melhorar acesso a recursos ou alcançar públicos-alvo
G6. Doadores		Ajudam a doar produtos ou serviços
G7. Provedores de acesso		Criam mercado para grupos excluídos.
G8. Missão social		Integram grupos vulneráveis como clientes ou no seu processo produtivo.
G10. Cooperativas		Incluem propriedade coletivas e co-gestão. Há o envolvimento de múltiplas partes interessadas.
G11. Comunidade		Acesso comunitário a recursos e produtos sem relações de propriedade.

**Fonte:** Adaptado de Lüdeke-Freund *et al* (2018) pela autora.

Caroli *et al* (2018) propõem uma taxonomia que reflete parâmetros para analisar e classificar inovação social, sem desenvolver arquétipos. A classificação considera: 1) área de intervenção baseada nas necessidades sociais classificadas de acordo com o papel do beneficiário e a sua relação com o resultado; 2) formato jurídico [e.g. ONG, cooperativa]; 3) objetivos; 4) inovação nas relações; 5) abrangência geográfica. O processo de validação conceitual foi baseado em três etapas: 1) revisão da literatura e identificação de meta-características, 2) validação e aprofundamento através de entrevistas, 3) validação estatística (Caroli *et al*, 2018). A Figura 7 resume as tipologias e taxonomias identificadas.

**Figura 7:** Formas de classificação de empreendedorismo social

Definição dos autores	Referência	Método	Nível de análise
Tipologia	Zahra <i>et al</i> (2009)	Teórico	Empreendedor
	Mair <i>et al</i> (2012) <sup>2</sup>	Análise de Cluster / ANOVA / MANOVA com dados secundários	
Taxonomia	Erpf e Tekula (2019)	Análise de cluster /ANOVA baseados na técnica Delphi, com afirmativas criadas pelos autores e derivadas da literatura.	Organizações
	Helm e Andersson, (2010).	Análise de cluster	
	Caroli <i>et al</i> (2018)	Revisão da literatura e Técnica Delphi	Parâmetros
Lüdeke-Freund <i>et al</i> (2018)	Revisão da literatura e Técnica Delphi		Modelo de negócio

**Fonte:** Autora.

As propostas de taxonomia e tipologias estudadas neste capítulo exemplificam a dificuldade de estabelecer critérios consensuais para classificar o que faz ou não faz parte do empreendedorismo social (Carraher *et al*, 2016; Pestoff e Hulgärd, 2016; Myrah & Odinsky-Zec, 2013). Alguns critérios são tão amplos que qualquer organização se enquadra (Erpf & Tekula, 2019; Lüdeke-Freund *et al*, 2018) outros são extremamente limitantes (Helm & Andersson, 2010) capazes de refletir apenas as idiossincrasias de seus contextos (Dacin *et al*, 2010). Todavia, o enfoque na criação de valor social é o ponto comum para algumas classificações (Mair *et al*, 2012; Helm & Andersson, 2010; Zahra *et al*, 2009), sendo a criação de valor econômico uma questão de pouca influência, às vezes eliminada pela delimitação adotada (Helm & Andersson, 2010).

Aspectos como a abrangência do impacto social e o tipo de oferta de valor são comuns. Em geral, as classificações e seus parâmetros poderiam compor uma análise de modelo de negócio. Apenas Caroli *et al* (2018) incorporam a dimensão o beneficiário, algo raro na literatura (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Myrah & Odinsky-Zec, 2013) embora fundamental para o desenvolvimento de empreendedorismo e inovação social (Lopes *et al*, 2017; Murray *et al*, 2010).

Não houve desenvolvimento teórico ou estatístico das implicações das classificações. Para Venkatraman e Prescott (1990), as organizações formam um sistema social aonde o alinhamento entre estratégia e contexto é fundamental para obtenção de resultados superiores à média. Os autores enfatizam a importância das características da estrutura organizacional a fim de atenderem aos padrões estabelecidos pelo contexto, sendo este resultante das interações sociais. Os padrões ajudam a compreender paradigmas e instituições (Dosi, 1988). A consistência da estratégia [fit] surge da análise racional da discrepância entre como algo é feito e como deveria ser feito (Barney, 1986; Venkatraman & Prescott, 1990; Zajac *et al*, 2000; Shane & Venkatraman, 2000). Assim, as classificações são um avanço importante, porém incompleto por não tratarem nem dos resultados nem estabelecerem o estado da arte a partir de suas análises.

Esta tese colabora com a literatura de empreendedorismo social em busca de uma taxonomia aderente a proposta de análise de Venkatraman e Prescott (1990) e utiliza as classificações destacadas neste capítulo para direcionar sua estruturação. O processo de pesquisa, a intenção de promover uma linguagem comum e a incorporação da dimensão o beneficiário são aspectos alinhados à pesquisa de Caroli et al (2018). Sua delimitação compreende a ênfase no empreendedorismo (Helm & Andersson, 2010) e a análise dos elementos do modelo de negócio (Lüdeke-Freund *et al*, 2018). Os elementos constituintes da taxonomia de Erpf e Tekula (2019) e da tipologia de Zahra *et al* (2009) orientaram a identificação dos construtos organizados dentro dessa delimitação, que serão detalhados nos capítulos subsequentes. A descrição desses elementos deve permitir distinguir as IES em função de sua estrutura, recursos, capacidades e acessos (Crook *et al*, 2008; Barney, 1991; Lippman & Rumelt, 1982). Os modelos de negócio são unidades de análise úteis à identificação de padrões relacionados a estratégia e a operação (Saxena *et al*, 2017) porque permitem diagnosticar a situação atual do negócio em comparação com o seu ecossistema e com a situação ideal, facilitando adaptações e melhoria necessárias (Teece, 2010).

Esta tese a dota o valor social como uma característica básica do empreendedorismo social (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018; Ormiston & Richard, 2011; Dacin *et al*, 2010; Defourny & Nyssens, 2010; Austin *et al*, 2006; Peredo & McLean, 2006), logo, o resultado ideal deste processo (Hadad & Găucă, 2014; Clark & Brennan, 2012). Assim será possível avançar a análise para além da classificação de IES, para entender como diferentes combinações criam diferentes modelos de negócio e como esses modelos de negócio se relacionam com a criação de valor social. O que ajuda a compreender o processo de criação de valor social, ainda pouco desenvolvido na literatura (Lüdeke-Freund *et al*, 2018; Hlady-Rispal & Servantie, 2018).

Se definir o tipo de organizações que se enquadram no fenômeno estudado é importante para orientar a coleta de informações, para classificar e comparar os dados é necessário estabelecer a unidade de análise [i.e. menor parte considerada

como conteúdo] e a unidade de contexto [i.e. o que delimita o conteúdo analisado] (Bardin, 1977; Franco, 2008). O próximo capítulo apresenta o conceito de modelo de negócio que será utilizada como unidade de análise (Lüdeke-Freund *et al*, 2018; Dohrmann *et al*, 2015; Boons & Lüdeke-Freund, 2013).

## 2.6. Modelo de negócio como unidade de análise

Neste capítulo será explicada a unidade de análise adotada nesta tese a fim de estabelecer claramente a sua relação com o tema empreendedorismo social. Essa precaução busca romper com o fato de a maioria dos estudos em empreendedorismo social não apresentar essa informação, o que dificulta o acúmulo de conhecimento (Rawhouser *et al*, 2019). Além do próprio campo de pesquisa não estar delimitado (Dacin *et al*, 2010), não há uma orientação consensual sobre qual classificação adotar para identificar o que faz parte do empreendedorismo social (Carraher *et al*, 2016; Myrah & Odinsky-Zec, 2013). Por ser um conceito multidimensional (Mair & Martí, 2006; Hitt *et al*, 2011; Ormiston & Richard, 2011; Borzaga *et al*, 2012; Hossain *et al*, 2017), inúmeros elementos podem constituir a análise (Hossain *et al*, 2017; Choi & Majumdar, 2014; El Ebrashi, 2013). A unidade de análise adotada nesta pesquisa é o modelo de negócio (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Dohrmann *et al*, 2015; Boons & Lüdeke-Freund, 2013), que embora seja um conceito comum nos estudos do empreendedorismo social, não costuma ter sua operacionalização descrita (Hlady-Rispal & Servantie, 2018).

Toda organização possui, de maneira explícita ou não, um modelo de negócio (Teece, 2010). Ele consiste na descrição da arquitetura organizacional, que permite a criação e a captura de valor, refletindo as premissas adotadas pelos gestores (Teece, 2010). Reflete as preocupações das organizações, destacando os elementos mais importantes para lidar com elas. O modelo de negócio é a dimensão que conecta a estratégia e os processos de negócio, orientando a estrutura e as escolhas da organização (Saxena *et al*, 2017). Representa também a governança utilizada para o engajamento em trocas econômicas e para a exploração de oportunidades de negócio (Zott & Amit, 2007). Pode assumir diferentes formatos (Saxena *et al*, 2017) que podem priorizar o aprofundamento dos elementos elencado no modelo (Teece, 2010) ou a facilidade de compreensão e de comunicação (Osterwalder & Pigneur, 2011).

A realidade dificilmente é compreendida e descrita sem certo nível de abstração e de simplificação. Assim, os modelos de negócio facilitam a descrição, a representação, a conceituação e a identificação de padrões relacionados a estratégia e a operação das organizações (Saxena *et al*, 2017). Podem servir de unidade de análise (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Lüdeke-Freund *et al*, 2018; Dohrmann *et al*, 2015; Boons & Lüdeke-Freund, 2013) para compreender um fenômeno tão variado (Choi & Majumdar, 2014; Van Der Have & Rubalcaba, 2016) e carente de estruturas teóricas e metodológicas, como o empreendedorismo social (Ciccarino & Da Silva, 2018; Hossain *et al*, 2017; Lepoutre *et al*, 2013; Lee *et al*, 2014; Dacin *et al*, 2010). Um modelo de negócio é um esquema simplificado da realidade (Saxena *et al*, 2017), aplicável as diferentes IES (Dohrmann *et al*, 2015), que permite agrupar informações e realizar comparações

através benchmarking (Saxena *et al*, 2017), um aspecto deficiente na literatura de empreendedorismo social (Rawhouser *et al*, 2019; Boons & Lüdeke-Freund, 2013).

Os modelos de negócio podem ser avaliados considerando medidas de lucratividade e os seus componentes (Saxena *et al*, 2017). Este último é aderente a motivação desta tese de identificar os elementos relacionados à criação de valor social. Essas medidas podem ajudar a controlar o rumo do negócio e a predizer os resultados das decisões tomadas, por permitirem diagnosticar a situação atual do negócio em comparação com o seu ecossistema e com a situação ideal. Tal prática permite traçar uma rota para adaptação e melhoria (Teece, 2010). É algo semelhante à busca por oportunidades ou à análise da consistência da estratégia [*fit*], que surge da análise racional da discrepância entre como algo é feito e como deveria ser feito (Barney, 1986; Venkatraman & Prescott, 1990; Zajac *et al*, 2000; Shane & Venkatraman, 2000).

Um modelo de negócio útil deve ser testado e refinado regularmente (Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011; Saxena *et al*, 2017). Possui um caráter cíclico, com interações não lineares, onde a formulação estratégica e o aprendizado experimental acontecem. A reflexão sobre o modelo de negócio de maneira estruturada conduz a formulação cognitiva da estratégica (Da Silva & Osiyevskyy, 2019; Mintzberg *et al*, 2000). As necessidades de estruturação do modelo de negócio orientam a busca, a análise e a interpretação de informações gerando aprendizado (Teece, 2010; Da Silva & Osiyevskyy, 2019). Formula e reformula estratégias já existentes ao potencializar o uso de informações e da experiência para que o modelo seja consistente com os fatores internos e externos da organização (Da Silva & Osiyevskyy, 2019; Mintzberg *et al*, 2000). Na ausência de estudos específicos sobre a estratégia utilizada pelas IES a utilização do modelo de negócio poderá ajudar a delineá-las ao possibilitar uma maior compreensão sobre elas (Shaw & de Bruin, 2013; European Commission, 2016).

O modelo de negócio permite que a criação de valor seja contextualizada considerando os fluxos de receita e os custos da operação (Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011). Osterwalder e Pigneur (2011) desenvolveram o CANVAS do modelo de negócio para atender premissas relacionadas à inovação e à sustentabilidade do modelo de negócio. Modelos de negócio podem ser inovações ou ser um fator de sucesso de uma inovação, por garantirem o melhor aproveitamento da estrutura e da estratégia da organização, tornando a inovação comercializável (Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011; Saxena *et al*, 2017; Da Silva & Osiyevskyy, 2019). Eles permitem equilibrar os custos e riscos do processo inovador (Teece, 2010) e, por vezes, desafiam a estrutura da indústria e criam mercados (Zott & Amit, 2007; Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011; Saxena *et al*, 2017). Quando novos mercados surgem, é interessante que o modelo de negócio se mantenha flexível, experimentando as relações possíveis e maximizando o aprendizado. Porém, é importante assegurar recursos suficientes para investir e manter a organização competitiva [i.e. sobrevivência] (Teece, 2010).

Um modelo de negócio está estabelecido quando permite a criação e apropriação de valor continuamente (Da Silva & Osiyevskyy, 2019). Curiosamente, mesmo com tanto incentivo à flexibilidade, modelos de negócio já estabelecidos são dificilmente alterados. Essa alteração equivale a alteração de um

paradigma (Teece, 2010; Leonard-Barton, 1992). Zott e Amit (2007) consideram duas categorias para modelos de negócio empreendedores: com enfoque em inovação e com enfoque em eficiência. O primeiro é geralmente desempenho superior de maneira sustentável, mesmo considerando variações no contexto. Embora as categorias não sejam mutuamente exclusivas, os autores sinalizam que tentar combinar ambas é contraprodutivo. Essas recomendações são apropriadas a várias inovações sociais que alteram a forma como problemas sociais são percebidos e tratados (Moulaert *et al.*, 2017; Lopes *et al.*, 2017; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Murray *et al.*, 2010; Mulgan, 2006, 2007). Evidenciam também a importância dessa sustentabilidade para o sucesso de uma IES (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Griffiths *et al.*, 2013; El Ebrashi, 2013; Stevens *et al.*, 2015; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Zahra *et al.*, 2009).

Essa relação com o problema social implica em várias questões relativas à sustentabilidade do modelo de negócio (Moulaert *et al.*, 2017; Lopes *et al.*, 2017; Teece, 2010). O empreendedorismo surge independentemente das estruturas disponíveis (Hayward, Shepherd, Griffin, Cromie & Callaghan, 2006), às vezes, justamente por elas não existirem (Hossain *et al.*, 2017; Bernardino & Santos, 2014, 2015; Dacin *et al.*, 2010; Zahra *et al.*, 2009; Mair & Martí, 2009; Austin *et al.*, 2006). Consiste na decisão ousada de atuar em ambientes incertos, com pouca informação, investindo recursos sem garantias [i.e. tolerância ao risco] (Kraus *et al.*, 2017; Lumpkin *et al.*, 2013; Baumol & Strom, 2007; Austin *et al.*, 2006), muitas vezes vinculada ao estabelecimento de uma estratégia visionária dependente da figura do empreendedor (Mintzberg *et al.*, 2000; Shane & Venkataraman, 2000).

O que motiva investidores a auxiliarem os empreendedores convencionais a mobilizarem os recursos necessários para sua operação é a ideia de ganhos superiores futuros (Hitt *et al.*, 2011). Logo, os riscos do empreendedorismo convencional são relativos à especulação na busca por maiores lucros. Porém, o risco no empreendedorismo social não é especulativo, as parcerias concentram-se na garantia a sustentabilidade do modelo de negócio e no interesse pela perpetuação dos efeitos sociais (Dwivedi & Weerawardena, 2018), porque geralmente, não há possibilidade de distribuição de lucro (Lumpkin *et al.*, 2013; Yunus, 2010; Daart, 2004).

Dwivedi e Weerawardena (2018) consideram que o empreendedor social tem aversão a riscos devido à pressão por transparência e a necessidade de prestações de conta de suas atividades aos doadores, apoiadores e patrocinadores. Isso pode justificar a quase inexistência de transações com risco financeiro, mesmo com necessidade de diversificação de capital (European Commission, 2014; G8, 2014; SEFORIS, 2015; Bosma *et al.*, 2016; Almeida & Santos, 2017). O conceito de modelo de negócio é útil para compreender as relações econômicas e suas consequências para o negócio (Saxena *et al.*, 2017), ajudando na criação de argumentos e evidências que passem segurança ao investidor. Também permite a identificação de falhas e sua correção de maneira mais objetiva (Osterwalder & Pigneur, 2011). Delinear um modelo de negócio permite criar ou melhorar as relações de trocas econômicas e mecanismos de transação, além de conectar novas partes interessadas (Zott & Amit, 2007).

Essa construção de argumento é importante porque a operação de uma IES é mais arriscada do que um negócio convencional. A IES busca uma solução para

um problema, que ninguém ainda conseguiu resolver (Karnani, 2007; Prahalad & Stuart, 2006), a influência do capital na tomada de decisão é menor (EMES, 2018; CIRIEC, 2017; Pestoff & Hulgärd, 2016; European Commission, 2016; CSES, 2016; Borzaga *et al.*, 2012; Defourny & Nyssens, 2010) e a própria dinâmica da priorização do lado social pode conduzir à escolhas menos produtivas [e.g. a seleção de mão de obra sem capacitação para dar acesso ao primeiro emprego ou a decisão por adotar práticas verdes que inicialmente podem gerar maior custo de operação] (Defourny & Nyssens, 2010; Pestoff & Hulgärd, 2016; Austin *et al.*, 2006). Além disso, oferece menos garantias de retorno sobre o investimento, já que o resultado econômico é um meio para o resultado social e não a finalidade do negócio (Lumpkin *et al.*, 2013; Yunus, 2010; Austin *et al.*, 2006).

Também é necessário considerar que a tolerância ao risco pode levar a superestimar a possibilidade de sucesso do negócio e subestimar as necessidades de recursos para uma operação estável, prejudicando a sustentabilidade do negócio. O excesso de confiança pode ainda levar o empreendedor a não aceitar oportunidades de financiamento, com medo de perder o controle do negócio ou ter que dividir os ganhos futuros, prejudicando a liquidez e agravando o problema dos recursos subestimados (Hayward *et al.*, 2006). Shaw e de Bruin (2013) identificaram que as IES são mais confiantes em relação a sua sobrevivência em longo prazo. Os modelos de negócio são capazes de agregar a visão das várias partes interessadas, criando uma visão holística sobre o negócio e permitindo a construção de sinergias criativas (Osterwalder & Pigneur, 2011; Zott & Amit, 2007), uma característica fundamental para o empreendedorismo social (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Lumpkin *et al.*, 2013).

Não existe uma prescrição sobre modelo de negócio. O mais bem adaptado é o ideal (Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011), logo o conceito é adequado para lidar com riscos. O risco da operação aliado a dificuldade de acesso a recursos em uma rede de apoio mais frágil gera uma barreira ao crescimento e a expansão das iniciativas, podendo afetar, inclusive, sua sobrevivência (Stephan & Folmer, 2017; Cannatelli, 2017; Hoogendoorn, 2016; Stephan *et al.*, 2015; Bloom & Smith, 2010). Hitt *et al* (2011), explicam que a escassez de recursos em um ambiente pode gerar vantagem competitiva para iniciativas que emergem dele, já imbuídas das idiossincrasias necessárias para se adaptarem. Muitas vezes, a oportunidade apenas é perceptível para quem está imerso nesse contexto [*entrepreneurial bricolage*]. Os autores sustentam o seu argumento com pesquisas que apontam que ambientes dinâmicos favorecem a criação de novas empresas e de inovação. Logo, se a iniciativa conseguir mobilizar recursos e estruturar sua operação, tende a ter o ambiente inseguro e de recursos escassos como uma barreira de entrada evitando competição. Alguns autores de empreendedorismo social corroboram essa ideia (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Hossain *et al.*, 2017; Smith & Stevens, 2010; Zahra *et al.*, 2009).

O empreendedorismo social não possui um modelo que explique a criação de valor (Hlady-Rispal & Servantie, 2018) ou como as organizações atingem sustentabilidade do negócio e dos efeitos sociais criados (Seelos & Mair, 2005a; Mair & Martí, 2006; Zahra *et al.* 2009; Dacin *et al.*, 2010; Acs *et al.*, 2013; Hossain *et al.*, 2017; Bernardino & Santos, 2014; Ormiston & Richard, 2011; André *et al.*, 2018). Os modelos de negócio podem ser úteis no desenvolvimento de conhecimento sobre esses aspectos (Zott & Amit, 2007; Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011). A seguir serão apresentados os elementos que sobressaem na

literatura de empreendedorismo social e que podem ser adequados a análise dos modelos de negócio das IES.

### **2.6.1. Construtos relacionado ao modelo de negócio**

Para Hambrick (1980) análises em nível de negócio geralmente assumem as seguintes abordagens: uma dimensão descritiva [e.g. estudos de caso], a ênfase em aspectos chave, a busca pelas relações lineares de algum conjunto de variáveis no resultado ou a classificação e comparação através de tipologias e taxonomias [i.e. classificações teóricas e classificações testadas, respectivamente]. Esta tese alinha-se à última abordagem, que demonstrou ser pouco explorada no campo de pesquisa do empreendedorismo social (Rawhouser *et al*, 2019; Erpf & Tekula, 2019). Prioriza o vasto conhecimento já produzido no campo de pesquisa para colaborar com sua consolidação (Rawhouser *et al*, 2019; André *et al*, 2018; Lee *et al*, 2014; European Commission, 2016; Dacin *et al*, 2010), utilizando outros campos de pesquisa complementares com parcimônia (Venkatraman & Ramanujam, 1986), e aproveitando o potencial integrador da técnica (Hambrick, 1980).

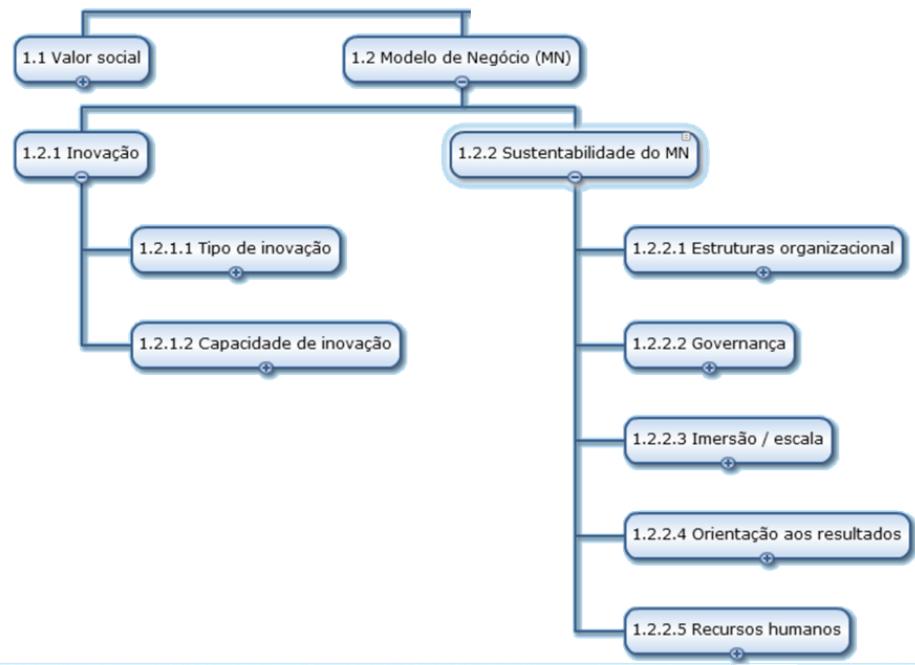
Construtos por definição são variáveis latentes ou não observáveis, que dependem de um ou mais indicadores para serem examinados [i.e. variáveis observáveis ou manifestas] (Hair Jr *et al*, 2010; Spector, 1992; Churchill Jr, 1979). Não há uma regra que oriente a seleção dos construtos que melhor representem determinado fenômeno. Porém, se os construtos não forem escolhidos com cuidado, rigor e clareza, nenhuma medição será válida ou confiável (Spector, 1992; Churchill Jr, 1979).

Além de latentes, muitas vezes representam abstrações teóricas como atitudes ou valores. Esses construtos podem ser claros para o pesquisador, mas totalmente indiferentes para o praticante, que é o objeto da pesquisa [e.g. organização, indivíduo, grupo]. Nesses casos, a validação direta é impossível porque o construto não é uma reflexão aplicada na prática, mas uma teoria sobre a prática (Spector, 1992). O empreendedorismo social se enquadra nessa questão. Seja pelo fato de muitos empreendedores sociais só descobrirem que o são quando recebem algum prêmio (Abu-Saifan, 2012; Seelos & Mair, 2005a). Ou pela dificuldade de identificar e classificar as IES (Pestoff & Hulgärd, 2016; European Commission, 2016; Peredo & McLean, 2006; Austin *et al*, 2006). Ou pela dificuldade de selecionar e aplicar modelos de medição de valor social (Rawhouser *et al*, 2019; André *et al*, 2018; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Bosma *et al*, 2016).

Na ausência um modelo que explique a criação de valor no empreendedorismo social (Hlady-Rispal & Servantie, 2018), esta será discutida tomando como unidade de análise os modelos de negócio. Assim, assume-se os elementos próprios da literatura de modelo de negócio: inovação e sustentabilidade, na forma da viabilidade econômico-financeira e estabilidade da operação de maneira eficiente (Zott & Amit, 2007; Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011). Esses elementos serão contextualizados (Carneiro *et al*, 2011; Hambrick, 1980) a partir do acessos que estabelecem com seu ecossistema, delimitado pelo mercado de investimento social português (Ciccarino *et al*,

2019b; Almeida & Santos, 2017; Bernardino & Santos, 2015b; MIES, 2015; SEFORIS, 2015; CSES, 2013). Assim, será possível estabelecer uma forma de identificar e classificar as IES. A Figura 8 oferece um esquema para compreensão dos construtos utilizados.

**Figura 8:** Construtos relacionados aos fatores internos da IES.



**Fonte:** Autora

O atual estado da literatura não permite elaborar modelos que evidenciem as relações entre as variáveis do modelo de negócio e seu ecossistema (D'Amario & Comini, 2020; Rawhouser *et al*, 2019; Erpf & Tekula, 2019). Entretanto, existe a contraposição teórica entre as falhas [institutional voids] (Mair & Marti, 2009; Stephan *et al*, 2015) e o suporte institucional (Stephan & Folmer, 2017; Cannatelli, 2017; European Commission, 2016; Bloom & Smith, 2010). Essa contraposição consiste no debate sobre o papel das estruturas presentes no ecossistema e dos agentes que operam essas estruturas para o desenvolvimento do empreendedorismo social.

Envolvem a discussão do papel do governo através de regulamentação, de políticas públicas e de investimento social (Cabral *et al*, 2019; Harvie & Ogman, 2019; Chatain & Plaksenkova, 2018; Almeida & Santos, 2017; Paik *et al*, 2018; Stephan & Folmer, 2017; European Commission, 2016; Hoogendoorn, 2016; Stephan *et al*, 2015). Do papel da rede apoio e da circulação da informação (Rawhouser *et al*, 2019; Hadad & Găucă, 2014; Borzaga *et al*, 2012; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Borzaga *et al*, 2012; Baumol & Strom, 2007; Leviner *et al*, 2006; Austin *et al*, 2006 ; Dees, 1998; Dosi, 1988). Do papel do mercado de investimento social através do apoio de instituições financeiras, incubadoras e capital de risco [*venture capital*]. E através do investimento privado [i.e. doações e investimento] e do acesso a linhas de crédito adequadas a realidade das IES (Harvie & Ogman, 2019; Ciccarino, Rodrigues, Almeida & da Silva, 2019b;

Almeida & Santos, 2017; Hoogendoorn, 2016; MIES, 2015; Bernardino & Santos, 2015b; Griffiths *et al*, 2013).

As falhas ou o suporte institucional dão o sentido de acesso a essas estruturas, presentes ou não no ecossistema. Os critérios de seleção de investimento e o aprofundamento do estudo sobre os modelos de negócio das IES ajudarão a identificar quais são os padrões ideais para adaptação da IES ao ecossistema, para posterior verificação se o atendimento a esses padrões promove maior criação de valor social (Venkatraman & Prescott, 1990). A identificação das medidas que permitirão essa associação entre modelo de negócio e ecossistema é uma contribuição teórica importante tendo em vista que apenas 6% da literatura de empreendedorismo social se preocupam com um nível de investigação mais abrangente (Lee *et al*, 2014; Ormiston & Seymour, 2011). A Figura 9 oferece um esquema para compreensão dos construtos utilizados.

**Figura 9:** Construtos relacionados a relação das IES com seu ecossistema



**Fonte:** Autora

Tendo em vista que a avaliação do resultado não pode ser separada do seu processo de criação (Hadad & Găucă, 2014; Ormiston & Richard, 2011; Lepak *et al*, 2007; Bowman & Ambrosini, 2000; Brandenburger & Stuart, 1996), mesmo com a limitação teórica, será possível compreender quais são os fatores críticos [i.e. aqueles cuja falta prejudica, mas sua presença não garante um resultado superior] (Hoogendoorn, 2016; Vezzoni, Pacagnella Jr, Banzi Jr, Silva & Duarte, 2011) para criação de valor social. Portanto, valor social criado é o resultado avaliado nesta tese (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Hadad & Găucă, 2014; Clark & Brennan, 2012). Porém, não será possível discorrer objetivamente sobre a consistência das estratégias adotadas [FIT] (Venkatraman & Prescott, 1990).

Os demais capítulos são ordenados de acordo a lógica apresentada, aprofundando a compreensão de cada elemento do modelo de negócio das IES. Inicia com o valor social, considerando que este é o elemento comum a maior parte das definições de empreendedorismo social (Hossain *et al*, 2017; European Commission, 2016; Ormiston & Richard, 2011; Dacin *et al*, 2010; Defourny & Nyssens, 2010), com grande potencial de consolidação do campo de pesquisa (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Ciccarino & da Silva, 2018).

## 2.7. Avaliação dos efeitos sociais

Há uma necessidade de desenvolvimento de maneiras para se aferir e reportar o valor social provenientes da literatura de empreendedorismo social (Rawhouser *et al.*, 2019; André *et al.*, 2018; Lee *et al.*, 2014; European Commission, 2016; Dacin *et al.*, 2010). O enfoque no efeito social diferencia o empreendedorismo social do convencional (EMES, 2018; Hossain *et al.*, 2017; European Commission, 2016; Stephan *et al.*, 2015; Yunus, 2010). Independentemente da definição e do contexto adotados, a criação de valor social está presente (Rawhouser *et al.*, 2019; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018; Hossain *et al.*, 2017; European Commission, 2016; Pestoff & Hulgärd, 2016; Hadad & Găucă, 2014; Acs *et al.*, 2013; Ormiston & Richard, 2011; Dacin *et al.*, 2010; Defourny & Nyssens, 2010; Austin *et al.*, 2006; Peredo & McLean, 2006). Considerando que o valor social seja a principal justificativa e a principal motivação do empreendedorismo social, analisá-lo pode ser uma estratégia de consolidação de sua literatura fragmentada (Hlady-Rispal e Servantie, 2018; Ciccarino & da Silva, 2018; Pestoff & Hulgärd, 2016; Bernardino & Santos, 2014; Dacin *et al.*, 2010).

Os empreendedores sociais sofrem grande pressão para que seu efeito social seja devidamente avaliado (Bosma *et al.*, 2016), embora não haja uma recomendação consensual sobre a maneira adequadas de fazê-lo (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; André *et al.*, 2018; Bosma *et al.*, 2016; Dacin *et al.*, 2010; Lee *et al.*, 2014; European Commission, 2016). Além da demanda por mais responsabilidade [*accountability*] e transparência [*disclosure*] nos negócios (Clark & Brennan, 2012; Kuratko *et al.*, 2017), os investidores e demais stakeholders querem ter certeza sobre os efeitos positivos das IES que apoiam (Bosma *et al.*, 2016). Alguns autores chegam a afirmar que os empreendedores sociais estão falhando em identificar e mensurar o seu real impacto (Ormiston e Seymour, 2011; Stevens *et al.*, 2015; Bosma *et al.*, 2016; Maas & Grieco, 2017).

Isso acontece, porque quanto mais diversificado é o tema, mais difícil é chegar a uma medida que o descreva (Clark & Brennan, 2012; Lumpking *et al.*, 2013). Como existe uma miríade de necessidades sociais, tanto o processo de solucioná-las quanto seus resultados são igualmente variados (Rawhouser *et al.*, 2019; Hossain *et al.*, 2017; Stevens *et al.*, 2015; Ormiston & Richard, 2011; Griffiths *et al.*, 2013; El Ebrashi, 2013; Dacin *et al.*, 2010; Zahra *et al.*, 2009; Austin *et al.*, 2006; Mair & Martí, 2006; Seelos & Mair, 2005a). Os efeitos sociais criados por diferentes iniciativas, que atuam sobre diferentes necessidades sociais, não podem ser comparados diretamente, sob o risco de incorrer em juízo de valor (Bernardino & Santos, 2014; Ormiston & Richard, 2011; Defourny & Nyssens, 2010; Zahra *et al.*, 2009; Ebrashi, 2009; Mair & Martí, 2009; Austin *et al.*, 2006).

Rawhouser *et al.* (2019) identificaram que a maioria dos estudos em empreendedorismo social busca formas generalizáveis de medição dos efeitos sociais, ignorando as limitações impostas por setores, tipos de necessidades sociais e contextos. Mediante a isso, propõem uma reorientação para análises mais focadas que facilitem o acúmulo de informações de maneira estruturada e a posterior comparação entre IES. Desse modo, modelos de medição generalizáveis seriam alcançados à medida que o conhecimento fosse acumulado. Acredita-se que o acúmulo de conhecimento seja possível através da unidade de análise

selecionada [i.e. modelo de negócio] (De Bruin *et al*, 2017) e da taxonomia proposta (D`Amario & Comini, 2020; Rawhouser *et al*, 2019; Erpf & Tekula, 2019; Hamann *et al*, 2013; Richard *et al*, 2009; Combs *et al*, 2005).

Assumir que os efeitos sociais são conceitos essencialmente contestados (Choi & Majumdar, 2014) remedia a falta de definições e parâmetros de comparação entre efeitos distintos, porém não ajuda a estimá-los. Alguns autores sugerem que seja realizada uma análise de processo, considerando suas entradas, ferramentas, técnicas e saídas (El Ebrashi, 2013; Clark & Brennan, 2012). Embora seja uma forma prática e efetiva de organizar a informação, o enfoque no processo falha em estabelecer critérios e em detalhar o tipo de efeito criado. Pode se tornar idiossincrático e precisa de complementação.

Rawhouser *et al*, (2019) propõem que o efeito social seja acessado em termos absolutos e relativos. O valor absoluto leva em consideração o contexto onde é gerado e o relativo observa os elementos que o favorecem. A proposta de Rawhouser *et al*, (2019) está alinhada com a forma como valor é estudado por alguns autores, que também fazem distinção entre valor absoluto e relativo. Entretanto, a operacionalização é totalmente diferente, tendo em vista o âmbito competitivo e o ponto de vista do maior poder de barganha para angariar maior apropriação de valor (Bowman & Ambrosini, 2000; Lepak *et al*, 2007).

A fim de facilitar a análise, este estudo distingue os conceitos de impacto social e valor social (Hadad & Găucă, 2014; Clark & Brennan, 2012). Não há consenso teórico sobre essa distinção, sendo os termos muitas vezes empregados como sinônimos. Entretanto, com base na literatura, é possível identificar os esforços para medição de fenômenos distintos. Clark e Brennan (2012) defendem que a avaliação social deve ser separada em efeitos [i.e. outputs ou o que a IES faz], resultados [i.e. outcomes ou qual é o benefício gerado pela IES] e impactos [i.e. resultados ideais] com indicadores específicos para medição de cada um. A importância dessa distinção pode ser exemplificada da seguinte forma: “*um empreendedor social pode ser muito efetivo em entregar efeitos sociais, porém seus beneficiários podem não os perceber* (p.29).”

O termo *efeitos* será utilizado quando ambos os conceitos [i.e. impacto e valor social] se enquadrariam, para que não haja viés de interpretação (Hadad & Găucă, 2014). Por exemplo: valor existe toda vez que se melhora a utilidade de algo [i.e. produto, serviços, processo] e /ou toda vez que algum custo é diminuído (Lepak *et al*, 2007). Esse raciocínio é adequado tanto para valor quanto para impacto social. A redução de custo, por exemplo, pode ser a redução das necessidades de gastos públicos com saúde devido à melhoria da qualidade de vida da população, ou a redução de gastos públicos com o sistema prisional devido ao aumento da inclusão e diminuição da desigualdade social (Seelos & Mair, 2005b).

Este estudo concentra-se na avaliação da atividade [i.e. valor social ou output] e não se ocupa da aferição dos resultados [i.e. impacto social ou outcome]. Assume-se que os efeitos sociais devem adotar uma perspectiva sustentável considerando não apenas o momento atual, mas as perspectivas futuras [i.e. criação e garantia de oportunidades, proteção contra ameaça] (Hossain *et al*, 2017; Lumpkin *et al*, 2013 ;WCED, 1987), embora essa análise não faça parte do escopo da tese.

A avaliação do efeito social de determinada IES é influenciada pelo ponto de vista adotado (Myrah & Odinsky-Zec, 2013). Os problemas sociais e suas causas são pouco conhecidos e mal pesquisados (Rawhouser *et al*, 2019; Hadad & Găucă, 2014). A dificuldade de delinear o problema social, torna igualmente difícil tratá-lo e medir o êxito do tratamento (Rawhouser *et al*, 2019; Hadad & Găucă, 2014; Lumpking *et al*, 2013; Clark & Brennan, 2012). Em geral, resultados ideais são adotados como parâmetros e funcionam como metas de curto e de longo prazo (Rawhouser *et al*, 2019). As de longo prazo são mais complexas. A distinção entre o processo de criação de valor social [i.e. a atividade] e o seu impacto social [i.e. resultados] consiste em um passo importante para medição correta desses efeitos considerando sua temporalidade (Rawhouser *et al*, 2019; (El Ebrashi, 2013; Borzaga *et al*, 2012; Clark & Brennan, 2012). Impacto e valor social serão descritos nas seções subsequentes.

### 2.7.1. Impacto social

Impacto social é a contribuição da IES para a sociedade (Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Peredo & McLean, 2006; Mair & Marti, 2006; Dees, 1998). É o resultado da avaliação das implicações sociais de determinada iniciativa (Ormiston & Richard, 2011), e pode inclusive ser negativo (Rawhouser *et al*, 2019). Trata-se de um conceito complexo que deve ser interpretado multidimensionalmente [i.e. avaliação individual, comunitária, geográfica, social], de acordo com a necessidade social assistida (Seelos & Mair, 2005a, Griffiths *et al*, 2013; Rawhouser *et al*, 2019). Alguns impactos podem ser imediatos e outros são apenas possíveis com ações contínuas e em longo prazo (El Ebrashi, 2013; Borzaga *et al*, 2012). Alguns são identificáveis somente se contextualizados (Borzaga *et al*, 2012), outros são genéricos, tais como o aumento do bem-estar social e da produtividade do capital social (Borzaga *et al*, 2012). Muitas vezes é difícil estabelecer que determinado impacto aconteceu exclusivamente por meio da ação da IES, logo, eles não podem ser acessados diretamente (Borzaga *et al*, 2012; Ormiston & Richard, 2011).

Algumas necessidades sociais são óbvias, enquanto outras dependem da indignação das pessoas que se unem em movimentos sociais, a fim de torná-las evidentes e de suscitar mudanças [e.g. discriminações de raça, gênero e credo, violência doméstica, feminicídio] (Mulgan, 2006), o que dificulta a identificação desse parâmetros. Dohrmann *et al* (2015) usam o conceito de necessidades sociais para interpretar esses efeitos, classificando-as em 1) necessidades de consumo [e.g. fome, habitação, saúde e suprimentos]; 2) necessidades de emprego [e.g. educação e trabalho] e 3) necessidades da sociedade [e.g. meio-ambiente, segurança e política]. As necessidades de consumo talvez pudessem ser mais bem classificadas como necessidades de acesso segundo a literatura consultada (Santos, 2002; Prahalad & Stuart, 2006; Soares, 2015). Contudo, Caroli *et al* (2018) enfatizam que as necessidades sociais devem ser classificadas de acordo com o papel do beneficiário e a sua relação com o resultado.

Alguns autores sugerem a identificação de desvios positivos [*positive deviance*] que se destacam por sua raridade [e.g. pessoas que não reincidem no sistema prisional], para entender o que os distinguem da regra. Assim é possível

enfatizar os aspectos mais úteis à solução do problema para avaliá-la (Murray *et al.*, 2010; Mulgan, 2006). Porém, existem também efeitos colaterais derivados do objetivo social (Borzaga *et al.*, 2012) que devem ser levados em consideração para delimitar tanto o problema a ser resolvido quanto a melhor solução possível (Mulgan, 2006).

Por fim, de acordo com a teoria do impacto social, desenvolvida em 1981 por Latené, o impacto do valor social gerado é proporcional ao número de agentes envolvidos nesse processo. Por sua vez, a sinergia do trabalho em rede é positivamente relacionada com o aumento do potencial de sucesso, da escala, da dimensão e da estabilidade do efeito criado. A quantidade de objetivos é inversamente proporcional ao impacto, logo, quanto mais objetivos perseguidos, menos impacto é gerado (Hadad & Găucă, 2014).

### 2.7.2. Valor social

O valor social é mais objetivo. É o resultado com o qual a IES está diretamente comprometida (Hlady-Rispal & Servantie, 2018) por meio de uma produção preferencialmente estável e contínua (European Commision, 2016). O valor social é perceptível por meio da avaliação da necessidade social e da atuação direta da IES sobre ela, sendo o que a IES produz e entrega (Hadad & Găucă, 2014; Clark & Brennan, 2012). A análise do processo de criação de valor pode ser direcionada a partir das suas fontes ou a partir dos seus resultados, em nível individual [i.e. papel do empreendedor] ou em nível organizacional (Hlady-Rispal & Servantie, 2018). Esta tese privilegia o nível de negócio, relacionado a organização e não a figura do empreendedor.

A medição do valor social permite verificar a priorização dos elementos que influenciam a sua criação e permite aferir o progresso em relação as metas (Rawhouser *et al.*, 2019) criando caminhos que podem conduzir um resultado global por agregação. O que é medido pode ser melhorado, e através desse processo o valor é agregado e reportado (Rawhouser *et al.*, 2019; Hadad & Găucă, 2014; Clark & Brennan, 2012). Aferir o valor criado é uma forma de garantir que a organização está empregando apropriadamente seus recursos e capacidades para gerar o maior impacto social possível, de modo que fique claro que a sociedade está melhor do que estaria sem a sua presença (Tate & Bals, 2018).

A compreensão de que o valor é criado para múltiplas partes interessadas permite a otimização da quantidade de recursos e do tipo de competências empregados no processo produtivo. Também permite organizar os fluxos de informação que reforçam os laços de colaboração entre as partes interessadas. Esses laços criam a sinergia necessária para obtenção do resultado social esperado. Muitas vezes essa dinâmica é condicionada pela regulamentação da atividade e formas legais disponíveis (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Dohrmann *et al.*, 2015).

A observação da teoria sobre valor em estratégia é útil, na ausência de estudos no campo de empreendedorismo social que tenham aprofundado o assunto (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Ciccarino & Da Silva, 2018; Dacin *et al.*, 2010; Austin *et al.*, 2006). Assim, o valor é determinado por meio de relações internas e

externas (Brandenburger & Stuart, 1996; Bowman & Ambrosini, 2000). A capacidade da organização se apropriar de valor é fundamental para construção de excelência e para sua sobrevivência (Hitt *et al*, 2011; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Organizações sociais têm dificuldade na apropriação de valor, considerando a monetização deste segundo o conceito de Bowman e Ambrosini (2000) [i.e. excedente de valor após realização do valor de troca], mesmo quando adotam modelos híbridos que admitem resultados econômicos (Seelos & Mair, 2005a; Lumpkin *et al*, 2013).

O empreendedorismo convencional tem a vantagem de poder confiar em medidas relativamente tangíveis e quantificáveis, como indicadores financeiros, participação de mercado, satisfação do cliente e qualidade (De Brito & Brito, 2012; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Richard *et al*, 2009). O objetivo de maximização do retorno financeiro é uma simplificação prática das relações de rede (Rawhouser *et al*, 2019; Borzaga *et al*, 2012; Austin *et al*, 2006), que leva ao comportamento da busca pela maior apropriação de valor possível por cada agente (Bowman & Ambrosini, 2000; Lepak *et al*, 2007). O empreendedorismo social possui relações de rede mais complexas, com maior diversidade de partes interessadas e de expectativas a serem gerenciadas. Portanto, seu efeito não pode ser simplificado em uma gama reduzida de indicadores, pois deixaria de atender a necessidade de informação de alguma parte interessada (Rawhouser *et al*, 2019; Borzaga *et al*, 2012; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Austin *et al*, 2006). Também falta de um parâmetro único, como o lucro, capaz de representar um benefício e estabelecer um parâmetro interessante ao máximo de agentes (Hadad & Găucă, 2014).

Contudo, o conceito de valor tem suas limitações. Sua teoria considera que todas as decisões são racionalizadas, presumindo a consciência sobre o valor avaliado e sobre o poder de barganha das partes interessadas. Não há evidências empíricas suficientes para garantir essa premissa e não há evidências de que os diversos tipos de valor teóricos são considerados na prática (Bowman & Ambrosini, 2000). A própria utilidade da dinâmica de criação e apropriação de valor para o estudo da estratégia é questionada (Crook *et al*, 2008).

### **2.7.3. Atuais formas de avaliar os efeitos sociais**

Os esforços para medição dos efeitos sociais evoluíram da simples quantificação de disponibilidades financeiras [i.e. quantidade de doações] e das métricas absolutas [i.e. quantidade de atendidos], para a tentativa de medição do impacto sobre o tema das diversas iniciativas [e.g. redução da taxa de gravidez na adolescência no país devido à atuação da organização] (Leviner *et al*, 2006). No entanto, não há um modelo específico de medição para empreendedorismo social, nem bases de dados sistematizadas sobre o tema (MIES, 2015; Bernardino & Santos, 2014; Lee *et al*, 2014; Ormiston & Seymour, 2011; Clark & Brennan, 2012; El Ebrashi, 2013).

A diversidade dos conceitos relacionados aos efeitos sociais [i.e. valor social, impacto social] e das formas de percebê-los, dificulta o estabelecimento de parâmetros de comparação entre iniciativas (André *et al*, 2018; Bernardino & Santos, 2014; Clark & Brennan, 2012; Ormiston & Richard, 2011). A falta de

consenso sobre as medidas que devem ser utilizadas e a variedade de formas de avaliação disponíveis produzem resultados diferentes, mesmo entre iniciativas semelhantes (Rawhouser *et al*, 2019; André *et al*, 2018; Clark & Brennan, 2012). Na literatura, a avaliação dos efeitos sociais aparece com fins de classificação e comparação ou de identificação e quantificação (Rawhouser *et al*, 2019).

O problema com a avaliação está longe de ser resolvido, mesmo em literaturas mais maduras como em estratégia. De modo geral, as medidas mais populares são as financeiras (Hamann *et al*, 2013; Richard *et al*, 2009; Venkatraman & Ramanujam, 1986), o que representa a dominância do objetivo econômico nas organizações (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Talvez, esse protagonismo seja devido à deferência aos acionistas dentre todas as demais partes interessadas (Richard *et al*, 2009), por causa da consideração de aspecto legais [e.g. falência, legislação comercial] ou pela relação com o desenvolvimento econômico (Hamann *et al*, 2013).

Muitas vezes indicadores que representam dimensões diferentes são agrupados para refletirem o desempenho financeiro que, por sua vez, é usado como uma proxy do desempenho organizacional (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Isso significa utilizar apenas uma dimensão para explicar um conceito multidimensional, o que exclui da análise muitas relações importantes (Hamann *et al*, 2013; Richard *et al*, 2009; Venkatraman & Ramanujam, 1986).

É comum que os estudos mais recentes empreguem medidas híbridas (Combs *et al*, 2005; Venkatraman & Ramanujam, 1986), porém há uma transposição de resultados que deve ser evitada (Hamann *et al*, 2013; Combs *et al*, 2005). Medidas relacionadas ao crescimento [e.g. aumento do número de beneficiários, participação da organização na indústria] e medidas financeira [i.e. exceto as relacionadas ao mercado de ações] quando consideradas em conjunto tendem a gerar avaliações inexpressivas (Combs *et al*, 2005).

O objetivo econômico é importante, mas não é prevalente no empreendedorismo social. Ele viabiliza a sustentabilidade do modelo de negócio e dos efeitos sociais criados (Seelos & Mair, 2005a; Mair & Martí, 2006; Zahra *et al.* 2009; Dacin *et al*, 2010; Acs *et al*, 2013; Hossain *et al*, 2017; Bernardino & Santos, 2014; Ormiston & Richard, 2011; André *et al*, 2018). Todavia, não se trata de uma medida em detrimento da outra, ambas são importantes. A escolha e priorização dos indicadores sociais e econômicos que melhor reportam o desempenho da IES influencia sua capacidade de mobilizar recursos, sua estrutura organizacional e o seu relacionamento com as partes interessadas (André *et al*, 2018).

O estabelecimento de medidas e modelos de medição depende: 1) da disponibilidade dos dados necessários para a sua construção; 2) da necessidade de especificar cuidadosamente como esses dados e medidas se relacionam; 3) o nível de análise para qual os dados são coletados (Richard *et al*, 2009). Atualmente, o empreendedorismo social utiliza adaptações ou modelos baseados em outras literaturas (El Ebrashi, 2009; Ormiston & Seymour, 2011; Clark & Brennan, 2012; Rawhouser *et al*, 2019). Entretanto, Venkatraman e Ramanujam (1986), argumentam que diferentes campos de pesquisa devem employar diferentes medidas para aferir adequadamente seus resultados, devido ao fato de buscarem resposta para questões distintas.

Dois aspectos precisam ser endereçados para construção de propostas de medição de valor efetivas: 1) o contexto em que a medição é válida, considerando que diferentes pontos de vista podem gerar diferentes resultados; 2) qual combinação de medidas de desempenho e de métodos é adotada, lembrando, que valor social é um conceito multidimensional (André *et al*, 2018; Borzaga *et al*, 2012; Ormiston & Richard, 2011). Nenhum desses aspectos está disponível na literatura de empreendedorismo social neste momento (D`Amario & Comini, 2020; Rawhouser *et al*, 2019; Erpf & Tekula, 2019), logo um modelo de avaliação considerando a relação entre construtos não é viável.

Assim como o desempenho organizacional (De Brito & Brito, 2012), os efeitos sociais também dependem do ponto de vista adotado (Myrah & Odinsky-Zec, 2013) e da sua persistência ao longo do tempo (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Lumpkin *et al*, 2013). Logo, é necessário expressar a relação da medida com o tempo. Por exemplo, o desempenho passado tende a não representar ou garantir o desempenho futuro. Algumas medidas relacionadas a contabilidade possuem restrições temporais, que podem excluir antecedentes que explicam o desempenho corrente. Alguns indicadores como a reputação ligam desempenho passado ao desempenho futuro criando recursividade. Além disso, o tempo agrupa efeitos próprios como o efeito halo [i.e. distorção de percepção devido à sensibilidade a algum aspecto], distorções resultantes de memória ou de incidentes críticos ou atípicos (Richard *et al*, 2009).

As formas de avaliação do desempenho disponíveis podem ser classificadas em medidas objetivas [i.e. contábil, financeira e mista] e subjetivas. As medidas subjetivas consideram uma multiplicidade de fatores, aumentam a possibilidade de erro e de viés de interpretação. As mais comuns são aquelas baseadas em desempenho social e reputação (Richard *et al*, 2009). É necessário evitar algumas fragilidades, tais como: negligenciar a compreensão dos construtos ou realizar a escolha dos indicadores de maneira discricionária, com pouca fundamentação teórica. Essas fragilidades agravam a falta de consenso e geram muita variação dos resultados, dificultando o acúmulo de conhecimento (Hamann *et al*, 2013; Richard *et al*, 2009; Combs *et al*, 2005).

No caso do desempenho organizacional, por ser a variável dependente mais utilizada na pesquisa em administração, a definição e a seleção da estrutura adotada nos estudos dificilmente são justificadas de maneira explícita (Richard *et al*, 2009). Essa atenção deve ser redobrada porque as questões endereçadas pelo empreendedorismo social não possuem uma resposta objetiva e direta, existe sempre espaço para argumentação (Murray *et al*, 2010). Além disso, o campo de pesquisa em geral já apresenta essa fragilidade teórica (Lee *et al*, 2014), que se agrava em relação aos seus componentes [e.g. efeitos sociais, colaboração, nível de sustentabilidade].

As organizações sociais se posicionam de maneira colaborativas em suas relações de mercado (Borzaga *et al*, 2012; European Commission, 2016; Ormiston & Richard, 2011; Dees, 1998). Por exemplo, busca-se replicar através de imitação soluções para graves problemas sociais (Bacq & Eddleston, 2018; Cannatelli, 2017; Lumpkin *et al*, 2013), ao contrário do que aconteceria com uma inovação vista como vantagem competitiva (Crook *et al*, 2008; Barney, 1991; Lippman & Rumelt, 1982). Portanto, modelos voltados à competição potencialmente falharão em servir ao empreendedorismo social (Carraher *et al*, 2016; Hadad & Găucă,

2014). A maior parte das técnicas de avaliação de resultados são provenientes de relações competitivas e enfaticamente consideram a posição da organização em relação as outras (Richard *et al*, 2009; De Brito & Brito, 2012). Portanto, falha em reportar a extensão dos resultados e se torna uma ferramenta limitada de orientação para as IES. Sua adoção irrefletida pode induzir a imitação de comportamentos e governanças orientadas ao mercado, que ferem o objetivo social e limitam o aproveitamento das vantagens provenientes do engajamento com a comunidade (European Commission, 2016).

Contudo, não há escassez de medidas e metodologias já disponíveis (Raptopoulos & da Silva, 2018). O que há é uma grande dificuldade na aplicação e na utilização sistemática dessas medidas (André *et al*, 2018; Moody, Littlepage & Paydar, 2015), talvez por não serem específicas para explicação do empreendedorismo social. Raptopoulos e da Silva (2018) realizaram um extenso benchmarking de boas práticas empregadas por organizações sem fins lucrativos. Em sua conclusão os autores ressaltam a complexidade do processo de medir e reportar os efeitos sociais, algo que pode ser um desafio em situações onde os recursos humanos sejam limitados (Tate & Bals, 2018; Cannatelli, 2017; Lewin & Minton, 1986).

*“as melhores práticas de avaliação estão relacionadas à mensuração de resultados (outcomes) e de impactos que beneficiam os indivíduos, as organizações, uma comunidade específica ou a sociedade como um todo, segregados pelos níveis micro e macro de alcances, no curto ou no longo prazo, conforme o que oriente as missões institucionais das organizações”* (p.13).

O modelo de medição mais comum é o SROI [i.e. Retorno sobre o investimento social] (Hadad & Găucă, 2014; Ormiston & Seymour, 2011), porém é reportada grande dificuldade de lidar com a sua complexidade (Austin *et al*, 2006; Moody *et al*, 2015). O valor combinado [Blended Value] também é uma medida quantitativa que apresenta grande dificuldade de operacionalização (André *et al*, 2018).

Dentre as medidas qualitativas mais populares existe a Triple Bottom Line [TBL], o balanced scorecard para organizações sem fins lucrativos e os relatórios sociais (Ormiston & Seymour, 2011). Considerando apenas organizações sem fins lucrativos, Salamon *et al* (2010) destacam que a maioria das avaliações são baseadas na análise de saídas (outputs) e resultados (outcomes), na satisfação das partes interessadas, medidas de eficiência, benchmarking e razão custo-benefício. Ferramentas multidimensionais ou mesmo o SROI, são pouco utilizados.

Moxham e Boaden (2014) defende a combinação de medidas de reputação [i.e. benchmarking, avaliação de impacto e revisão por pares] e medidas multidimensionais como o BSC. Clark e Brennan (2012) propõem uma matriz para aferição do valor [*BVM Balance Valeu Matrix*]. O modelo foi desenvolvido como base no Whaley's Logic Model – [WLM – 1979] e no balanced scorecard (BSC - 1992). O WLM observa as dimensões: recursos, atividades, saídas [outputs], resultados [outcomes] e impactos. O BSC considera as dimensões interna e externa da empresa, combinado fatores financeiros, operacionais, de aprendizagem e os relativos aos clientes, no intuito de balancear metas de curto e longo prazo. O BVM sugere que metas sejam traçadas por meio do BSC, considerando como temporalidade as saídas [outputs], os resultados [outcomes] e os impactos. Este último é relacionado a sustentabilidade dos efeitos sociais

gerados e a construção de mudanças duradouras. O BVM é útil ao planejamento e controle, porém dificulta comparações por ser idiossincrático. Sua construção inicial também é complexa.

Cordery e Sinclair (2013) relacionam a utilização prática de outras metodologias, entre elas: acordos de resultados individuais [*Single Outcome Agreements* - SOAs]; contabilidade e auditoria Social [*Social Accounting and Audit* - SAA]; abordagem do quadro lógico; lógica do programa [*Logical Framework Approach* - LFA]; responsabilidade baseada em resultados [*results-based accountability* – RBA]; teoria das ações [theory of actions]; mudança mais significativa [*most significant change* – MSC]. Alguns modelos emergem dos espectros de empreendedorismo como a classificação em V proposta por Myrah e Odinsky-Zec (2013). Esse tipo de modelo permite comparar organizações de acordo com alguns critérios, mas não permite aferir um resultado. Também não garantem que os parâmetros adotados são os ideais para uma classificação.

A miríade de formas de avaliação é descrita através de estudos de caso (Hossain *et al*, 2017; Lee *et al*, 2014) devido à complexidade dos modelos e às idiossincrasias de sua operacionalização (Ciccarino & da Silva, 2018; Borzaga *et al*, 2012). Há uma clara necessidade de uma metodologia de avaliação que reflita a complexidade do empreendedorismo social com base na sua literatura (Rawhouser *et al*, 2019; André *et al*, 2018; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Lumpkin *et al*, 2013; Austin *et al*, 2006) e que permita a comparação entre IES (Rawhouser *et al*, 2019; André *et al*, 2018).

Os tópicos a seguir destacaram-se na literatura de empreendedorismo social e estão alinhados aos elementos do modelo de negócio (Zott & Amit, 2007; Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011). Temas de outras literaturas foram incorporados para descrevê-los quando necessário, observando as orientações de alguns teóricos (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Shaw & de Bruin, 2013; Dacin *et al*, 2010; Austin *et al*, 2006) e em consideração a capacidade de recombinação de significados e síntese multidisciplinar inerente ao empreendedorismo social (Van Der Have & Rubalcaba, 2016).

## 2.8. Sustentabilidade

Sustentabilidade significa harmonia entre aspectos ambientais, sociais e econômicos (Hossain *et al*, 2017). É atingida através de processos de desenvolvimento sustentável, que segundo a Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED, 1987), no conhecido “The Brundtland Report” significa: “*Desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades* (p. 41).” O interesse sobre modelos de negócios sustentáveis [i.e. que equilibrem os 3P] é relativamente recente se comparado com o estudo sobre modelos de negócio (Lüdeke-Freund *et al*, 2018)

Entretanto, na literatura de empreendedorismo social costuma assumir o conceito comum a sustentabilidade dos modelos de negócios, que considera a viabilidade econômico-financeira e estabilidade da operação de maneira eficiente (Zott & Amit, 2007; Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011). Principalmente

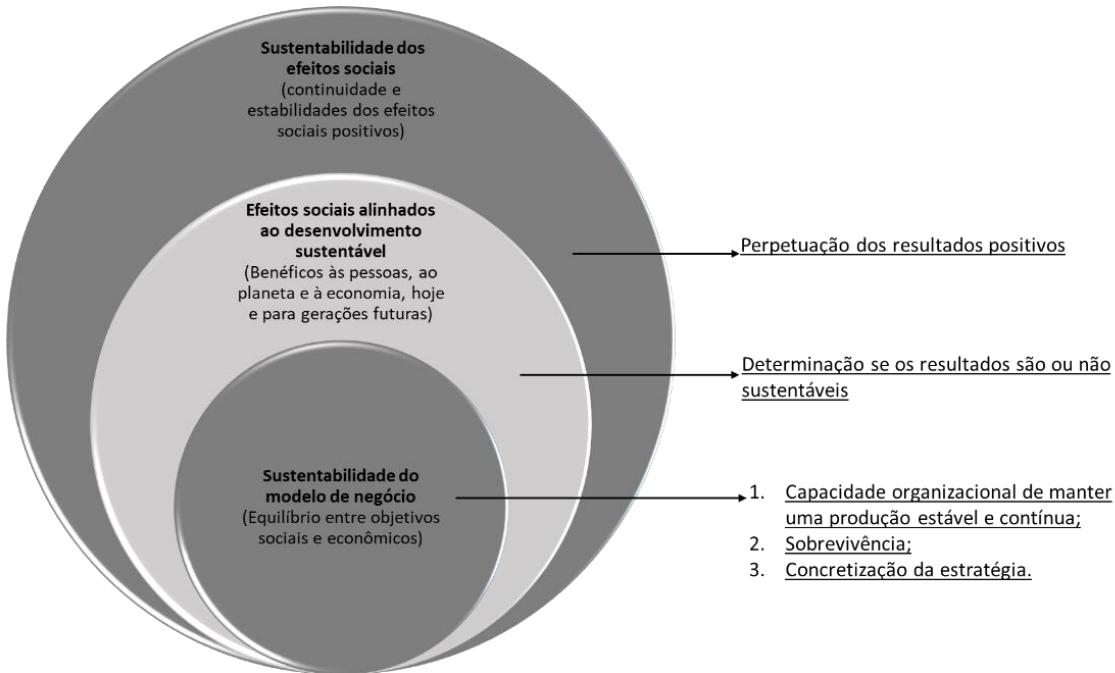
devido à importância da discussão sobre o equilíbrio entre objetivos sociais e objetivos econômico (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Defourny & Nyssens, 2010; Carvalho, 2010; Dees, 1998). Nas definições de IES adotadas pela EMES (2018) e pela European Commission (2016) a sustentabilidade assume a perspectiva da utilização de recursos adequados para o equilíbrio do modelo de negócios (Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018; Lumpkin *et al.*, 2013) ou a perspectiva da perpetuação do efeito social criado pela IES (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Lumpkin *et al.*, 2013; Dacin *et al.*, 2010; Mair & Marti, 2006; Dees, 1998).

Isso gera confusão na utilização do termo sustentabilidade, mesmo assumindo que no decorrer da operação da IES não sejam gerados problemas socioambientais, pois não faria sentido tratar um problema criando outros (Hossain *et al.*, 2017; Lumpkin *et al.*, 2013). Esse tipo de sustentabilidade refere-se especificamente ao modelo de negócio e não a forma como os efeitos são avaliados [i.e. sustentabilidade decorrente de um processo de desenvolvimento sustentável].

O modelo mais famoso de desenvolvimento sustentável é a linha de base tripla [*triple bottom-line* – TBL] que se reflete nos 3Ps: sustentabilidade social [*people*], sustentabilidade ambiental [*planet*] e sustentabilidade econômica [*profit*] (WCED, 1987; Clark & Brennan, 2012; Hossain *et al.*, 2017; Zumthor, 2019). Esse tripé da sustentabilidade representa ao mesmo tempo os elementos que precisam ser considerados em um negócio sustentável e suas fontes de restrições. O objetivo da TBL é gerar equilíbrio entre suas três dimensões, todavia, as dimensões financeira e ambiental já foram extensivamente desenvolvidas na literatura enquanto a dimensão social carece de mais pesquisa. (Tate & Bals, 2018). Clark e Brennan (2012) sugerem que métricas sociais podem ser derivadas de medidas de desempenho sustentável, baseadas no custo de ações de prevenção e de correção para os riscos mapeados. Se assim for, cada organização terá medidas muito específicas e dificilmente será possível compará-las (Rawhouser *et al.*, 2019).

Ao que parece a simplificação que melhor possibilita comparações é a perspectiva da sustentabilidade do modelo de negócio, que avalia capacidade de criação de valor, por meio de uma produção estável e contínua (EMES, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018; European Commission, 2016). A Figura 10 estabelece os níveis de sustentabilidade relacionados ao empreendedorismo social. Esses níveis são interdependentes, e por isso, geram confusão em relação a interpretação do termo sustentabilidade. Como os autores não definem claramente seus conceitos (Richard *et al.*, 2009; Lee *et al.*, 2014; Ciccarino & Da Silva, 2018), um elemento tão importante pode ser mensurado de maneira inadequada (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

**Figura 10:** Níveis de sustentabilidade



Fonte: Autora

Os níveis externos são acessados em comparação com o ecossistema e por meio da aferição do valor e do impacto social. O núcleo depende da análise de fatores externos e internos da IES, algo pouco desenvolvido na literatura de empreendedorismo social (Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018). Os fatores internos podem ser estudados de diversas maneiras [e.g. processos, governança, recursos, competências], mas neste estudo são orientados pelo conceito de modelo de negócio. Os elementos dispersos na literatura de empreendedorismo social, que permitem a análise da sustentabilidade do modelo de negócios das IES, foram organizados na Figura 11 e complementados com a ajuda de outras literaturas. Esses assuntos serão discutidos nas seções a seguir.

**Figura 11:** Fatores de sustentabilidade do modelo de negócio.

Conceito	
<b>Sustentabilidade do modelo de negócio</b>	Refere-se a capacidade de criação de valor, por meio de uma produção estável e contínua (EMES, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018; European Commission, 2016), utilizando como unidade de análise o modelo de negócio. O modelo de negócio de uma IES deve priorizar os objetivos sociais, viabilizando-os através dos objetivos econômicos (Rawhouser <i>et al</i> , 2019; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018; Hossain <i>et al</i> , 2017; Carraher <i>et al</i> , 2016; European Commission, 2016; Pestoff & Hulgärd, 2016; Hadad & Găucă, 2014; Acs <i>et al</i> , 2013; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Ormiston & Richard, 2011; Dacin <i>et al</i> , 2010; Defourny & Nyssens, 2010; Austin <i>et al</i> , 2006; Peredo & McLean, 2006).
Fator	Definição
Orientação aos resultados (seção 2.8.1)	A forma como os recursos são mobilizados condiciona a maneira como eles serão geridos (Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012) e podem retardar os efeitos sociais esperados (Tate & Bals, 2018) ou limitar o impacto da IES na sociedade (Bacq & Eddleston, 2018). Portanto, esse indicador trata de como a IES está estruturada e organizada para que a produção de valor social seja realizada de maneira sustentável (Tate & Bals, 2018; Hossain <i>et al</i> , 2017). Adota aspectos relacionados a análise do uso adequado dos recursos,

	especialização, excelência técnica, produtividade, sobrevivência (Lewin & Minton, 1986).
Estrutura organizacional (seção 2.8.2)	Estrutura das organizações que determina como os recursos são mobilizados e alocados (Tate & Bals, 2018; Kuratko <i>et al.</i> , 2017; Lumpkin <i>et al.</i> , 2013). Como a operação é organizada para alcançar produtividade (Kuratko <i>et al.</i> , 2017).
Recursos humanos (seção 2.8.2)	A necessidade de colaboradores é uma contingência situacional, que varia de acordo com a dimensão da organização (Cannatelli, 2017). A capacidade de desenvolver os recursos humanos pode conduzir à pouca formação de competências gerenciais necessárias para buscar maior produtividade (European Commission, 2016; Bowman & Ambrosini, 2000).
Imersão (seção 2.8.3)	Em geral, as IES tendem a possuir uma forte ligação com seus contextos, atuando imersas [embeddedness] (Hadad & Găucă, 2014; Borzaga <i>et al.</i> , 2012; Austin <i>et al.</i> , 2006). Imersão e escala definem o potencial (Uzzi, 1997), delineando os resultados econômicos e organizacionais (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Smith & Stevens, 2010; Uzzi, 1997).
Governança (seção 2.8.4)	Governança corporativa consiste na determinação do uso geral dos recursos organizacionais e da forma como os conflitos serão administrados. Tem o objetivo de fornecer parâmetros para os gestores para que haja alinhamento com os interesses dos detentores do capital da organização. Orienta atividades e induz comportamentos (Kuratko <i>et al.</i> , 2017), além de tratar de temas como ética e transparência (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Kuratko <i>et al.</i> , 2017; Zahra <i>et al.</i> , 2009).

Fonte: Autora

### 2.8.1. Eficácia organizacional

A sustentabilidade do modelo de negócio é importante para que a IES tenha autonomia, tome suas decisões independentemente de interesses respaldados no domínio de capital e consiga garantir tanto sua sobrevivência quanto a execução de sua estratégia de curto e longo prazo (EMES, 2018; European Commission, 2016). Todavia, esse aspecto é pouco desenvolvido na literatura de empreendedorismo social (Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018). Uma solução para desenvolver a pesquisa pode ser a adoção do conceito de eficácia organizacional.

Eficácia organizacional [*organizational effectiveness*] é um construto abrangente, de difícil operacionalização (Richard *et al.*, 2009; Combs *et al.*, 2005; Venkatraman & Ramanujam, 1986). A definição mais comum é a capacidade da organização atender a diferentes objetivos. Porém, objetivos podem ter naturezas conflitantes, por exemplo: aumentar a lucratividade e aumentar a capacidade produtiva, no curto prazo são antagônicos, devido à necessidade de investimento (Hamann *et al.*, 2013; Combs *et al.*, 2005). Em termos sociais, se os objetivos se referirem ao impacto social [i.e. Impacto social é a contribuição da IES para a sociedade] essa definição pode ser equivocada. Isso acontece devido à teoria de que a quantidade de objetivos é inversamente proporcional ao impacto, logo, quanto mais objetivos perseguidos, menos impacto é gerado (Hadad & Găucă, 2014).

Por outro lado, em nível de modelo de negócio (EMES, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018; European Commission, 2016), se a tensão entre os objetivos sociais e econômicos for assumida (André *et al.*, 2018; Dacin *et al.*, 2010;

Dees, 1998), desconsiderando a complementaridade proveniente da inovação (Defourny & Nyssens, 2010) a literatura de eficácia organizacional torna-se adequada por estudar objetivos de natureza distinta e importantes para a organização (Hamann *et al*, 2013; Combs *et al*, 2005). Porém, alguns autores eliminam essa polêmica desconsiderando a criação de valor econômico ao limitar o empreendedorismo social às organizações sem fins lucrativos (Defourny & Nyssens, 2010) ou ao estabelecer que o resultado econômico deve ser reinvestido em objetivos sociais, sem a distribuição de dividendos (Yunus, 2010).

Eficácia organizacional também engloba discussões sobre estrutura organizacional, eficiência e controle. Versa sobre fatores externos associados ou não com efeitos econômicos, tal como a responsabilidade social corporativa (Richard *et al*, 2009). O desempenho organizacional é geralmente empregado para aferir a eficácia organizacional (Hamann *et al*, 2013; Richard *et al*, 2009; Combs *et al*, 2005; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Desempenho é uma forma de medir os efeitos da estratégia ao longo do tempo. Sua análise abrange os resultados financeiros e operacionais considerando metas de curto e de longo prazo (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

A relevância do conceito para o empreendedorismo social também é devida ao fato de empreendedores convencionais e sociais utilizarem estratégias e métodos parecidos para identificar e explorar oportunidades (Griffiths *et al*, 2013). Medidas sociais também são utilizadas para medir a eficácia organizacional, como por exemplo, o desempenho social (Hamann *et al*, 2013). Assim, uma forma de contemplar objetivos sociais e econômicos na análise de desempenho é considerá-lo como a diferença entre os objetivos estratégicos determinados previamente e os resultados obtidos durante a execução da estratégia (Ansoff, 1979), onde múltiplos pontos de referência podem ser determinados (André *et al*, 2018; Clark & Brennan, 2012).

Infelizmente, os indicadores de eficácia organizacional, discutidos em diversos estudos, são selecionados de maneira arbitrária, o que dificulta o acúmulo de conhecimento sobre o assunto (Hamann *et al*, 2013; Richard *et al*, 2009; Combs *et al*, 2005; Lewin & Minton, 1986; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Para Lewin e Minton (1986) a eficácia organizacional é um construto socialmente construído, contingente à estrutura e às escolhas [*trade-offs*] de cada organização. Tanto que pode sofrer influência de eventos aleatórios e da própria seleção de indicadores utilizados para aferi-la (Richard *et al*, 2009). Logo, não é possível criar uma medida universal, somente é possível identificar fatores que favorecem a eficácia (Lewin & Minton, 1986). Venkatraman & Ramanujam (1986) adotam raciocínio semelhante ao sugerirem que o desempenho organizacional pode ser determinado por fatores ou pela análise dos processos através dos quais uma estratégia se concretiza.

Os fatores considerados como indutores de eficácia organizacional variam de acordo com o paradigma adotado, o objetivo da análise e o tipo de organização estudada. Os estudos de eficácia organizacional seguem pelo menos quatro modelos concorrentes de análise: 1) em função dos recursos humanos, 2) da adaptação; 3) da integração e 4) da orientação aos resultados. Os fatores relacionados em cada modelo não são consensos, mas são derivados da produção científica acumulada sobre o tema (Lewin & Minton, 1986). Por exemplo, mais recentemente, Grant (2008) propôs que a produtividade é um resultado do

desempenho e não um determinante. O autor define produtividade como a quantidade de efeitos [*outputs*] derivados de comportamentos eficazes, fatores contextuais e oportunidades (Grant, 2008).

Uma taxonomia pode partir da identificação dos fatores necessários para que um modelo de negócio seja classificado como eficaz (Lewin & Minton, 1986). Principalmente, se considerarmos que a eficácia organizacional engloba desempenho financeiro, operacional (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Hamann *et al*, 2013) e social da organização (Hamann *et al*, 2013). De acordo com Lewin e Minton (1986) embora a combinação eficaz desses fatores seja algo contingente à organização e ao tipo de análise, os fatores em si estão dispersos nos diferentes estudos que abordam o tema e podem ser organizados para melhor compreensão do fenômeno.

Portanto, são necessárias uma escolha parcimoniosa e uma descrição cuidadosa de como a escolha foi realizada (André *et al*, 2018; Hamann *et al*, 2013; Richard *et al*, 2009; Combs *et al*, 2005; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Neste estudo adota-se o modelo de orientação aos resultados, composto por aspectos relacionados a análise do uso adequado dos recursos, especialização, excelência técnica, produtividade, sobrevivência (Lewin & Minton, 1986).

### 2.8.2. Visão Baseada em Recursos

A Visão Baseada em Recursos [*Resource-based view - RBV*] define as organizações como nexos de recursos e capacidades desenvolvidas ao longo do tempo (Wernerfelt, 1984). A RBV explica a heterogeneidade de desempenho entre organizações de uma mesma indústria através do seu acesso à recursos estratégicos e da sua capacidade de explorá-los (Crook *et al*, 2008; Barney, 1991; Lippman & Rumelt, 1982). Também investiga o fluxo desses elementos entre organizações em uma abordagem relacional (Dyer & Singh 1998).

Recurso é um termo genérico, utilizado para designar as entradas [*inputs*] de um processo produtivo, entretanto a RBV concentra-se nos recursos estratégicos (Crook *et al*, 2008). Recursos são “*ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias*” (Barney & Hesterly; 2011; p. 58). E “*as capacidades são o que permite a empresa aproveitar seus recursos. As capacidades sozinhas, não garantem que a empresa crie e implemente suas estratégias, mas favorece que ela utilize recursos para isso*” (Barney & Hesterly, 2011; p. 58).

A SRBV [*Social Resource-based view*] aplica os princípios da RBV para desenvolver o lado social do tripé da sustentabilidade [TBL] (Tate & Bals, 2018) e para adaptar premissas do enfoque comercial para o social e do contexto competitivo para o colaborativo (Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018). É alinhada à abordagem radical da RBV, relacionada a cooperação entre organizações convencionais (Bacq & Eddleston, 2018). O objetivo da SRBV é garantir que a organização está empregando apropriadamente seus recursos e capacidades para gerar o maior impacto social viável, de modo que seja possível perceber que a sociedade está melhor do que estaria sem a sua presença (Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018).

A SRBV busca compreender como a habilidade de construir e combinar recursos de maneira eficiente leva a soluções para problemas sociais persistentes (Bacq & Eddleston, 2018). As capacidades necessárias para criar valor social são um assunto ainda pouco explorado na literatura (Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018). Algumas definições de empreendedorismo incorporam SRBV como por exemplo a ideia de que o empreendedorismo social é um processo de criação de valor social por meio da combinação de recursos de maneiras diferentes (Mair & Marti, 2006; Dohrmann, *et al*, 2015).

Todavia, a SRBV é um conceito recente (Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018), ainda em formação, totalmente dependente da literatura de estratégia e pouco aplicado ao empreendedorismo social. A seguir a RBV será discutida sob a luz do empreendedorismo social, partindo de dois princípios: o princípio de heterogeneidade de recursos e o princípio de imobilidade dos recursos.

### **2.8.2.1. Sustentabilidade interpretada através dos recursos**

O princípio de heterogeneidade de recursos determina que as organizações são conjuntos de recursos e se estruturam de maneira distinta para aproveitá-los. A forma como a organização combina e aproveita os seus recursos cria a sua estrutura de maneira singular (Penrose, 1959 *apud* Kor & Mahoney, 2004). Essa singularidade gera um paradoxo: à medida que a organização se especializa ela se torna melhor no que faz [i.e. menos falhas, menos desperdício, maior agilidade]. Assim, passam a seguir padrões de mobilização de recursos específicos e se diferencia das demais organizações estabelecendo capacidade centrais [*core-capabilities*]. Essas capacidades são construídas ao longo do tempo e são enraizadas na gestão, nos valores, nas normas, nos processos, nas habilidades e no conhecimento disposto nas equipes e nos sistemas técnicos da organização (Leonard-Barton, 1992; Barney & Hesterly, 2011).

Essas capacidades pervasivas criam a forma como a organização funciona, mobiliza, integra e aproveita seus recursos. Por demandar investimento e basear-se no reforço de padrões que favorecem a especialização, criam também inércias chamadas de rigidezes centrais [*core-rigidities*]. Estas dificultam a identificação de oportunidades, a integração de novos recursos e o desenvolvimento de novas capacidades. Logo, podem dificultar a adaptação e a adequação da organização ao seu ecossistema. A centralidade e a rigidez da capacidade são lados opostos do mesmo fenômeno (Leonard-Barton, 1992).

A compreensão da relação entre especialização e inércia é fundamental para discutir as adaptações dos modelos de negócio típicos da economia social [i.e. baseados em filantropia e investimento público] ao empreendedorismo social. Inclusive explica a dificuldade de interpretação desses novos modelos, a dificuldade de construção de sustentabilidade e o esforço demandado para adaptação ou criação de estruturas que favoreçam a criação de impacto social (Defourny & Nyssens, 2010; Daart, 2004; Ramos & Martín, 2001; Dees, 1998). Falta informação sobre como as organizações podem adaptar seus modelos de negócio (Urbinati *et al*, 2017).

O estudo da European Commission (2016) aponta que, embora haja uma antiga e forte tradição de organizações com objetivos sociais, incorporar elementos gerenciais e assumir objetivos econômicos ainda é uma inovação nesse contexto. Embora incentivada pelos patrocinadores e investidores, orientação aos resultados ainda é um desafio (European Commission, 2016), que pode gerar problemas de fluxo de caixa à medida que as regras de financiamento mudam para verbas por produtividade e as organizações demorem a se adequar (MIES, 2015). Restrições de recursos são perigosas, porque podem retardar os efeitos sociais esperados, aumentando seu tempo de maturação (Tate & Bals, 2018), podem limitar a abrangência do impacto na sociedade (Bacq & Eddleston, 2018) e implicar na sobrevivência da IES (Hlady-Rispal & Servantie, 2018).

Uma forma de mitigar esse tipo de problema são justamente os objetivos econômicos (Dwivedi & Weerawardena, 2018). Atualmente, a autonomia das IES depende de uma fonte variada de receita, de modo que não haja prevalência dos interesses individuais ao ponto da tomada de decisão ser condicionada ao domínio de capital (EMES, 2018; Pestoff & Hulgärd, 2016; European Commission, 2016; CSES, 2016; Borzaga *et al*, 2012; Defourny & Nyssens, 2010). Entretanto, é necessário cuidar para que a variedade de fontes de receita não crie uma grande variedade de objetivos, sob pena de prejudicar o desempenho da organização (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Tate & Bals, 2018; Hadad & Găucă, 2014; Yunus, 2010). As receitas das IES também podem ser provenientes do mercado, assim como nas organizações convencionais (Tate & Bals, 2018; Dohrmann *et al*, 2015; Abu-Saifan, 2012; Yunus, 2010). Todavia, Austin *et al* (2006) alerta sobre o risco da perda do enfoque nos objetivos sociais. Dwivedi e Weerawardena (2018) ampliam a complexidade ao considerarem inovação e alianças estratégicas como fontes de receita, assim como doações e subvenções. O que amplia as possibilidades disponíveis para modelagem do negócio (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Cada instituição tem processos, valores e especializações que orientam a forma como aproveitam seus recursos, constroem suas capacidades e se relacionam com o meio onde operam (Leonard-Barton, 1992). Através do princípio de heterogeneidade de recursos, os resultados da organização são determinados pela forma como os recursos são aproveitados e não pela quantidade de recursos disponíveis (Penrose, 1959 *apud* Kor & Mahoney, 2004). Além de reforçar a utilização do modelo de negócio como unidade de análise (Osterwalder & Pigneur, 2011), esse princípio também serve para explicar a relação das IES com contextos com severas restrições de recursos (Tate & Bals, 2018; Kraus *et al*, 2017; Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018; Hadad & Găucă, 2014; Lumpkin *et al*, 2013; Dacin *et al*, 2010; Yunus, 2010; Peredo e McLean, 2006) e a criatividade que empregam na soluções de problemas sociais (Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018; Lumpkin *et al*, 2013; Mair & Marti, 2006; Seelos & Mair, 2005a). As IES se desenvolvem mesmo em períodos de crise e sobrevivem em ambientes desafiadores (Hlady-Rispal & Servantie, 2018).

O segundo princípio é o da imobilidade dos recursos, que determina que alguns recursos não podem ser transferidos por terem uma oferta inelástica [i.e. não podem ser replicados, transferidos ou aumentados para atender à demanda]. Assim, criam barreiras à entrada tanto em relação à possibilidade de adquiri-los quanto à viabilidade de utilizar alternativas similares, tornando-as custosas (Barney & Hesterly, 2011; Liebeskind, 1997; Barney, 1991). As relações de

colaboração estabelecidas nos ecossistemas de empreendedorismo social facilitam o acesso a recursos e a construção de capacidades, muitas vezes compensando ineficiências internas da organização (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Bacq & Eddleston, 2018; Hadad & Găucă, 2014; Borzaga *et al*, 2012).

Organizações que tem acesso a recursos únicos e de qualidade detém uma fonte natural de vantagem competitiva, partindo-se do pressuposto que recursos superiores geram resultados superiores. Entretanto, quando os recursos competitivos são intangíveis existe a possibilidade de competidores eventualmente terem acesso a eles ou ainda desenvolverem recursos similares, que acabariam diminuindo a vantagem da organização (Liebeskind, 1997). Técnicas para abordar um problema social podem se enquadrar nesse tipo de recurso intangível. Porém, é sua replicação desejável por se tratar de problemas sociais (Bacq & Eddleston, 2018; Cannatelli, 2017; Lumpkin *et al*, 2013), o que altera a forma de analisar a competição e a relação entre organizações.

Ainda, o nível de inovação pode gerar competição e a relação competitiva entre IES ainda foi pouco estudada. Sabe-se que as IES competem por recurso e pela atenção de suas partes interessadas (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018; Uzzi, 1997) e que a própria especialização, que propicia a complementaridade necessária para que haja colaboração, pode gerar uma competição por deferência e vantagem na relação de parceria (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000; Doz e Hamel, 2000; Bacq & Eddleston, 2018). Se o recurso que propicia essa vantagem for intangível e desencadear esses tipos de competição, a replicação do modelo de negócio poderá ser dificultada (Teece, 2010).

Logo, o princípio da imobilidade dos recursos pode justificar as dificuldades de replicação dos modelos de negócio exitosos para outros contextos. Seja pela possível competição desencadeada pela busca da vantagem proveniente de um recurso estratégico intangível [e.g. reputação] (Teece, 2010; Liebeskind, 1997) como também pela relação de imersão [*embeddedness*] estabelecida entre algumas IES e seu ecossistema (Cannatelli, 2017). Essa imersão dá acesso a recursos únicos (Liebeskind, 1997). Uma análise aprofundada dos recursos que favorecem a criação de impacto social no ecossistema pode ajudar a analisar as necessidades de adaptação e os empecilhos para que funcionem em outros contextos (Bacq & Eddleston, 2018).

Identificar quais são os recursos estratégico também é importante porque leva a construção de competências úteis e, por sua vez, melhora a utilização desses recursos, algo fundamental para a sobrevivência da IES (Bacq & Eddleston, 2018). Assim, permite ampliar o valor compartilhado, aumentando a disponibilidades de recursos no ecossistema inteiro (Hlady-Rispal & Servantie, 2018). Essa análise pode ser realizada com a aplicação do modelo VRIO (Barney, 1995). Crook *et al* (2008) concluíram que os indicadores de desempenho de recursos geram mais desempenho quando atendem ao mnemônico VRIO e não são afetados pela apropriação potencial de valor. Algo particularmente útil ao empreendedorismo social, devido à dificuldade das IES se apropriarem de valor e a falta de aprofundamento sobre como esse processo ocorre (Hlady-Rispal & Servantie, 2018).

O modelo [VRIO] determina que um recurso estratégico precisa atender às quatro características: precisa ser valioso [V], raros [R], inimitáveis e

insubstituíveis [I], aderentes e específicos da estrutura organizacional [O] (Barney, 1995). Apenas recursos com essas características geram vantagem competitiva (Crook *et al*, 2008; Barney, 1991, 1995, 2011). O recurso estratégico é valioso quando não está facilmente disponível, quando permite explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça e quando propicia redução de custos ou aumenta a disposição a pagar dos clientes. Essa qualidade gera vantagem competitiva temporária, já que a percepção de valor muda com o mercado e com a perspectiva adotada na avaliação. Além disso, recursos valiosos tendem a ser imitados ou substituídos (Crook *et al*, 2008; Barney, 1991, 1995).

O recurso é raro quando não está disponível para que os concorrentes consigam paridade competitiva, principalmente se for difícil de substituir ou imitar. A dificuldade de imitação e substituição pela concorrência torna o recurso mais raro e valioso (Crook *et al*, 2008). A raridade aumenta se o recurso for intangível, derivado da trajetória da empresa [*Path dependence*], de sinergias difíceis de serem determinadas [*ambiguidade causal*], ou fruto de interrelações multidimensionais com o envolvimento de vários agentes [i.e. *complexidade social*]. O conhecimento inovador também confere raridade ao recurso [e.g. *patentes, vantagens vinculadas a curva de aprendizado*] (Crook *et al*, 2008; Barney, 1995; Lippman & Rumelt, 1982). A capacidade da organização explorar os recursos com eficiência (Barney, 1991) e os mecanismos de isolamento que protegem a vantagem competitiva gerada, complementam as características (Barney, 1995; Crook *et al*, 2008).

Algumas vantagens relativas as fontes de recursos são particularidades das organizações sociais, tais como: benefícios fiscais, doações e descontos obtidos pela simpatia com o objetivo social. A utilização de mão de obra voluntaria também faz parte dessa exclusividade (Lumpkin *et al*, 2013; Acs *et al*, 2013; Borzaga *et al*, 2012; Dess, 1998). Todavia, as IES têm mais dificuldade em mobilizar recursos diretamente do mercado do que as iniciativas convencionais, principalmente devido à dificuldade de redistribuir excedentes como dividendos, por exemplo (Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Austim *et al*, 2006). A maioria das IES enfrenta dificuldades de acesso a financiamento (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Almeida & Santos, 2017; G8, 2014), crescendo organicamente (Hitt *et al*, 2011) ou tornando-se dependente de patrocínio (Leviner *et al*, 2006; G8, 2014; Almeida & Santos, 2017). Esse acesso é importante para que a IES se concentre na criação de valor social (Cannatelli, 2017), consiga explorar oportunidades e atinja uma escala adequada (Baumol & Strom, 2007).

Dependendo da condição da IES, pode haver maior ou menor dependência de mão de obra voluntária (Lumpkin *et al*, 2013; Acs *et al*, 2013; Borzaga *et al*, 2012; Dess, 1998), mas a dependência desse tipo de recurso não é aconselhável (European Commission, 2016; CSES, 2016; EMES, 2018). Um bom modelo de negócio consegue garantir a disponibilidade de mão de obra assalariada com jornadas e qualificações adequadas, sem prescindir da capacidade de engajamento. Assim, o voluntariado passa a ser um recurso que soma à equipe, eliminando a relação de dependência. Além disso, a preocupação com o pagamento de salários justos é essencial para que a organização gere impacto positivo na sociedade (Chowdhury, 2013; Acs *et al*, 2013; Bowman & Ambrosini, 2000; Baumol, 1996).

Bacq e Eddleston (2018) encontraram uma correlação positiva entre o número de colaboradores em tempo integral e a escala de impacto na sociedade gerada pela organização. A dependência do trabalho voluntário restringe a capacidade produtiva da organização em virtude do tempo limitado disponibilizado pelo voluntário e da impossibilidade de a organização cobrar-lhe comprometimento e resultados (Ramos & Martín, 2001; Bernardino & Santos, 2017). Algumas vezes, a IES depende do trabalho voluntário por causa de sua disponibilidade financeira e, consequentemente, por oferecerem salários menos competitivos, dificultando o recrutamento e a retenção de talentos (Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Austin *et al*, 2006; Dees, 1998).

Contudo, há a possibilidade dos colaboradores atribuírem maior compensação no engajamento com uma causa social do que na compensação financeira, o que amplia as chances de contratação de mão de obra qualificada (EMES, 2018; Hossain *et al*, 2017; European Commission, 2016; Pestoff & Hulgärd, 2016; Borzaga *et al*, 2012; Defourny & Nyssens, 2010). A inspiração dos colaboradores pelo propósito social gera alinhamento estratégico e convergência de interesses em níveis dificilmente vistos em empresas convencionais (Borzaga *et al*, 2012). Para que esse alinhamento estratégico aconteça, além de resultados sociais, são importantes fatores intangíveis como reputação e legitimidade (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Bacq & Eddleston, 2018; Bernardino & Santos, 2015a, 2014; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Hitt *et al*, 2011).

A dificuldade de mobilizar e reter talentos pode conduzir à pouca formação de competências gerenciais necessárias para buscar maior produtividade (European Commission, 2016; Barney & Hesterly, 2011; Leonard-Barton, 1992). Algumas IES não possuem sequer a habilidade para contratar os profissionais que precisam, por dificuldade de identificar quais perfis são necessários (European Commission, 2016). Em suma, os resultados financeiros podem ser os principais limitadores do acesso a mão de obra necessária para o pleno funcionamento da IES, enquanto os resultados sociais remedium a situação ao proporcionarem vantagens relacionadas ao voluntariado e a capacidade de engajamento. Uma forma de potencializar essas vantagens é a utilização de governanças participativas (Bacq & Eddleston, 2018; Malpelli *et al*, 2018; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Pestoff & Hulgärd, 2016; Defourny & Nyssens, 2010).

### **2.8.2.2. Colaboração, aprendizado e mecanismos de isolamento**

Como visto na seção anterior, mobilidade dos recursos é afetada pelos mecanismos de isolamento [e.g. *Path dependence*, ambiguidade causal, complexidade social, patentes, vantagens vinculadas a curva de aprendizado] (Barney, 1991; Bowman & Ambrosini, 2000; Crook *et al*, 2008). A capacidade de a organização explorar os recursos com eficiência (Barney, 1991) e os mecanismos de isolamento que protegem a vantagem competitiva gerada, complementam as características da análise de recursos estratégicos [VRIO] (Barney, 1995; Crook *et al*, 2008). A exploração de oportunidades através de problemas sociais pode ser interpretada como um mecanismo de isolamento próprio do empreendedorismo social (Hitt *et al*, 2011; Audretsch, 1995), seja pela

escassez de recursos desses contextos (Tate & Bals, 2018; Kraus *et al*, 2017; Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018; Hadad & Găucă, 2014; Lumpkin *et al*, 2013; Dacin *et al*, 2010; Yunus, 2010; Peredo e McLean, 2006), ou pela capacidade específica de combinar esses recursos de maneira favorável (Phillips *et al*, 2015; Hadad & Găucă, 2014; Yunus, 2010).

Compreender os mecanismos de isolamento esclarece mais do que a dinâmicas da manutenção da vantagem competitiva. Eles justificam, por exemplo, dificuldades de adaptação e de desenvolvimento das organizações (Bowman & Ambrosini, 2000) complementando o conceito de rigidezes centrais [*core-rigidities*] (Leonard-Barton, 1992). A ambiguidade causal é fruto de idiossincrasias derivadas da cultura, do trabalho em equipe, do conhecimento tácito, da forma como as coisas são realizadas [*know-how*] e da trajetória da organização [*Path dependence*] (Bowman & Ambrosini, 2000; Crook *et al*, 2008). O desconhecimento do recurso que impacta a vantagem competitiva aumenta o risco de ele ser mal explorado ou eliminado por equívoco (Barney & Hesterly, 2011). Também torna difícil gerenciar a evolução da organização devido ao desconhecimento sobre o que desenvolver e o que alterar (Bowman & Ambrosini, 2000). Algo especialmente crítico em se tratando da adaptação de modelos de negócio tradicionais, construídos sob ideais filantrópicos (European Commission, 2016).

Os mecanismos de isolamento também influenciam a colaboração entre agentes e da circulação de conhecimento no seu ecossistema, aspectos fundamentais para mobilização e utilização de recursos pelas IES (Borzaga *et al*, 2012). Alguns autores consideram que o comportamento colaborativo é uma das grandes distinções entre o empreendedorismo convencional e o social (Dees, 1998; Leviner *et al*, 2006). Para Borzaga *et al* (2012) os empreendedores convencionais baseiam suas relações em trocas de mercado e os sociais em trocas pessoais. Valores como confiança, reputação, envolvimento e conhecimento são mais críticos do que benefícios, posicionamento ou preço (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Moxham & Boaden, 2014; Lumpkin *et al*, 2013; Borzaga *et al*, 2012).

Assim, a relação colaborativa é uma premissa associada à eficiência (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Lumpkin *et al*, 2013; Borzaga *et al*, 2012), ao acesso a recursos e à sobrevivência (Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018; Lumpkin *et al*, 2013; Borzaga *et al*, 2012; Hitt *et al* 2011; Murray *et al*, 2010; Dacin *et al*, 2010; Austin *et al*, 2006; Peredo e McLean, 2006) e inovação (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018; Phillips *et al*, 2015; Hadad & Găucă, 2014; Lumpkin *et al*, 2013; Lepoutre *et al*, 2013; Shaw & de Bruin, 2013 ;Yunus, 2010 ; Mair & marti, 2006; Seelos & Mair, 2005a). A colaboração aumenta a eficiência dividindo custos e riscos da exploração de oportunidades (Doz e Hamel, 2000). Também atua através da criação de valor compartilhado (Porter & Kramer, 2011) ao criar uma eficiência relacional, através da construção de recursos estratégicos inerentes à relação entre as organizações (Dyer & Singh, 1998).

Além do imperativo moral da busca por soluções para problemas sociais (De Bruin *et al*, 2017), a criação de excedente de valor pode sustentar a colaboração quando a apropriação de valor é compartilhada (Hlady-Rispal & Servantie, 2018), assegurando que os interesses coletivos suplantem os interesses

individuais (Seelos & Mair, 2005; Hadad & Găucă, 2014; De Bruin *et al*, 2017; Tate & Bals, 2018). Assim surge um incentivo às especializações e ao refinamento das complementaridades entre agentes [i.e. IES, governo, iniciativa privada, ONGs], do mesmo modo que há um aumento da eficiência tanto na organização quanto em seu ecossistema, (Tate & Bals, 2018; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Lumpkin *et al*, 2013; Borzaga *et al*, 2012; Hitt *et al*, 2011). Consequentemente, a colaboração faz com que as IES sejam mais ágeis e flexíveis com menores custos de transação (Lumpkin *et al*, 2013; Borzaga *et al*, 2012).

Por sua vez, a criação de valor é influenciada pela base de conhecimento compartilhada entre as organizações (Gast *et al*, 2015; Dyer & Singh, 1998) demandando um aprendizado coletivo (Spender, 1996). A KBV [Knowledge-based view] pode ser útil a essa análise, por ser uma espécie de evolução da RBV. Nela, o conhecimento é visto como o recurso mais estratégico (Grant, 1996; Liebeskind, 1996), por ser resultante das idiossincrasias organizacionais (Spender, 1994, 1996; Kogut & Zander, 1992). O conhecimento é um recurso quando é aplicado à operação da organização sendo ao mesmo tempo parte do resultado produzido. Porém, apenas é um recurso estratégico se for fonte de vantagem competitiva (Grant, 1996; Liebeskind, 1996).

Cenários econômicos instáveis, baseados em fatores de produção intangíveis, onde tecnologia e inovação exercem forte influência, tendem a ter o conhecimento como um recurso estratégico (Miller & Shamsie, 1996). Avaliar o conhecimento disponível no ecossistema empreendedor social pode ser um determinante para analisar competição, crescimento e sobrevivência das organizações (Audretsch, 1995; Zajac *et al*, 2000; Levie & Autio, 2008). Tanto a criação quanto o compartilhamento de conhecimento envolvem custos (Haas & Hansen, 2007), porém o conhecimento é um recurso bastante versátil. Quanto mais um conhecimento é utilizado, mais ele é incorporado e maior é o domínio da organização sobre ele. Operações que exigem sua utilização são executadas com maior eficiência e eficácia, logo seus retornos são crescentes, ao contrário do que acontece com estruturas e recursos físicos que sofrem desgaste natural pela sua utilização. O conhecimento também representa uma fonte eficiente, já que sua produtividade não diminui, mesmo que o conhecimento esteja sendo usado ao mesmo tempo, em diversos contextos (Liebeskind, 1996).

O efeito do uso e da integração de novos conhecimentos é o aprendizado (Cohen & Levinthal, 1990). Quanto maior o arcabouço de conhecimento disponível mais se é capaz de aprender (Levinthal & March, 1993; Simon, 1991). A capacidade da organização em identificar conhecimentos valiosos, integrá-los e usá-los chama-se capacidade de absorção (Cohen & Levinthal, 1990). Essa capacidade conduz a seleção de recursos com maior valor de uso e amplia a geração de valor adicionado (Grant, 1996). Quanto mais experiente é o grupo que compartilha o conhecimento, mais rápida é a sua integração (Kogut & Zander, 1992; Haas & Hansen, 2007).

A atualização frequente de conhecimento torna as organizações mais flexíveis e inovadoras (Hitt *et al*, 2011; Dosi, 1988). Por sua vez, a capacidade de absorção favorece a inovação e a construção de novas competências (Lepak *et al*, 2007; Fagerberg, 2004; Nonaka & Takeuchi, 1997; Dosi, 1988). O processo inovador também envolve a análise de alocação de recursos (Fagerberg, 2004). Ecossistemas de inovação e empreendedorismo são compreendidos considerando

a relação da dimensão geográfica com os processos de criação e aprendizagem. O compartilhamento de conhecimento ajuda a compreender seus mecanismos de coordenação (Thomas & Autio, 2014). A inovação ainda cria recursos estratégicos (Barney, 1986; Lippman & Rumelt, 1982), como por exemplo, reputação e patentes (Crook *et al*, 2008; Barney, 1991). A seguir essa dimensão geográfica será abordada.

### **2.8.3. Equilíbrio entre imersão e escala no modelo de negócio**

O nível de imersão significa o quanto a organização está inserida no seu contexto e até que ponto suas decisões são direcionadas por ele (Uzzi, 1997; Granovetter, 1985). Trata-se da lógica de trocas com o ambiente no qual a organização se desenvolve (Uzzi, 1997). O conceito remonta à Polanyi (1944) e as tentativas de explicar as transações e decisões entre organizações, sociedade e economia. Polanyi (1944) relaciona como componentes a tomada de decisão, os padrões sociais e a disponibilidade de recursos. E Uzzi (1997) relaciona como componentes a confiança, transferência de informações e arranjos para solução de problemas, sugerindo que o comportamento colaborativo diminui os custos de transação e protegem contra oportunismos.

Existem diferentes tipos de imersão: cultural, emocional ou cognitiva, política, relacional [rede] e estrutural (Uzzi, 1997; Polanyi, 1944). Para Uzzi (1997) a imersão estrutural é a mais crítica para analisar as relações econômicas, enquanto as demais referem-se ao contexto social compartilhado por todas as organizações. A imersão favorece a comutação e a combinação de recursos, ampliando as capacidades locais. Também afeta a informação disponível, a tomada de decisão e o comportamento dos indivíduos de maneira cumulativa, determinando a forma como as relações são estabelecidas. Alto grau de interdependência entre parceiros gera maior imersão. E relações concentradas e homogêneas geram maior coesão de comportamento, reforçando paradigmas (Granovetter, 1985; Smith & Stevens, 2010).

A relação entre organizações varia de superficial à profunda. Relações superficiais são pontuais ou acontecem de forma involuntária. A incerteza desse tipo de relação é regulada pela sua abrangência e por fortes mecanismos de controle, permitindo que maior número de relações sejam administradas ao mesmo tempo. Regiões geográficas fornecem os limites para relações superficiais, pois todos os agentes estão sujeitos as mesmas regras. Quanto menor for a área geográfica de atuação da organização maior é a sua imersão, pois aumenta a proximidade e a recorrência das comutações (Smith & Stevens, 2010).

As relações profundas são construídas voluntariamente ao longo do tempo. Elas precisam amadurecer, pois seu mecanismo de controle é baseado em confiança, reputação e legitimidade. Os mecanismos tradicionais de controle [e.g. contratos, regulamentos] são substituídos pela reciprocidade das trocas entre os agentes. Essas relações limitam o número de agentes envolvidos e demandam homogeneidade de ações e escolhas para se manterem estáveis (Smith & Stevens, 2010).

As IES tendem a possuir relações profundas com seus contextos (Hadad & Găucă, 2014; Borzaga *et al.*, 2012; Austin *et al.*, 2006). Essas relações aparentemente têm um efeito positivo sobre a criação de valor e o valor compartilhado no ecossistema. Ao mesmo tempo, pode limitar o valor compartilhado ou evitar que um problema social seja resolvido de forma adequada, ao prover soluções paliativas, de pequena escala, que impedem o tratamento da causa real do problema (Mair & Marti, 2006; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Harvie & Ogman, 2019).

Estar imerso no contexto delineia os resultados econômicos e organizacionais. Apresenta como benefícios economias de tempo, arranjos produtivos mais eficientes, alocação facilitada de recursos e adaptação à contextos complexos. Por outro lado, isola a organização, alienando-a de informações importantes para a sua adaptação e sobrevivência. Deixa a organização exposta aos fatores exógenos, principalmente dificultando a resposta às mudanças, caso as informações necessárias estejam fora da sua rede [*network*] (Uzzi, 1997).

Os ambientes dinâmicos favorecem a criação de novas empresas e de inovação (Hitt *et al.*, 2011). Logo, se a IES for hábil em mobilizar recursos e estruturar sua operação, tende a ter o ambiente inseguro e de recursos escassos como uma barreira de entrada evitando competição (Hitt *et al.*, 2011; Audretsch, 1995). Alguns autores de empreendedorismo social corroboram essa ideia (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018; Hossain *et al.*, 2017; Smith & Stevens, 2010; Zahra *et al.*, 2009).

A imersão favorece também a percepção privilegiada de oportunidades (Uzzi, 1997; Zahra *et al.*, 2009). Está relacionada a sensibilização do empreendedor social ao problema que busca solucionar, muitas vezes vinculada a experiência e ao conhecimento que ele acumula (Zahra *et al.*, 2009). Seria o gatilho que leva a lógica de mobilizar e combinar recursos de maneira eficiente para a solucionar o problema (Mair & Marti, 2006). A exploração dessas oportunidades restritas, propiciadas pelo desenvolvimento de capacidades locais chama-se *bricolagem* [*entrepreneurial bricolagem*] (Hayek, 1945; Uzzi, 1997; Zahra *et al.*, 2009; Smith & Stevens, 2010; Dwivedi & Weerawardena, 2018). A qualidade da rede e a profundidade das relações onde a organização está imersa cria ou fornece acesso a oportunidades únicas, que só serão exploradas naquele contexto.

O grau de imersão condiciona o modelo de negócio, o objetivo social da organização e sua expectativa de impacto na sociedade (Smith & Stevens, 2010). Afeta, além da estrutura e estratégia, a forma de medição de valor social que será adotada, a escala de impacto social gerada (Smith & Stevens, 2010; Uzzi, 1997). A escala do negócio é vinculada ao desejo de ampliar o impacto social. Trata-se da capacidade de maximizar e expandir o efeito gerado (Bacq & Eddleston, 2018) através da facilidade e agilidade com que um sistema pode se expandir [i.e. beneficiar mais pessoas] ou se replicar [i.e. outros agentes copiando a operação e produzindo mudança] (Leviner *et al.*, 2006; Lumpkin *et al.*, 2013). Para Bacq e Eddleston (2018) é a variável de resultado [*outcome*] mais importante do empreendedorismo social, porém é pouco pesquisada. Cannatelli (2017) atribui a importância da escala ao fato de os problemas sociais mais graves estarem espalhados pelo globo. Desse modo uma solução efetiva e flexível poderá ser

facilmente ser replicada sem desperdícios de recursos com tentativas e erros, servindo rapidamente à uma diversidade de regiões.

A escala ajuda a compreender as interdependências entre os agentes e os elementos de um ecossistema, buscando entender como a disseminação de uma ideia conduz a uma mudança nas relações (Cannatelli, 2017). Por isso é associada às ideias de inovação e mudança social. O raciocínio é o seguinte: para matar a fome dar o peixe gera um resultado imediato, porém sem sustentabilidade. Haverá uma dependência do peixe e não a autonomia do indivíduo. Para melhorar a oferta, o ideal seria ensinar a pescar. Porém, isso ressolveria o problema de alguns indivíduos que tivesse acesso a esse conhecimento. Logo, a melhor forma de matar a fome com peixe é revolucionar a indústria atingindo o máximo de pessoas com esse resultado (Leviner et al, 2006; Lumpkin et al, 2013).

Zahra et al (2009) utilizam essas interdependências em sua tipologia. Utilizando o exemplo da pesca. A bricolagem ajudaria a matar a fome utilizando o peixe como recursos e mobilizando a rede em busca de algum nível de sustentabilidade. O construtor social conseguiria ensinar a pescar e o engenheiro social tentaria revolucionar a indústria de pesca. Essas diferentes são aderentes a literatura de inovação por se basear na obra de Hayek (1945), Kirzner (1973) e Schumpeter (1942).

Smith e Stevens (2010) classificam a relação entre imersão e escala em escalar o negócio [*scaling up*] e aprofundar o negócio [*scaling deep*]. O primeiro é um processo de replicação do modelo existente que se espalha gerando mais valor. O segundo enfatiza a eficiência, aprofundando as relações em rede. Embora desejável (Leviner et al, 2006; Yunus, 2010; Cannatelli, 2017), é pouco provável que a simples replicação de modelos de negócios funcione, porque tanto a percepção da oportunidade quanto a capacidade de atuar sobre a questão social dependem fortemente das redes onde a IES se desenvolve (Uzzi, 1997; Mair & Marti, 2006; Zahra et al, 2009; Smith & Stevens, 2010). Bacq e Eddleston (2018), por exemplo, concluíram que maiores escalas de impacto na sociedade demandam maior engajamento das partes interessadas e culturas onde os colaboradores são empoderados e comprometidos com o processo de geração de valor [i.e. *Stewardship centrada nos empregados*].

O modelo *SCALER* é uma forma de previsão através de sete condutores de escala de impacto social: 1) Colaboradores [*Staffing*], 2) Comunicação, 3) Construção de alianças [*alliance building*], 4) *Lobbying*, 5) geração de renda [*earnings generation*], 6) replicação, 7) forças de mercado estimulantes [*stimulating Market forces*] (Bloom & Smith, 2010). Cannatelli (2017) questiona a relevância da construção de alianças (3) e do *Lobbying* (4) para o modelo em organizações sem fins lucrativos. De qualquer modo, todos esses aspectos podem ser acomodados na modelagem de negócio (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Imersão e escala definem o potencial de impacto social de uma IES, mas esses elementos dificilmente são considerados durante a construção do modelo de negócio. Na verdade, o próprio modelo de negócio é implícito e pouco desenvolvido (Abu-Saifan, 2012; Seelos & Mair, 2005a). É necessária uma maior aproximação entre academia e prática para um desenvolvimento mais produtivo de ambas (European Commission, 2016).

#### **2.8.4. Governança**

Para alguns autores, uma das características distintivas do empreendedorismo social é a capacidade de gerar sinergia entre múltiplas partes interessadas (Hossain *et al*, 2017; Phillips *et al*, 2015; Hadad & Găucă, 2014; Lumpkin *et al*, 2013; Dacin *et al*, 2010; Austin *et al*, 2006; Seelos & Mair, 2005a). Para Hitt *et al* (2011) o ponto de vista das partes interessadas é estratégico para o desenvolvimento do empreendedorismo social devido ao seu efeito multidimensional. A perspectiva de Zott e Amit (2007) sobre os modelos de negócio permite operacionalizar esse ponto de vista. Para os autores, modelos de negócio são representações da governança utilizada para o engajamento em trocas econômicas e para a exploração de oportunidades.

No empreendedorismo social a sinergia entre múltiplas partes interessadas é importante, tendo em vista que não há o apelo linear do proveito individual ou da garantia de benefícios financeiros diretos em troca de colaboração (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Lumpkin *et al*, 2013; Austin *et al*, 2006). Por isso há maior incentivo para a distribuição do poder entre as partes interessadas, usando o objetivo social para alinhar seus interesses (Hadad & Găucă, 2014). O excedente de valor criado pela IES (Bowman & Ambrosini, 2000; Brandenburger & Stuart, 1996) retorna ao seu ecossistema permitindo que tanto a IES quanto as suas partes interessadas se beneficiem dele sob a forma de valor compartilhado (Porter & Kramer, 2011; Hadad & Găucă, 2014).

As partes interessadas possuem a responsabilidade de fiscalizar e zelar pela priorização dos objetivos sociais (Hadad & Găucă, 2014), intervindo para que os objetivos sociais não sejam negligenciados (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Bacq & Eddleston, 2018; European Commission, 2016; Hadad & Găucă, 2014) em virtude da adoção irrefletida de comportamentos e governanças orientadas ao mercado (European Commission, 2016). Assim, além de protegerem o funcionamento da rede (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Tate & Bals, 2018) salvaguardam a cultura, a reputação e a legitimidade da IES (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Bacq & Eddleston, 2018), evitando que ela deixe de se beneficiar dos benefícios provenientes do engajamento com a comunidade (European Commission, 2016).

O modelo Europeu inclui a governança inclusiva e participativa como uma característica das IES. Nele o poder de decisão e a distribuição de benefícios não devem ser baseados na propriedade do capital (EMES, 2018; Pestoff & Hulgärd, 2016; European Commission, 2016; CSES, 2016; Borzaga *et al*, 2012; Defourny & Nyssens, 2010). Sendo assim, qualquer modelo que não transfira real poder às partes interessadas é apenas marketing e não uma ação social de fato (Hadad & Găucă, 2014).

A questão da governança é fundamental para enquadrar a IES em uma legislação adequada, garantindo que o valor gerado seja de interesse coletivo e se mantenha ao longo do tempo (EMES, 2018; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Pestoff & Hulgärd, 2016; European Commission, 2016; CSES, 2016; Defourny & Nyssens, 2010). Isso acontece através da proteção da tomada de decisão contra o medo de perder o apoio de alguma parte interessada importante que esteja divergindo (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Bacq & Eddleston, 2018). Consequentemente, diminui os conflitos de interesse que possam fragilizar o

funcionamento da rede (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Tate & Bals, 2018), ao mesmo tempo inibe a concentração de poder, que pode prejudicar a autonomia da IES (Lumpkin *et al*, 2013). A importância de uma parte interessada deve ser avaliada em virtude do seu poder, sua legitimidade e da urgência de suas necessidades em relação ao negócio (Lumpkin *et al*, 2013).

A operação de uma IES é mais arriscada do que um negócio convencional (Lumpkin *et al*, 2013; Boons & Lüdeke-Freund, 2013), porque busca uma solução para um problema, que ninguém ainda conseguiu resolver (Karnani, 2007; Prahalad & Stuart, 2006) e devido aos construtos que engloba [e.g. mudança social, sustentabilidade] (Boons & Lüdeke-Freund, 2013). Todavia, a ousadia no empreendedorismo social concentra-se na própria decisão de iniciar o negócio. Os movimentos posteriores, como diversificação e crescimento, são mais cautelosos (Lumpkin *et al*, 2013; Borzaga *et al*, 2012).

As IES oferecem menos garantias de retorno sobre o investimento, haja vista que o resultado econômico é um meio para o resultado social e não a finalidade do negócio (Lumpkin *et al*, 2013; Yunus, 2010; Austin *et al*, 2006). A influência do capital na tomada de decisão é menor (EMES, 2018; CIRIEC, 2017; Pestoff & Hulgärd, 2016; European Commission, 2016; CSES, 2016; Borzaga *et al*, 2012; Defourny & Nyssens, 2010) e a própria dinâmica da priorização do lado social pode conduzir à escolhas menos produtivas [e.g. a seleção de mão de obra sem capacitação para dar acesso ao primeiro emprego ou a decisão por adotar práticas verdes que inicialmente geram maior custo] (Myrah & Odinsky-Zec, 2013; Yunus, 2010; Defourny & Nyssens, 2010; Pestoff & Hulgärd, 2016; Austin *et al*, 2006).

Aqui cabe um exemplo prático sobre o papel da governança na diferenciação da tomada de decisão de uma IES. É inegável que uma montadora de automóveis, quando se instala em uma região periférica de baixa densidade, com baixo desenvolvimento, gera um imenso impacto social. Uma montadora movimenta a economia local e promove o desenvolvimento através da geração de emprego e renda, da atração investimentos e do estímulo ao empreendedorismo local para satisfazer suas necessidades diretas e indiretas. Ela aumenta a demanda na região. Será necessário, por exemplo, melhorar as condições das estradas para garantir o escoamento da produção. A concentração de pessoas vai gerar demanda nas áreas de saúde, educação e no consumo de bens e serviços. Entretanto, convém assumir que nem todos esses impactos serão positivos e que seus efeitos nas pessoas, na economia e no planeta tendem a ser superficialmente avaliados sob uma perspectiva de desenvolvimento sustentável (Mackey & Sisodia, 2013).

O que realmente diferencia uma IES de uma iniciativa empresarial é a tomada de decisão. A decisão empresarial é orientada pelos objetivos econômicos e por uma governança com forte influência do capital (EMES, 2018; Pestoff & Hulgärd, 2016; European Commission, 2016; CSES, 2016; Borzaga *et al*, 2012; Defourny & Nyssens, 2010). Basta uma decisão com esse viés para que a montadora considere mais vantajoso encerrar suas operações sem considerar os efeitos sociais. Alguns países concedem grandes incentivos fiscais para que empresas se instalem em regiões menos desenvolvidas. Consequentemente, ficam reféns do poder concentrado nessas empresas, que passam a direcionar decisões políticas em seu benefício (Piketty, 2015; Baker, 2013).

Quando o objetivo social está à frente, muitas vezes o objetivo econômico é prejudicado (Myrah & Odinsky-Zec, 2013; Yunus, 2010). No caso de uma organização social, as necessidades do governo e da comunidade seriam legítimas e pesariam na tomada de decisão. Não há supremacia do detentor do capital (EMES, 2018; Pestoff & Hulgärd, 2016; Comissão Europeia, 2016; CSES, 2016; Defourny & Nyssens, 2010) e isso torna o processo decisão mais lento e complexo (Lumpkin *et al*, 2013). Hlady-Rispal e Servantie (2018), defendem que essa capacidade social é o que melhor diferencia o modelo de negócio social do convencional. Isso demanda do empreendedor social maior resiliência do que a característica do empreendedor convencional (Seelos & Mair, 2005a; Mulgan, 2006; Shaw e de Bruin, 2013), entretanto, essa característica é favorecida pela motivação de resolver problemas sociais por empatia ou por terem sido afetados por eles (Mulgan, 2006).

O risco da operação aliado a dificuldade de acesso a recursos, se a rede de apoio for frágil, gera uma barreira ao crescimento e a expansão das iniciativas, podendo afetar, inclusive, sua sobrevivência (Stephan & Folmer, 2017; Cannatelli, 2017; Hoogendoorn, 2016; Stephan *et al*, 2015; Bloom & Smith, 2010). Todavia, a governança participativa favorece o voluntariado e o engajamento em virtude da causa social (Bacq & Eddleston, 2018; Malpelli *et al*, 2018; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Pestoff & Hulgärd, 2016; Defourny & Nyssens, 2010), podendo ser uma alternativa para superar as limitações de recursos.

A própria construção de colaboração envolve riscos, pois seus benefícios são atingidos em longo prazo e muitas relações não sobrevivem ao tempo necessário para isso (Kale & Singh, 2009; Doz e Hamel, 2000; Gulati *et al*, 2000). Ainda falta aprofundamento sobre a efetividade das relações colaborativas (Kale & Singh, 2009) no empreendedorismo social (Kosmynin, 2018). Entretanto, o fracasso em gerar sinergia entre as diversas partes interessadas pode prejudicar a eficiência da operação (Bacq & Eddleston, 2018; Lumpkin *et al*, 2013) e a sobrevivência da organização (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Borzaga *et al*, 2012). Para serem efetivas as organizações sociais não devem se preocupar em selecionar objetivos sociais importantes para as partes interessadas que pretendem sensibilizar. Ao invés disso, devem se consolidar como intermediadoras entre os interesses de quem investe e de quem recebe o benefício, deslocando a ênfase do tipo de resultado para a forma como o resultado é obtido. Dessa maneira a organização social ressalta a sua eficiência no tratamento da questão social e reforça sua legitimidade, sem correr o risco de perder sua capacidade de gerar valor ao perseguir inúmeros objetivos sem ter um foco (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Tate & Bals, 2018; Hadad & Găucă, 2014; Yunus, 2010).

Outro risco a ser considerado é o inerente ao aprendizado, principalmente ao se reconhecer que as IES buscam soluções para questões sociais desassistidas pelas estruturas e soluções vigentes [institutional voids] (Mair & Marti, 2009; Stephan *et al*, 2015), demandando inovação. Essa inovação acontece através de redes de colaboração e aprendizado, dentro e fora das organizações (Phillips *et al*, 2015; Fagerberg, 2004; Nonaka & Takeuchi, 1997; Dosi, 1988). Tanto a criação da solução quando a sua disseminação (Cannatelli, 2017) envolvem processos criativos com riscos e custos relacionados a curva de aprendizado, viabilidade econômica e aceitação (Dosi, 1988), onde não há garantias sobre o seu sucesso (Lepak *et al*, 2007; Baumol & Strom, 2007; Hiit *et al*, 2011). Embora possa

resultar em muitos benefícios, esse processo demanda investimento e flexibilidade, além de recursos o suficiente para manter a organização (Teece, 2010). No próximo capítulo a inovação será aprofundada.

## 2.9. Inovação Social

Inovação é um fenômeno organizacional (Fagerberg, 2004; Dosi, 1988), que vai além da criação de novas coisas, engloba também a melhoria de processos produtivos ou novas formas de criar e entregar valor (Fagerberg, 2004; Christensen, 1997; Dosi, 1988; Schumpeter, 1934). A inovação foi inicialmente inspirada por motivações sociais, até que deixou de ser percebida dessa forma pelo estabelecimento de um novo paradigma (Mulgan, 2006; Fagerberg, 2004). Muitas inovações radicais do século XX, que hoje são os padrões cotidianos, representaram mudanças sociais profundas quando surgiram. Como por exemplo, a ideia de que pessoas comuns podem possuir e dirigir carros sem representar um risco à sociedade, ou a necessidade do ensino infantil (Mulgan, 2006).

A perda da ênfase social da inovação, não significa que a inovação deixou de ser social ou de ter efeitos sociais. Apenas o seu lado econômico e produtivo foi priorizado no discurso. Da mesma maneira, a inovação social não exclui o potencial econômico e produtivo da inovação convencional (Mulgan, 2006; Fagerberg, 2004). Até o século XV a inovação era um tema central no debate sócio-político pela defesa de valores éticos que se opunham aos valores conservadores da época. O termo inovação social foi cunhado mais tarde, em 1858, por Willian L. Sargent e possuía o sentido de mudança social. Posteriormente, foi associado ao regime socialista pela propaganda conservadora. Devido à sua importância econômica, em meados da década de 1980 a literatura sobre inovação passou a ser predominantemente voltada a tecnologia e mercado, separando-a de vez das questões sócio-políticas com as quais era associada (Moulaert *et al*, 2017).

Para Caroli *et al* (2018) “*A inovação é social à medida que é socialmente desejada e enquanto satisfaz necessidades sociais não percebidas como relevantes para o mercado*” (p. 101). Pode-se considerar que a inovação social diz respeito a inovações destinadas ao tratamento de problemas e necessidades sociais, que apesar da possibilidade de geração de resultados econômico, não são motivadas por ele (Phillips *et al*, 2015). Tanto que a retomada do estudo do lado social da inovação foi impulsionada pelo desenvolvimento do terceiro setor e pelos esforços locais para combater o desemprego (Moulaert *et al*, 2017) aproximando-a do empreendedorismo social.

Entretanto, convém ressaltar que a inovação social é um tema anterior ao empreendedorismo social. O empreendedorismo social é uma perspectiva recente, proveniente da literatura de empreendedorismo e das organizações sociais (Tate & Bals, 2018; Hossain *et al*, 2017; Zhara *et al*, 2009; Seelos & Mair, 2005a). As necessidades socioeconômicas discutidas anteriormente [capítulo 1] favoreceram o seu surgimento como um novo campo de pesquisa, porém ainda sem uma teoria distintiva (Dacin *et al*, 2010). A seguir a inovação social será entendida em comparação com a inovação convencional e com o empreendedorismo social para melhor diferenciação dos temas.

### 2.9.1. Inovação convencional e inovação social

Não está claro é se a inovação social explica e prediz fenômenos que não são endereçados pela inovação convencional, constituindo uma teoria própria, ou se é apenas uma área de conhecimento (Van der Have & Rubalcaba, 2016). Aparentemente a inovação social desenvolve-se abordando outros assuntos. Embora existam sinergias entre o lado social da inovação e os estudos sobre tecnologias e organizações dentro da literatura convencional (Fagerberg, 2004; Caroli *et al*, 2018), o resultado seria um tipo de conhecimento diferente do atualmente discutido em inovação social (Moulaert *et al*, 2017; Phillips *et al*, 2015). Isso acontece porque mesmo com a utilização de modelos econômicos orientados ao mercado na discussão de inovação social (Moulaert *et al*, 2017; Shaw & de Bruin, 2013), há distinções sobre o conteúdo discutido (Dosi, 1988; Fagerberg, 2004). No caso da inovação social, pouco se discute sobre o seu processo ou sobre as competências necessárias para desenvolvê-la (Moulaert *et al*, 2017; Shaw & de Bruin, 2013). Assuntos muito populares na discussão da inovação convencional (Fagerberg, 2004). Esta é transversal à inúmeras disciplinas [e.g. economia, estratégia, organizações, empreendedorismo], enquanto a inovação social aparece geralmente relacionada com o empreendedorismo social.

A inovação social também possui mais semelhanças metodológicas com o empreendedorismo social do que com os estudos sobre inovação. A metodologia mais aplicada na literatura de inovação social e empreendedorismo social são os estudos de casos de sucesso (Erpf & Tekula, 2019; Hossain *et al*, 2017; Lopes *et al*, 2017; Phillips *et al*, 2015; Lee *et al*, 2014), enquanto a literatura de inovação convencional é composta por maior variedade de metodologias (Moulaert *et al*, 2017; Lopes *et al*, 2017; Fagerberg, 2004). Os padrões de desenvolvimento das literaturas sobre inovação também seguem caminhos distintos. A literatura de inovação convencional converge para a busca de modelos e padrões, como por exemplo o Manual de Oslo (OECD, 2004). Já a literatura de inovação social preocupa-se com os contextos onde a inovação ocorre e com a forma como as questões sociais são tratadas (Lopes *et al*, 2017). A observação do que é discutido na literatura de inovação pode melhorar a definição de inovação social e avançar a compreensão sobre como ela pode ser empregada para favorecer a criação de valor social. A Figura 12 compara inovação convencional e inovação social.

**Figura 12:** Comparação entre inovação convencional e inovação social

Inovação convencional	Inovação social
Objetivo econômico prevalente	Objetivo social prevalente
Estudo sobre o processo de inovação	Lacunas teóricas
Estudo sobre as competências necessárias para inovar	
Estudo sobre os efeitos da inovação na sociedade	
Interdisciplinaridade	Associação estreita com o empreendedorismo social
A capacidade de inovação considera	A capacidade de inovação depende da

predominantemente fatores organizacionais.	compreensão do beneficiário e da capacidade de atendê-lo.
A inovação depende de investimento, assumindo previsibilidade e controle do processo de inovar.	A inovação desenvolver-se de maneira mais orgânica.
Fenômenos organizacionais	
Com efeitos socioeconômicos	
Podem gerar mudanças sociais	
Dependentes do ecossistema e das inter-relações com outras organizações.	

Fonte: Autora

Embora não seja o enfoque desta tese, relacionar a literatura de inovação com a de empreendedorismo social e inovação social apresenta muitos benefícios. O principal é referente a análise crítica, uma fragilidade de ambas (Hitt *et al*, 2011; Hadad & Găucă, 2014; Rawhouser *et al*, 2019). Existem muitos estudos sobre o impacto socioeconômico da inovação convencional (Fagerberg, 2004) que podem ajudar a suprir essa lacuna. É necessário avaliar os riscos da inovação social, inclusive em nível organizacional. Por exemplo, muitas organizações sociais tradicionais buscam inovar para atingir modelos de negócio mais sustentáveis (Hossain *et al*, 2017; El Ebrashi, 2013; Ramos & Martín, 2001; Dees, 1998) sem observar o risco de canibalizar seus serviços (Christensen, 1997). Questões relacionadas ao comportamento oportunista (Williamson, 1979) também precisam ser discutidas no contexto empreendedor social, algo já bastante desenvolvido nos estudos sobre inovação (Dosi, 1988).

Um elemento capaz de limitar ou potencializar o impacto da inovação social é o conceito de paradigma (Fagerberg, 2004; Dosi, 1988) também discutido na literatura de inovação convencional. Ele influencia as premissas vigentes, interpretações e práticas, permitindo que o conhecimento seja acumulado e expandido (Miller, 1991). Então, ele influencia a ciência e a capacidade de inovar das organizações (Dosi, 1988). Há grandes expectativas de que a inovação social seja uma inovação disruptiva (Tate & Bals, 2018; Hadad & Găucă, 2014) ou que sua evolução contribua para quebra do paradigma atual de mercado (Murray *et al*, 2010; Mulgan, 2006, 2007).

Os padrões estabelecidos pelo paradigma dominante tendem a influenciar o tipo de instituições e suas relações no ecossistema, criando inércia à medida que amadurecem. Por isso, a quebra de um paradigma depende de inovação radical, embora o seu estabelecimento permita inovações incrementais e adaptações. Pelo mesmo motivo, as inovações bem-sucedidas apresentam certo padrão de irreversibilidade. Essas inovações sustentam e são sustentadas pelo paradigma dominante (Dosi, 1988).

O empreendedorismo social permite observar fenômenos estudados pela administração e pela economia sob outro enfoque (Moulaert *et al*, 2017). Começa pela primazia do objetivo social sobre o objetivo econômico (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018; European Commission, 2016; Ormiston & Richard, 2011; Peredo & McLean, 2006). Também desconsiderar as relações competitivas, enfatizando a colaboração (Moulaert *et al*, 2017; European Commission, 2016; Carraher *et al*, 2016; Hadad & Găucă, 2014; Borzaga *et al*, 2012; Ormiston & Richard, 2011; Mulgan, 2006; Dees, 1998).

A ideia de escalar o modelo de negócios social também demanda um novo paradigma, porque o atual não consegue nem explicar nem melhorar a forma como isso ocorre (Cannatelli, 2017). O objetivo é consolidar uma mudança na

sociedade (Leviner *et al*, 2006; Lumpkin *et al*, 2013) ampliando o impacto social através de crescimento ou de replicação [i.e. outros agentes copiando a operação e espalhando a mudança]. Trata-se de revolucionar a maneira como as coisas funcionam para beneficiar o maior número possível de pessoas (Cannatelli, 2017; Yunus, 2010). Essas alterações de enfoque demandam um novo paradigma para uma interpretação adequada (Tate & Bals, 2018; Moulaert *et al*, 2017; Hadad & Găucă, 2014; Mulgan, 2006).

Houve um grande aumento da atenção e do investimento direcionados à inovação social. Ela possivelmente será o novo acelerador da mudança social, tal qual a tecnologia foi no século XX. Serviços relacionados ao bem-estar social, como saúde e educação, já são mais economicamente expressivos do que a venda de produtos como carro, telecomunicações e aço, representantes das indústrias que impulsionaram a inovação anteriormente (Mulgan, 2006). As mudanças políticas e demográficas acentuam esse efeito [i.e. preocupação com a educação infantil e envelhecimento da população] (Mulgan, 2006). Valores que envolvem a interação entre partes interessadas, como customização e co-criação são fundamentais para estratégias de diferenciação e já são parte dos exemplos de inovações bem-sucedidas [e.g. Wikipedia, Open University, justiça restaurativa, grupos de apoio a saúde online] (Thomas & Autio, 2014; Osterwalder & Pigneur, 2011; Mulgan, 2006).

As pressões ambientais e sociais tendem a evoluir para uma situação onde a fronteira entre produção e consumo seja difícil de ser estabelecida. A complexidade das questões atuais não permite mais a efetividade de soluções padronizadas e simplificadas. Logo, essa complexidade é distribuída ao longo das relações sociais, envolvendo a todos (Murray *et al*, 2010). Por sua vez, uma necessária alteração dos comportamentos de consumo (Martin, 2016) demandará novas relações de mercado que não poderão ser viabilizadas sem um novo paradigma (Murray *et al*, 2010). Principalmente porque, em um contexto capitalista, o consumo estabelece o que é produzido (Baumol & Strom, 2007).

### **2.9.2. Empreendedorismo social e inovação social**

Há uma relação estreita entre inovação e empreendedorismo, um tema bastante estudado (Shane, 2012; Gartner, 1990). A percepção do empreendedorismo como um processo gira em torno do conceito de oportunidade. Baseia-se na literatura de inovação para explicar como a oportunidade surge, dando origem a atividade empreendedora (Shane & Venkatraman, 2000). O empreendedor é capaz de avaliar os recursos disponíveis e os processos de produção criticamente, identificando novas formas de obter o melhor uso produtivo de sua combinação (Hitt *et al*, 2011; Casson, 2005; Fagerberg, 2004; Burlamaqui & Proença, 2003; Shane & Venkatraman, 2000; Baumol, 1996). Por sua vez, os ecossistemas indutores de inovação e de empreendedorismo compartilham diversas características (Thomas & Autio, 2014).

Inovação social e empreendedorismo social são temas que seguem os mesmos padrões de crescimento e pesquisa. Compartilham o interesse pela compreensão do processo de resolução de problemas por meio da identificação de oportunidades em necessidades sociais não atendidas. Ambos os temas pesquisam

alternativas para a desigualdade social agravada por uma economia baseada na geração de lucro, buscando ampliar a atenção para além dos investidores, ao considerarem as demais partes interessadas (Phillips *et al*, 2015).

Tal como acontece na literatura de empreendedorismo social (Rawhouser *et al*, 2019; Harvie & Ogman, 2019; Martin, 2016 ; Hadad & Găucă, 2014; Hitt *et al*, 2011), há pouca preocupação com os efeitos negativos da inovação social na sociedade [e.g. precarização do emprego, precarização dos serviços públicos, desresponsabilização do Estado] (Moulaert *et al*, 2017; Shaw & de Bruin, 2013). Há necessidade de mais estudos sobre a capacidade de inovação em organizações sociais e sobre seu impacto nos serviços públicos e na redução dos custos sociais (Moulaert *et al*, 2017; Shaw & de Bruin, 2013; Mulgan, 2006).

É necessário diferenciar os assuntos tratados em inovação social e empreendedorismo social. As características da inovação social identificadas por Moulaert *et al* (2017) são praticamente iguais as atribuídas ao empreendedorismo social, a saber: 1) multidimensionalidade; 2) objetivo de atender as necessidades sociais e combater problemas sociais; 3) objetivos de longo prazo que envolvem formas sustentáveis de soluções e oferta de oportunidades. Porém, há uma característica distintiva: a relação da inovação com os problemas sociais (Moulaert *et al*, 2017), algo pouco explorado na literatura de empreendedorismo social (Shaw & de Bruin, 2013; Hadad & Găucă, 2014; Rawhouser *et al*, 2019; Harvie & Ogman, 2019). Ao contrário do senso comum (Soares, 2015; Stiglitz, 2012; Souza, 2009; Santos, 2002), para a inovação social os problemas sociais são endógenos às relações sociais (Murray *et al*, 2010). Além de evidenciar novos modelos de negócio e processos, enfatiza a mudança nas relações, na forma de participação social e na adoção de novos hábitos (Moulaert *et al*, 2017; Lopes *et al*, 2017 ; Boons e Lüdeke-Freund, 2013; Murray *et al*, 2010; Mulgan, 2006, 2007).

As necessidades humanas moldam a busca por inovação. Seja para aumentar a produtividade ou para melhorar a oferta de bens e serviços, a inovação surge como um fator que viabiliza acessos e estimula o consumo (Seelos & Mair, 2005a; Fagerberg, 2004). A inovação envolve problemas geralmente mal estruturados, que não apresentam uma solução óbvia, dentro do conhecimento disponível [i.e. conhecimento tácito e explícito, geralmente disperso]. Demanda alguma habilidade de pesquisa para organizar o problema, definir uma solução e testá-la (Dosi, 1988). A solução geralmente é evolucionária, fruto do refinamento de várias tentativas e da combinação com outras inovações (Dosi, 1988; Fagerberg, 2004). Daí a importância de manter a flexibilidade do modelo de negócio, assegurando sua sustentabilidade (Teece, 2010).

A figura schumpeteriana do empreendedor visionário rompendo com os padrões e lutando sozinho contra a inércia das estruturas, não é adequada a forma como a inovação de fato acontece, por meio de redes de colaboração e aprendizado, dentro e fora das organizações (Phillips *et al*, 2015; Fagerberg, 2004; Nonaka & Takeuchi, 1997; Dosi, 1988). Boons e Lüdeke-Freund (2013) tratam essa perspectiva como uma constelação de geração de valor e ressaltam a importância de novos modelos de negócio que viabilizem essas relações. Em uma perspectiva mais ampla, a inovação social significa a satisfação de necessidades graças a mobilização e atuação coletiva, como as mudanças geradas por meio de movimentos sociais (Caroli *et al*, 2018; Moulaert *et al*, 2017; Lopes *et al*, 2017;

Mulgan, 2006). Acontece por meio de redes de colaboração (Moulaert *et al*, 2017; Mulgan, 2006) que potencializam a sua influência na delinear e gestão de políticas públicas (Moulaert *et al*, 2017). Para Mulgan (2006) movimentos como o feminismo e o ambientalismo, fortemente enraizados no descontentamento com o *status quo* da sociedade, são inovações sociais.

A inovação social discute o desenvolvimento organizacional e territorial (Moulaert *et al*, 2017). Pode adotar uma perspectiva interna, quando busca atender aos objetivos sociais por meio de produtos, serviços ou da melhoria dos processos organizacionais. Mas também pode adotar uma perspectiva externa, baseada no estabelecimento de novas relações, acesso a novos mercados, criação de novos modelos de negócio ou novas organizações com o objetivo de alterar padrões e gerar mudanças sociais (Lopes *et al*, 2017). Uma inovação é complexa, pode gerar mudanças em vários níveis e efeitos imprevisíveis (Lepak *et al*, 2007; Fagerberg, 2004; Dosi, 1988). A Figura 13 compara inovação social com o empreendedorismo social.

**Figura 13:** Comparação entre inovação social e empreendedorismo social.

Inovação social	Empreendedorismo social
Assunto antigo, abordado de maneira diferente	Assunto relativamente recente
Mesmos padrões de crescimento e pesquisa	
Interesse pelo processo de resolução de problemas por meio da identificação de oportunidades em necessidades sociais não atendidas	
Busca por alternativas à economia baseada na geração de lucro, com incentivo às mudanças sociais	
Preocupação com a sustentabilidade	
Estudos de caso de sucesso e pouca discussão crítica sobre efeitos negativos	
Reconhece explicitamente em seu conceito as inter-relações que geram o resultado social	Ênfase na figura do empreendedor social, reforçada pelos estudos de caso de sucesso.
Abordagem do problema social de maneira endógena à sociedade	Pouca discussão sobre os problemas sociais
Abordagem mais ampla sobre efeitos e antecedentes (desenvolvimento organizacional, territorial e da sociedade)	Análise em nível organizacional
Trata de incertezas e mudanças, cujo impacto é imprevisível.	Busca impacto social positivo

Fonte: Autora

Em suma, a inovação social é uma característica presente no empreendedorismo social (Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Austin *et al*, 2006), embora o tipo de inovação varie substancialmente (Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Lepoutre *et al*, 2013). A inovação social pode se manifestar como a solução de uma necessidade social, como a construção dessa solução com base na capacidade local e por meio da mobilização de diversas partes interessadas para sustentar uma mudança social efetiva (Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012).

Devido ao seu compromisso em achar respostas para questões sociais, o empreendedorismo social pode ser compreendido como uma nova tecnologia, capaz de gerar mudanças socioeconômicas (Dosi, 1988). À medida que for sistematizado e disseminado, poderá ser capaz de criar um paradigma (Moulaert *et al*, 2017), ao promover a sustentabilidade dos modelos de negócio através da criação de valor economicamente viável. Por outro lado, pode-se considerar que o

empreendedorismo social utiliza novas tecnologias e promove a construção de novas relações sociais, sendo um fator favorável a inovação (Caroli *et al*, 2018; Boons & Lüdeke-Freund, 2013).

As IES são potencialmente inovadoras sob a perspectiva do empreendedorismo como processo (Shane & Venkatraman, 2000). Contudo, outras organizações também podem realizar inovações sociais, como por exemplo, governos e organizações comerciais com ações de responsabilidade social. Na verdade, a união entre capital público, privado e organizações sem fins lucrativos costuma resultar em inovação social (Lopes *et al*, 2017; Van Der Have & Rubalcaba, 2016; Boons & Lüdeke-Freund, 2013). As ferramentas disponíveis para governos e mercados interferirem nos problemas sociais têm efeitos limitados e a inclusão da perspectiva dos movimentos sociais e das organizações sem fins lucrativos ajuda a compor novas soluções. Um exemplo disso são as soluções baseadas em prevenção, que economizam os recursos públicos que seriam empregados no tratamento dos efeitos dos problemas. Em geral, os governos concentram-se na continuidade de ações corretivas, enquanto as necessárias ações preventivas são realizadas por organizações privadas (Murray *et al*, 2010). Muitas vezes a inovação nasce em um setor e migra para outro [e.g. uma ação da sociedade civil que se transforma em política pública] (Lopes *et al*, 2017; Mulgan, 2007).

Até aqui a inovação social foi analisada em comparação com o empreendedorismo social, mas, algumas vezes, o empreendedorismo social é caracterizado em termos de inovação. Alguns autores defendem que o conceito de empreendedorismo social representa uma inovação, devido à prevalência do objetivo social sobre o econômico, todavia, sem excluí-lo do modelo de negócio (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018; European Commission, 2016; Ormiston & Richard, 2011; Peredo & McLean, 2006).

Alguns autores consideram a inovação social uma característica distintiva do empreendedorismo social, por meio da qual as necessidades, até então desassistidas, são endereçadas (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Choi & Majumdar, 2014; Lopes *et al*, 2017; Boons e Lüdeke-Freund, 2013; Mulgan *et al*, 2010; Austin *et al*, 2006). Hoogendoorn (2016), entretanto, defende que não se trata de uma característica essencial, considerando que nem todo empreendedorismo é inovador (Hayek, 1945; Baumol, 1996). A inovação social também é considerada uma competência essencial do empreendedorismo social (Kuratko *et al*, 2017; Kraus *et al*, 2017; Lepoutre *et al*, 2013; Bloom & Smith, 2010). Porém, não está claro até que ponto a percepção da oportunidade, onde outros empreendedores não seriam capazes de observá-la (Hitt *et al*, 2011; Uzzi, 1997; Hayek, 1945) pode ser considerada uma inovação (Shane & Venkatraman, 2000).

A inovação pode ser a exploração de oportunidades ou mercados fora do alcance de organizações convencionais (Seelos & Mair, 2005a; Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018). Alguns autores ponderam que o modelo de negócio social é a inovação (European Commission, 2016; Lumpkin *et al*, 2013; Griffiths *et al*, 2013; El Ebrashi, 2013; Austin *et al*, 2006; Mair & Marti 2006; Seelos & Mair, 2005a). Outros que tanto o modelo de negócio quanto a forma como a questão social é tratada podem ser considerados inovadores (Hossain *et al*, 2017; Austin *et al*, 2006; Mair and Marti 2006; Seelos & Mair, 2005).

A tipologia de Zahra *et al* (2009) é a mais popular no empreendedorismo social (Ciccarino *et al*, 2019a). Por meio dessa tipologia nota-se que a inovação social se relaciona com outras dimensões latentes do modelo de negócio social, como escala, imersão [embeddedness] e objetivos sociais [Figura 3]. Assim como o valor social, a ideia de inovação social também é complexa, dependendo de fatores como: o tipo de questão social, a extensão da mudança social desejada, partes interessadas envolvidas e preocupações éticas (Zahra *et al*, 2009). A inovação também é relacionada a capacidade da empresa construir alianças e conseguir acesso a recursos (Seelos & Mair, 2005<sup>a</sup>; Zhara et, al, 2009; Hitt *et al*, 2011; Hossain *et al*, 2017; Dwivedi & Weerawardena, 2018), algo que influencia a sustentabilidade de seu modelo de negócio (Tate & Bals, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018; Mair *et al*, 2012; Borzaga *et al*, 2012). A European Commission reconhece a importância da inovação social ao declarar:

*“Uma vez que contribuem para atender às necessidades não atendidas por meio de novas arquiteturas organizacionais, as iniciativas de empreendedorismo social devem ser consideradas como uma inovação organizacional per se. A característica inovadora das empresas sociais está na mobilização dos cidadãos, estruturada de maneira empreendedora, organizada e eficiente.”* (European Commission, 2016 p. 14)

A maior parte dos empreendedores sociais atuam em nichos com severas restrições de recursos (Tate & Bals, 2018; Kraus *et al*, 2017; Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018; Hadad & Găucă, 2014; Lumpkin *et al*, 2013; Dacin *et al*, 2010; Yunus, 2010; Peredo e McLean, 2006). A inovação social acontece por meio da combinação de recursos escassos na geração de produtos e serviços úteis, acessíveis e desejáveis comercialmente (Phillips *et al*, 2015; Hadad & Găucă, 2014; Yunus, 2010). A inovação torna-se imperativa à medida que as condições se tornam mais severas, principalmente onde os sistemas não funcionam [*institutional voids*] (Caroli *et al*, 2018). Todavia, a dificuldade do ambiente e a escassez de recursos podem ser favoráveis à criação de novas IES inovadoras, servindo como um mecanismo de isolamento (Hitt *et al*, 2011; Audretsch, 1995). A inovação social gera reputação, credibilidade e atrai parcerias. Esse atrativo para alianças entre organizações ocorre, principalmente, se há um mercado de interesse em comum (Seelos & Mair, 2005a).

Algumas IES geram acesso às populações que não conseguiram adquirir bens e serviços no mercado regular, logo atuam de maneira inovadora para superar as limitações da disposição a pagar dos potenciais clientes. Enquanto em nações desenvolvidas as empresas buscam estimular a disposição de consumo de seus clientes, há nações em desenvolvimento milhões de clientes em potencial gostaria de consumir em não podem (Seelos & Mair, 2005a; Prahalad & Stuart, 2006; Rocha & Silva, 2008). Suas transações têm propósito [*trade for purpose*] (Seelos & Mair, 2005a). Essas inovações desenvolvidas para mercados da Base da Pirâmide [BoP], além de contribuírem na qualidade de vida desse segmento, têm atraído o interesse de empresas globais e impactando estratégias adotadas em mercados desenvolvidos (Prahalad & Stuart, 2006; Seelos & Mair, 2005a). Essa inovação reversa tem revelado oportunidades escondidas em países emergentes (Govindarajan & Ramamurti, 2011). Porém, cabe salientar que a inovação social não se faz apenas com novas tecnologias, mas com propostas inovadoras que resolvam problemas sociais concretos (Van Der Have & Rubalcaba, 2016)

A inovação social também pode ser interpretada como uma inovação radical, pois consiste na quebra de normas necessária para que o modelo de negócios social se mantenha em um contexto capitalista. Cria um paradigma, pois permite o enfoque na geração de valor social acima da geração de riqueza pessoal e lucro (Tate & Bals, 2018; Hadad & Găucă, 2014). Contudo, Dosi (1988), aponta que a maioria dos paradigmas que surgiram no século XX foram relacionados a inovações tecnológicas diretamente relacionadas com avanços no conhecimento científico. Portanto, o atual estágio de desenvolvimento do campo de pesquisa do empreendedorismo social pode ser o limitador para criação de um paradigma.

O importante é destacar que a inovação social pode ser estudada no campo de pesquisa do empreendedorismo social, porém não se limita a ele. Outro aspecto relevante é que a aplicação do conceito de inovação social no empreendedorismo social acontece através dos elementos da inovação tradicional [i.e. tipo de inovação e capacidade de inovar] quando os estudos são quantitativos (Impact Management project 2019; Dwivedi & Weerawardena, 2018; Kuratko *et al*, 2017; Kraus *et al*, 2017; Carraher *et al*, 2016). A literatura de inovação ajuda a superar algumas fragilidades da literatura de empreendedorismo social por ter sido bastante pesquisada desde a década de 1960 (Fagerberg, 2004), sendo, portanto, um campo de pesquisa mais maduro. As próximas seções ressaltam esses aspectos da literatura de inovação que complementam o empreendedorismo social conforme mostra a Figura 14.

**Figura 14:** Fatores de inovação do modelo de negócio.

Conceito		
Inovação	Fator	Definição
	Inovação	Inovação é um fenômeno organizacional (Fagerberg, 2004; Dosi, 1988), que vai além da criação de novas coisas, engloba também a melhoria de processos produtivos ou novas formas de criar e entregar valor (Fagerberg, 2004; Christensen, 1997; Dosi, 1988; Schumpeter, 1934). Esta tese não considera inovação social um tipo de inovação, mas sim uma perspectiva de análise relacionada a sua motivação (Moulaert <i>et al</i> , 2017; Mulgan, 2006).
Nível de inovação (Seção 2.9.3)		Grau de novidade da solução da IES, a partir da existência de estruturas alternativas para o seu público alvo. (Bosma <i>et al</i> , 2016; Lepoutre <i>et al</i> , 2013)
Tipo de inovação (Seção 2.9.3)		Classificação da inovação de acordo com padrões que equilibram a expectativa de benefícios públicos e privados e a priorização de requisitos referentes a flexibilidade ou a produtividade (Fagerberg, 2004).
Capacidade de inovação (Seção 2.9.4)		Capacidades organizacionais que favorecem a geração de melhores inovações (Lepak <i>et al</i> , 2007, Dosi, 1988), em virtude da adequação do tipo de inovação à estrutura disponível (Dosi, 1988).

**Fonte:** Autora

### 2.9.3. Tipos de Inovação e a criação de inovação social

Primeiramente é necessário reforçar que esta tese não considera inovação social um tipo de inovação, mas sim uma perspectiva de análise [*special issue*]

relacionada a sua motivação, tendo por base os argumentos consolidados na seção anterior. Embora boa parte das inovações de nossa história recente tenham motivação social (Mulgan, 2006), não há uma classificação consensual e extensivamente aplicada a inovação social. Alguns autores limitam-se determinar que a inovação social deve ser a melhor opção para o tratamento do problema social, dentre as alternativas disponíveis (Hossain *et al*, 2017; Austin *et al*, 2006; Mair and Marti 2006; Seelos & Mair, 2005).

Mesmo a tipologia de Zahra *et al* (2009), a mais citada (Ciccarino *et al*, 2019a), baseia-se nos trabalhos clássicos de Hayek (1945), Kirzner (1973) e Schumpeter (1934) que versam sobre a inovação tradicional [Figura 3]. Esses autores clássicos estudaram o processo de criação de novas empresas e como isso afetava as regras de competição e consumo dentro dos mercados. Entretanto, cada autor adotou uma perspectiva distinta. Hayek (1945) estudou pequenas empresas fortemente imersas em seus contextos. Kirzner (1973) e Schumpeter (1934) estudaram as falhas de mercado (El Brashi, 2013; Ormiston & Seymour, 2011). Para Kirzner (1973) o empreendedor é um agente de estabilização e regulação, e para Schumpeter (1934) o empreendedor é um agente de destruição criativa, capaz de criar mercados. Essas teorias já foram amplamente discutidas e testadas.

Os tipos de inovação convencional seguem padrões de interesse como redução de custos trabalhistas [i.e. redução de equipes], otimização de capital instalado, otimização da utilização de recursos [i.e. novas fontes de recursos, novas formas de combinar, integrar e utilizar recursos], otimização da produção [e.g. processos mais produtivos, modelos de negócio mais eficazes], melhoria da qualidade [i.e. maior valor agregado, redução de desperdícios, prevenção de erros, manutenção e inspeção]. Esses padrões são selecionados de acordo com o equilíbrio entre a expectativa de benefícios públicos e privados e pela priorização de requisitos referentes a flexibilidade ou a produtividade (Dosi, 1988).

A tipologia de Zahra *et al* (2009) indica esses padrões de interesse para a criação de valor social, porém, demanda grande observação do contexto analisado, o que limita a sua capacidade de fornecer uma visão geral do fenômeno. A inovação convencional permite essa visão geral por concentrar sua classificação na inovação em si, considerando uma extensão genérica de seus efeitos (Moulaert *et al*, 2017; OECD, 2004; Dosi, 1988). Logo, os tipos de inovação não são contingentes aos padrões de interesse que os motivam e podem ser aplicados inclusive à inovação social. E de fato, são utilizados em pesquisa empírica como proxies de inovação (ver: Impact Management project 2019; Dwivedi & Weerawardena, 2018; Kuratko *et al*, 2017; Kraus *et al*, 2017; Carraher *et al*, 2016).

Embora a inovação possa acontecer em qualquer tipo de organização, o empreendedorismo faz parte de sua literatura (Kirzner, 1973; Schumpeter, 1934), assim como a inovação faz parte da literatura de empreendedorismo (Baumol, 1996; Shane & Venkatraman, 2000; Baumol & Strom, 2007; Shane, 2012; Hiit *et al*, 2011). Uma das principais características do empreendedor é estar alerta às oportunidades (Kirzner, 1973; Baumol & Strom, 2007). Ao observar o cenário por outra perspectiva, torna-se capaz de perceber as falhas que impedem que o mercado atue com eficiência. Desse modo, o empreendedor estabiliza e desenvolve mercados existentes (Kirzner, 1973; Shane & Venkatraman, 2000). Por outro lado, o empreendedorismo também pode explorar oportunidades através da

inovação alterando a maneira como os fatores de produção são empregados (Shane & Venkatraman, 2000).

A inovação tem a ver com grau de novidade, o que pode não significar singularidade ou originalidade, existem níveis e formas de inovação (Lopes *et al*, 2017). Ela pode ser o refinamento de algo que já existe [i.e. inovação incremental] ou a sua adaptação a outro contexto (Fagerberg, 2004). Também pode ser uma nova forma de se fazer algo [i.e. inovação de processo], uma nova forma de criar e distribuir valor [e.g. inovação de modelo de negócio], ou uma nova fonte de recursos (Schumpeter, 1934). A inovação pode se apresentar como um produto, um serviço (Miller, 2011; Lepak *et al*, 2007; Fagerberg, 2004; Kirzner, 1973; Schumpeter, 1934) ou um conhecimento (Dosi, 1988).

A inovação pode ser classificada em virtude do seu grau de novidade. Um fator que gera diferentes custos, riscos e expectativas retorno (Lopes *et al*, 2017; Fagerberg, 2004; Dosi, 1988) que vão ou não se concretizar, em virtude do ecossistema onde a inovação é desenvolvida e dos fatores externos incidentes (Lepak *et al*, 2007; Fagerberg, 2004). Por conseguinte, a inovação pode ser radical ou incremental.

A inovação incremental é contínua, gradual e sem alterações profundas. Baseia-se em conceitos já existentes. Também é chamada de inovação de sustentação, pois aumenta o desempenho geral da indústria ampliando e melhorando as ofertas de valor já existentes (Christensen, 1997; Kirzner, 1973). A inovação incremental é potencializada pelas capacidades centrais [*core-capabilities*] das organizações, que são desenvolvidas ao longo do tempo. O investimento para desenvolvê-las pode gerar inércia, criando rigidezes centrais [*core-rigidities*]. Então a mesma condição que favorece a inovação, pode dificultar a apreciação de oportunidades ou percepção de elementos que indiquem a necessidade de mudança, inibindo outras inovações (Leonard-Barton, 1992). Quando uma inovação radical afeta uma rigidez central pode desestruturar a organização, mesmo se a inovação for produzida por ela (Leonard-Barton, 1992), pois diminuiria a vantagem relativa à forma como a organização combina e aproveita seus recursos (Barney, 1995; Lippman & Rumelt, 1982).

Inovação radical representam mudanças revolucionárias (Dewar & Dutton, 1986). A circulação de conhecimento conduz a esse tipo de inovação (Baumol & Strom, 2007; Dosi, 1988). Para Schumpeter (1934) inovação radical acontece através da destruição criativa desencadeada pelo empreendedorismo. Trata-se da destruição ou descontinuidade dos antigos processos produtivos e relações competitivas para criação de um mercado diferente. Porém, nem toda inovação radical tem esse efeito característico de uma inovação disruptiva (Christensen, 2017). Somente inovações radicais geram inovações disruptivas, mas nem toda inovação radical é disruptiva. Seguir o paradigma vigente significa adotar suas premissas, interpretações e práticas, gerando um acúmulo de conhecimento e o seu progresso dentro dos limites do paradigma. Quando alguns desses elementos é substituído (Miller, 1991), surge uma inovação disruptiva, senão a mudança é apenas radical (Christensen, 2017). Mesmo em inovações disruptivas o estado de mudança é transitório, após a sua disseminação ela tornar-se o novo padrão (Mulgan, 2006).

Quanto mais radical é uma inovação, mais mudanças ela gera demandando investimento e estruturas para ser socioeconomicamente acomodada (Fagerberg,

2004). O processo de imitação muitas vezes promove inovações incrementais a partir dela (Fagerberg, 2004; Dosi, 1988). Para Fagerberg (2004) a inovação incremental envolve o refinamento de algo já existente, sendo, portanto, menos arriscadas. Porém, para Dosi (1988) o custo relacionando a inovação e a imitação são relativos ao contexto analisado, logo não é possível dizer que uma é menos arriscada ou mais barata do que a outra. Muitas vezes o custo da imitação é a barreira de proteção da inovação, o que torna as inovações incrementais mais difíceis (Dosi, 1988; Audretsch, 1995). A potencial de escala do efeito social criado é particularmente sensível a esses fatores, por isso é uma dimensão considerada diretamente em seu estudo (Bloom & Smith, 2010).

Baumol e Strom (2007) consideram que, independentemente do tipo de inovação, seu risco está na capacidade de proteger a vantagem proveniente dela. Se o produto ou a forma mais eficiente de produção for facilmente assimilada, o seu valor se dissipará através de imitação ou através do aumento de preços em decorrência da alteração da avaliação dos recursos envolvidos na inovação. Também há o risco de *Value Slippage* comum quando o valor de uso da inovação é alto, mas o seu valor de troca é baixo [i.e. preço de venda, receita], gerando pouco incentivo para que o valor continue a ser criado. Esse fenômeno é contingente à rivalidade porque o aumento da oferta pode impedir que o valor seja apropriado por quem o cria (Lepak *et al*, 2007). Esses riscos e custos precisam ser reconsiderados quando analisamos a inovação derivada do empreendedorismo social, devido às relações de colaboração e sinergias inerentes a ele (Lopes *et al*, 2017; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Lepoutre *et al*, 2013; Mulgan, 2007).

Quando o ecossistema favorece a inovação incremental, ela geralmente é conduzida por organizações incumbentes que detêm vantagens de recursos, aprendizado e experiência (Audretsch, 1995). Contudo, quando o ecossistema está em transformação devido a uma inovação radical, essas organizações ficam em posição de desvantagem por serem menos flexíveis e adaptáveis (Audretsch, 1995; Shane & Venkataraman, 2000; Baumol & Strom, 2007). Christensen (1997) explica, por meio do dilema do inovador, como a introdução da inovação disruptiva faz com que o valor usualmente proposto na indústria decaia, fazendo com que as organizações incumbentes tenham desempenho pior (Schumpeter, 1934).

Às vezes, esse tipo de oportunidade está vinculado a um nicho, não sendo perceptível ou interessante para grandes empresas o explorarem (Mulgan, 2006; Christensen, 1997) ou são inibidos pelo potencial de “canibalizar” um negócio rentável da organização incumbente ao alterar o padrão de consumo (Christensen, 1997). Por isso, são realizadas por organizações iniciantes (Audretsch, 1995; Christensen, 1997; Shane & Venkataraman, 2000; Baumol & Strom, 2007; Hiit *et al*, 2011; Paik *et al*, 2018), em geral menores (Audretsch, 1995), tal como alguns autores alegam em relação ao empreendedorismo social (Mulgan, 2006; Dwivedi & Weerawardena, 2018).

Por serem realizadas por organizações menores (Audretsch, 1995), as inovações disruptivas inicialmente afetam a um número muito restrito de clientes e podem ou não evoluir para um mercado de massa, tornando-as mais arriscadas (Christensen, 1997). A necessidade de acomodação socioeconômica da inovação (Fagerberg, 2004) faz com que as organizações que criam inovações disruptivas

dificilmente sejam as mesmas a disseminá-las e atingir uma escala adequada (Mulgan, 2006). O que diminui a vantagem proveniente de inovação [*first movers*] [e.g. referência, experiência, aprendizado, especialização e capacidade de integração e exploração produtiva] (Wernerfelt, 1984). A organização mais apta a disseminar a inovação, torna-se referência e domina o mercado (Barney & Hesterly, 2011; Mulgan, 2006).

Essa relação precisa ser discutida no empreendedorismo social quando se trata de uma solução que não é praticada por outras instituições (Mair & Marti, 2009; Stephan *et al*, 2015), considerando que a demanda por soluções cresce mais do que é atendida (Tate & Bals, 2018; EU, 2018; Hervieux & Voltan, 2018; European Commission, 2016; Soares, 2015; Santos, 2002). Por outro lado, Mulgan (2006) explica que a inovação social acompanha o padrão de uma curva S, com fases iniciais de crescimento lento e com uma base reduzida de apoiadores, seguida uma fase de aceleração que tende a se acomodar à medida que a inovação amadurece. Esse tipo de padrão exige força e persistência para romper a inércia inicial (Fagerberg, 2004; Dosi, 1988). A aceitação da inovação convencional depende do quanto interessante ela é para os clientes [e.g. mais conveniente, barato, simples, atrativo, glamuroso] (Osterwalder & Pigneur, 2011). Não sabemos o que determina a aceitação e sobrevivência de uma inovação social.

As inovações passam por um período pré-paradigma onde há maior incerteza sobre os métodos, processos, princípios norteadores e resultados esperados. Quando um paradigma é estabelecido em torno da inovação as incertezas diminuem e cria-se um foco que guiará os interesses, pesquisas e interpretações de maneira estruturada, permitindo o acúmulo de conhecimento (Dosi, 1988), mas esse processo não é simples (Mackenzie & House, 1978). É difícil prever sua formação, que depende de um processo de seleção baseado nos interesses do governo e das instituições que compõem a economia, da aceitação social e da assimilação dos resultados de tentativas e erros (Dosi, 1988). Um paradigma combina diferentes fontes e formas de conhecimento enquanto torna-se consensual entre os membros do grupo (Mackenzie & House, 1978; Dosi, 1988).

Há o risco desse consenso se formar em torno de ideias inadequadas, por não serem a opção mais eficiente e por se basearem em premissas falsas (Mackenzie & House, 1978; Churchill Jr, 1979). Para que um paradigma se estabeleça é necessário abertura institucional e inércia fraca, ampliando o fluxo de inovação. Isso explica por que há mais inovações envolvendo a participação da sociedade nas decisões públicas do que proveniente de reformas políticas, por exemplo. Há mais inovação em torno de estratégias preventivas de saúde e bem-estar, do que em torno de uma reforma do sistema hospitalar ou da indústria farmacêutica (Murray *et al*, 2010). Uma vez estabelecido, o paradigma pode assumir diferentes graus de maturidade, assim como as inovações que o endossam (Dosi, 1988).

No empreendedorismo social o principal incumbente é o governo que, em última análise, é o responsável pelos interesses coletivos em uma sociedade. Ele é a estrutura que converte os recursos privados em serviços públicos (Cabral *et al*, 2019; Paik *et al*, 2018; Stephan *et al*, 2015). Os governos podem ter interesse na complementaridade dos serviços oferecidos pelas IES e são incentivados a colaborar devido aos potenciais ganhos de eficiência, flexibilidade, redução de custos e incorporação de inovação em sua estrutura (Cabral *et al*, 2019; Harvie &

Ogman, 2019; Chatain & Plaksenkova, 2018; Almeida & Santos, 2017; Paik *et al*, 2018; European Commission, 2016; Stephan *et al*, 2015). Entretanto, essa colaboração não é irrestrita (Cabral *et al*, 2019; Chatain & Plaksenkova, 2018; Paik *et al*, 2018), nem necessariamente benéfica (Harvie & Ogman, 2019; Martin, 2016). São necessários estudos que analisem os resultados da colaboração entre governos e IES.

Outros incumbentes são as organizações sem fins lucrativos tradicionais (Bacq & Eddleston, 2018; Cannatelli, 2017; Lumpkin *et al*, 2013), que podem estar interessadas na atualização de seus modelos de negócio (Hossain *et al*, 2017; El Ebrashi, 2013; Dart, 2004; Ramos & Martín, 2001; Dees, 1998). Nestes casos, a vantagem da inovação no modelo de negócio proposta por Teece (2010) pode representar aspectos ainda não estudados. Não há estudos que avaliem qual tipo de modelo de negócio é mais produtivo [i.e. comparação entre IES e organizações sociais tradicionais], ou em quais cenários um modelo é mais vantajoso que o outro, nem estudos sobre os efeitos da adoção de novos modelos de negócio pelas organizações sociais tradicionais (recuperado de Web of Science e Scopus, em 15/11/2019).

Claro que apenas inovar não garante sucesso gerencial e econômico. É necessário pensar nos mecanismos que possibilitam a criação de valor economicamente viável e atrativo, e nos mecanismos que permitirão a apropriação desse valor. O que pode ser feito através da análise do modelo de negócio (Teece, 2010; Saxena *et al*, 2017). Um modelo de negócio não deve se preocupar apenas com a comercialização da inovação. Deve se preocupar com toda a estruturação da operação e com a penetração no mercado [e.g. construção de demanda, criação de relacionamento com cliente, viabilidade produtiva da inovação] (Teece, 2010). Teece (2010) defende que os modelos de negócio ajudam a proteger a vantagem do pioneirismo, além de protegerem os interesses de organizações e países.

Os modelos de negócio que obtém sucesso tendem a ser imitados, devidos aos ganhos estratégicos e operacionais que permitem. Entretanto, as organizações incumbentes podem ter mais dificuldade nesse processo devido à rigidez [*core-rigidities*] (Leonard-Barton, 1992) e por causa do risco de canibalização de outros negócios lucrativos (Christensen, 1997; Teece, 2010). A inovação em modelo de negócio favorece às novas organizações, que não conseguiram competir contra as economias de escopo, de escala e a vantagem de curva de aprendizado das organizações incumbentes (Teece, 2010).

Por buscar uma alteração da lógica de maximização dos resultados financeiros para a criação de valor social de maneira sustentável [i.e. estável e economicamente viável, atendendo aos 3Ps], a inovação social precisa estar adequada aos fatores internos da organização, além de considerar o contexto onde irá desenvolver-se. Tende a ser arriscada e custosa (Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Lumpkin *et al*, 2013) tanto para novas organizações quanto para as incumbentes devido aos construtos que engloba [e.g. mudança social, sustentabilidade]. A própria dinâmica da priorização do lado social pode conduzir à escolhas menos produtivas, como por exemplo, a seleção de mão de obra sem capacitação para dar acesso ao primeiro emprego ou a decisão por adotar práticas verdes que inicialmente podem gerar maior custo de operação (Myrah & Odinsky-Zec, 2013; Yunus, 2010; Defourny & Nyssens, 2010; Pestoff & Hulgärd, 2016; Austin *et al*, 2006). Portanto, a atenção ao modelo de negócio que irá viabilizar a

inovação social permite compreender as relações econômicas e as necessidades envolvidas nas transações (Boons & Lüdeke-Freund, 2013). Ajuda a gerenciar o tipo de relação entre incumbentes e novas organizações, que podem representar contingências para a sobrevivência dos agentes da rede (Borzaga *et al*, 2012; Audretsch, 1995; Porter, 1985), gerando desafios proporcionais aos problemas sociais enfrentados, na ausência de colaboração (Stephan & Folmer, 2017).

Os resultados da inovação social podem ser equivalentes aos bens públicos [*public goods*], seguindo o mesmo padrão de abertura e disseminação que as descobertas científicas. Esse padrão considera benéfica a livre circulação de informação para que a inovação continue progredindo. Todavia, dificulta a aplicação de mecanismos de isolamento e de captura de valor. Por isso que boa parte do conhecimento científico é financiando pelos governos [i.e. investimento público para um saber público e livre] (Teece, 2010). Para Teece (2010) a forma mais efetiva de conseguir capturar valor com esse tipo de inovação é aplicando-a a produtos e serviços comercializáveis. Desse modo, a inovação do produto é decorrente da inovação do conhecimento compartilhada. Essa lógica pode ser útil para IES e ajudara compreender como as soluções sociais podem ser compartilhadas (Bacq & Eddleston, 2018; Cannatelli, 2017; Lumpkin *et al*, 2013) sem prejudicar a sustentabilidade do modelo de negócio. A Figura 15 sintetiza os tipos de inovação estudados nesta seção, suas formas e seus diferentes graus, organizando suas referências.

**Figura 15:** Tipos de inovação social

Formas de inovação	Tipo	Inovação radical (invenções comercializáveis)	Inovação incremental (acontece de maneira continua e gradual)		Enfoque
		Grau	Novidade	Melhoria (refinamento)	
Produtos		OECD, 2004; Fagerberg, 2004	OECD, 2004; Fagerberg, 2004	Fagerberg, 2004	Voltado a um público ou mercado
Serviços		Lopes <i>et al</i> , 2017; Thomas & Autio, 2014; Miller, 2011; Lepak <i>et al</i> , 2007; OECD, 2004; Fagerberg, 2004; Schumpeter, 1934	Christensen, 2017; Thomas & Autio, 2014; OECD, 2004; Lepak <i>et al</i> , 2007; Fagerberg, 2004; Kirzner, 1973	Fagerberg, 2004	Thomas & Autio, 2014
Processos		Lopes <i>et al</i> , 2017; Thomas & Autio, 2014; Miller, 2011; Lepak <i>et al</i> , 2007; OECD, 2004; Fagerberg, 2004; Schumpeter, 1934	Christensen, 2017; Thomas & Autio, 2014; Lepak <i>et al</i> , 2007; Fagerberg, 2004; Kirzner, 1973	Fagerberg, 2004	Voltados às organizações

<b>Modelos de negócio</b>		Lopes <i>et al.</i> , 2017; Thomas & Autio, 2014; Fagerberg, 2004; Schumpeter, 1934	Thomas & Autio, 2014; Fagerberg, 2004; Kirzner, 1973	Fagerberg, 2004	<b>Autora</b>  <b>Amplio</b>
<b>Conhecimento (científico inclusivo)</b>		Thomas & Autio, 2014; Dosi, 1988	Thomas & Autio, 2014; Dosi, 1988		
<b>Mercados</b>		Lopes <i>et al.</i> , 2017; Fagerberg, 2004; Dosi, 1988; Schumpeter, 1934	Fagerberg, 2004; Dosi, 1988; Kirzner, 1973	Fagerberg, 2004; Dosi, 1988	
<b>Tecnologia</b>		OECD, 2004; Dosi, 1988	OECD, 2004; Dosi, 1988		
<b>Relações competitivas</b>		OECD, 2004			
<b>Relações sociais</b>		Lopes <i>et al.</i> , 2017; Cannatelli, 2017; Boons & Lüdeke-Freund, 2013			
<b>Fontes de Recursos</b>		OECD, 2004; Schumpeter, 1934			
<b>Mudanças sociais</b>	<b>Inovação disruptiva</b>	Moulaert <i>et al.</i> , 2017; Lopes <i>et al.</i> , 2017; Mulgan, 2006, 2007; Fagerberg, 2004; Schumpeter, 1934			
<b>Mudança de paradigma socioeconômico</b>		Christensen, 2017; Fagerberg, 2004; Dosi, 1988; Schumpeter, 1934			

Fonte: Autora

Se a inovação social for apenas uma perspectiva da inovação, considerando que toda inovação gera efeitos sociais (Moulaert *et al.*, 2017; Mulgan, 2006; Fagerberg, 2004), as classificações apresentadas na Figura 15 serão também aplicáveis a ela. Mas se considerarmos a distinção destacada na Figura 13, apenas alguns tipos de inovação podem ser analisados sob essa perspectiva. A Figura 16 apresenta esses condicionantes.

**Figura 16:** Condicionantes da inovação social

<b>Tipo de inovação</b>	<b>Quando é inovação</b>	<b>Quando é inovação social</b>	
<b>Produtos</b>	Criação ou desenvolvimento de produto ou serviço que confere acesso a bens e serviços viáveis para populações desassistidas.	É inovação social se atender alguma das duas condições	<b>1) A inovação gera impacto positivo na sociedade e favorece o desenvolvimento social.</b>
<b>Serviços</b>			
<b>Processos</b>	Gera sustentabilidade através da priorização de objetivos sociais, considerando objetivos econômicos.	É inovação social	<b>2) A inovação promove uma mudança social.</b>
<b>Modelos de negócio</b>	Identificação de oportunidades em problemas sociais  Se a IES se distingue das demais.	É inovação social se atender alguma das duas condições	<b>3) Favorece a sustentabilidade do modelo de negócio</b>
<b>Conhecimento (científico inclusivo)</b>	Criação ou desenvolvimento de conhecimento que ajudem a resolver problemas sociais	É inovação social	

<b>Mercados</b>	Exploração de oportunidades ou mercados fora do alcance de organizações convencionais	É inovação social se atender alguma das duas condições	
<b>Tecnologia</b>	Criação ou desenvolvimento de tecnologias		
<b>Relações sociais</b>	Construção de alianças de maneira diferente ou criação de novas sinergias.		
<b>Fontes de Recursos</b>	Superação de severas limitações de recursos		

Fonte: Autora

Inovação é tanto um fim quanto um meio (OECD, 2004), muitas vezes apontada como um elemento central da estratégia, capaz de influenciar o sucesso e a sobrevivência das organizações (Hitt *et al*, 2011; Lepak *et al*, 2007; Baumol & Strom, 2007; Barney, 1986). Organizações capazes de inovar de maneira adequada ao seu ecossistema tendem a ter desempenho superior (Thomas & Autio, 2014; Fagerberg, 2004; Dosi, 1988). Porém, a adaptação em novos contextos ou a construção de novas relações, de novas formas de governança ou de um novo sistema social, não são suficientes para garantir a criação de valor social (Caroli *et al*, 2018). Portanto, não basta compreender o tipo ou o nível da inovação, nem conhecer seus determinantes. É necessário estudar como as organizações podem desenvolvê-la para criar valor. Algo ainda não abordado pelas literaturas de empreendedorismo social e inovação social (Moulaert *et al*, 2017; Shaw & de Bruin, 2013).

#### 2.9.4. Capacidade de Inovação

A capacidade de inovação parte do princípio que a inovação, geralmente, não surge ao acaso. Serendipismos são raros, então a melhor forma de favorecê-la é descobrir como estimulá-la e geri-la (Murray *et al*, 2010). Algumas organizações são mais hábeis em fazer isso do que outras, produzindo melhores inovações (Lepak *et al*, 2007, Dosi, 1988). O manual de Oslo (OECD, 2004) prescreve que a capacidade de inovação depende de alinhamento estratégico, investimento em pesquisa e desenvolvimento [P&D] e investimento em atividades de apoio a inovação [não P&D], como adquirir conhecimento técnico e desenvolver competências humanas. Em suma, inovações tecnológicas adotam a perspectiva de que a inovação depende de investimento, assumindo previsibilidade e controle do processo de inovar (OECD, 2004). Todavia, a inovação social parece adotar outro caminho e desenvolver-se de maneira mais orgânica (Phillips *et al*, 2015; Hadad & Găucă, 2014; Murray *et al*, 2010).

Se a inovação for considerada um investimento, ele é arriscado e, geralmente, motivado pela expectativa de vantagem competitiva (Dosi, 1988). Não há garantias sobre o seu sucesso e se a organização falhar, sua vantagem competitiva pode ser erodida pela competição (Lepak *et al*, 2007; Baumol & Strom, 2007; Hiit *et al*, 2011). Ambientes com muita incerteza, folga de recursos, orientação empreendedora e redes [*networks*] favorecem a inovação (Hiit *et al*, 2011; Lepak *et al*, 2007), sendo mais bem explorados quando a organização tem a

capacidade de transformar e recombinar conhecimento construindo novas competências (Lepak *et al*, 2007; Fagerberg, 2004; Teece *et al*, 1997; Dosi, 1988).

Organizações com alta capacidades dinâmicas em seus processos e rotinas conseguem adquirir, integrar e recombinar recursos com maior agilidade, potencialmente gerando mais inovação (Lepak *et al*, 2007; Teece *et al*, 1997). A capacidade de inovação deve ser adequada ao tipo de inovação e a estrutura disponível, logo é algo bastante particular (Dosi, 1988). Para que a inovação seja bem-sucedida, ela deve ser a opção mais eficiente e eficaz dentre todas as alternativas (Lopes *et al*, 2017). Os motivos para uma inovação falhar, entretanto, são mais genéricos, incluindo a falta de mecanismos para disseminar a inovação e dificuldades de aplicação prática ou de uso. Outra inovação pode oferecer valor superior ou, simplesmente, algumas partes interessadas com poder e influência podem não ter interesse no sucesso da inovação (Mulgan, 2006; Audretsch, 1995). Inovações podem enfrentar barreiras regulatórias mesmo se gerarem benefícios socioeconômicos, devido à influência política e ao poder de barganha de alguns agentes. Tais barreiras, aumentam os seus custos de transação e podem até inviabilizá-las (Paik *et al*, 2018). Essa perspectiva pode ser esclarecedora para discutir as dificuldades de escalar os modelos de negócio sociais, porém a literatura de inovação e empreendedorismo social baseadas predominantemente em casos de sucesso (Erpf & Tekula, 2019; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Mair *et al*, 2012; Borzaga *et al*, 2012; Seelos & Mair, 2005a) dificultam essa análise crítica.

Devido à assimetria de informação e a seleção adversa (Williamson, 1979) o processo de inovação emerge da relação entre a rotina da organização considerando os fatores internos e externos determinantes da inovação (Fagerberg, 2004). A dinâmica dessa relação demanda que diferentes conhecimentos, habilidades e recursos sejam combinados e integrados (Haas & Hansen, 2007; Fagerberg, 2004; Nonaka & Takeuchi, 1997). A capacidade de inovar é construída através da acumulação de conhecimentos e experiências (Dosi, 1988). Embora haja esforço para sistematizar essa prática (OECD, 2004; Nonaka & Takeuchi, 1997), ela tende a ser imprevisível (Fagerberg, 2004). Ainda assim, a compreensão de como obter vantagens através do processo de inovação tem forte apelo (Hitt *et al*, 2011; Barney & Hesterly, 2011; Baumol & Strom, 2007; Mulgan, 2006; Barney, 1986; Porter, 1985).

A construção de uma base de recursos propícia e a experiência em acessá-la e explorá-la, pode funcionar como uma barrreira de proteção contra a concorrência (Wernerfelt, 1984), assim como a especialização e a produtividade decorrentes de processos bem estruturados de aprendizagem organizacional (Levinthal & March, 1993; Nonaka & Takeuchi, 1997; Haas & Hansen, 2007). Entretanto, o investimento para a acumulação de conhecimento, desenvolvimento de capacidades e consequente especialização, pode criar dependências de trajetórias [*path dependence*] (Barney, 1995; Leonard-Barton, 1992; Lippman & Rumelt, 1982) que bloqueiam a identificação de outros fatores úteis a inovação [*lock in*], inclusive dificultando a percepção da necessidade de mudança ou da adaptação de estratégias (Lopes *et al*, 2017; Fagerberg, 2004; Dosi, 1988).

Por outro lado, Zajac *et al* (2000) argumentam que as organizações são capazes de identificar necessidades de mudanças e que a escolha por manter sua

estratégia pode ser deliberada, baseada na decisão de explorar competências distintivas ou vantagens baseadas em recursos. Portanto, o reconhecimento de dependências de trajetórias [*path dependence*] não é suficiente para identificar uma situação de *lock in*. Contingências internas e externas precisam ser consideradas (Wernerfelt, 1984). Fagerberg (2004) adota uma lógica evolucionária para sugerir que a organização se mantenha aberta a novas ideias e relações com o ambiente externo, a fim de evitar comportamento reativos [e.g. síndrome do *not-invented-here* ou busca por evidências que reforcem os padrões internos da organização] (Fagerberg, 2004; March, 1991). Essa abertura tende a favorecer o processo de inovação e permite atingir maior sofisticação em seus resultados (Fagerberg, 2004).

A inovação é extremamente dependente de seu ecossistema (Thomas & Autio, 2014; Lepak *et al*, 2007; Fagerberg, 2004; Dosi, 1988). No caso da inovação social essa relação se intensifica, pois muitas vezes ela apenas é possível por meio de imersão [i.e. criada por imersão/*embeddedness*, explorada por bricolagem] (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Hadad & Găucă, 2014; Shaw & de Bruin, 2013Borzaga *et al*, 2012; Smith & Stevens, 2010; Zahra *et al*, 2009; Austin *et al*, 2006). O valor compartilhado proveniente das IES favorece o aprendizado coletivo e a integração da inovação social em seu ecossistema (Lopes *et al*, 2017; Porter & Kramer, 2011). Esse processo depende da disseminação do conhecimento que sustenta a inovação ao longo da cadeia de valor (Dosi, 1988). As IES dependem dessa disseminação porque grande parte das estruturas para a sua sobrevivência ainda estão em formação [e.g. regulamentação, legislação, políticas públicas, modelos, estratégias] (Lopes *et al*, 2017).

As organizações que compõem um ecossistema empreendedor inovador são interdependentes (Thomas & Autio, 2014). Essas interdependências podem ter variados níveis ou laços [*ties*]. As frequentes são denominadas laços fortes e as ocasionais laços fracos. Quando uma rede é formada por laços fortes e constantes ela tende a estabilidade, estando sujeita ao mesmo risco de *lock in* presente na análise em nível organizacional (Fagerberg, 2004; Gulati *et al*, 2000). A inovação em um ecossistema pode ser desacelerada ou inibida por conta desse fenômeno. Como um ecossistema é composto por diversas estruturas e agentes, essa desaceleração pode comprometer estruturas [e.g. leis, políticas públicas, acesso a informação, a financiamento] e inovações complementares necessárias, dificultando o refinamento de inovações já existentes ou a conversão de invenções em inovações [i.e. levar, com sucesso, novidades ao mercado de maneira economicamente viável] (Fagerberg, 2004).

Inovações sociais dependem da interação entre diversas partes interessadas, muitas vezes demandando a colaboração direta entre organizações. O conceito de inovação aberta [*open innovation*] é adequado para explicar algumas formas de inovação social (Murray *et al*, 2010). Ele é baseado em fluxos livres de informação, transparência, coordenação informal e regulação orgânica (Hayek, 1945; Shane & Venkatraman, 2000; Lepak *et al*, 2007; Baumol & Strom, 2007; Murray *et al*, 2010). Também é comum a existência de indivíduos com boas ideias [i.e. *abelhas*] que buscam organizações maiores para desenvolvê-las [i.e. *árvores*] criando uma relação de benefícios mútuos [i.e. analogia com a polinização e sua importância para os ecossistemas] (Moulaert *et al*, 2017; Murray *et al*, 2010; Mulgan, 2006, 2007). Organizações mais rígida perdem a oportunidade de receber esse fluxo criativo (Fagerberg, 2004; March, 1991).

O conceito de ambidestra defendido por March (1991) segue lógica semelhante a proposta por Fagerberg para evitar o lock in (2004). Ambidestria é o equilíbrio entre a exploração das vantagens provenientes da especialização [i.e. exploração / *exploitation*] sem deixar de explorar novas oportunidades de aprendizado e desenvolvimento. Organizações criam artifícios como procedimentos, políticas e padrões porque lidam com ambientes incertos e imprevisíveis, enquanto buscam por soluções inovadoras (Dosi, 1988), mas devem estar alertas as oportunidades e ameaças presentes nesse contexto (March, 1991).

Para March (1991) organizações maiores tem maior potencial em desenvolver ambidestria, pois dispõem de recursos para investir na exploração de suas capacidades enquanto desenvolvem inovação. Porém, atualmente as organizações pequenas desenvolveram maior habilidade de monitorar fatores externos e manterem-se atentas as necessidades de mudança, sendo mais ágeis e flexíveis. A limitação de recursos por vezes é compensada por meio parcerias (Cabral *et al*, 2019; Tate & Bals, 2018; Lumpkin *et al*, 2013; Borzaga *et al*, 2012; Hitt *et al* 2011; Murray *et al*, 2010; Fagerberg, 2004) e há alta capacidade de absorção [i.e. capacidade de identificar, assimilar e integrar novos conhecimentos] (Cohen & Levinthal, 1990; Levinthal & March, 1993 ). A união dos conceitos do empreendedorismo e da estratégia conforme sugerido por Hitt *et al* (2011), pode ser mais adequada ao desenvolvimento da ambidestria em organizações de diversos portes, principalmente nas IES (Mulgan, 2006; Shaw e de Bruin, 2013; Dwivedi & Weerawardena, 2018).

Para atingir o equilíbrio necessário entre especialização e flexibilidade é necessário que o aprendizado seja desenvolvido por meio de processos tolerantes as falhas (Thomas & Autio, 2014; Nonaka & Takeuchi, 1997; Levinthal & March, 1993; Dosi, 1988). Ao contrário do pensamento usual, aprender e adaptar-se rápido nem sempre é positivo, pois o conflito pode levar a aquisição de um conhecimento muito mais refinado e estratégico (March, 1991; Levinthal & March, 1993). Essa tolerância, entretanto, é restrita pela sustentabilidade do modelo de negócio (Lepak *et al*, 2007) e dependem fortemente das características do ecossistema (Thomas & Autio, 2014; Fagerberg, 2004). Por outro lado, a literatura de empreendedorismo (Osterwalder & Pigneur, 2011) e inovação social (Mulgan, 2006) sugerem que poucos planos sobrevivem ao primeiro contato com a realidade, estimulando que testes sejam feitos o mais rápido possível para validá-los, a fim de viabilizar o refinamento com o menor desperdício de recursos e custo de retrabalho.

A capacidade de inovação e o porte das organizações influenciam o aparecimento de novas organizações e suas taxas de sobrevivência. Audretsch (1995) sugere que, em organizações industriais, a capacidade de sobrevivência e crescimento de uma nova organização depende da importância da inovação em sua indústria e do tipo de organização que a conduz. Grande dependência de inovação conduzidas por organizações de pequeno porte dificultam a sobrevivência de novas organizações em longo prazo, entretanto, aqueles que sobrevivem apresentam maior crescimento e menor risco de descontinuidade. A importância da inovação para indústria e o tipo de inovação pela qual está passando determina quem deterá a vantagem de inovar: inovações incrementais tendem a dar vantagem as organizações incumbentes, inovações radicais aos novos entrantes (Audretsch, 1995; Hitt *et al*, 2011).

Quando a vantagem favorece aos novos entrantes há um crescimento inicial do setor, regulado por um alto índice de fracassos proporcional. As principais barreiras de entrada em diferentes indústrias [i.e. economia de escala e diferenciação] funcionam ao mesmo tempo como barreira de sobrevivência [e.g. se a industria tem como barreira economias de escala, novas organizações de crescimento lento não irão sobreviver] (Audretsch, 1995). Portanto, em ambientes altamente inovadores a capacidade de inovação é uma barreira de sobrevivência, principalmente nos primeiros anos de vida das organizações (Audretsch, 1995; Hiit *et al*, 2011). Não está claro até que ponto essa análise competitiva é aplicável à inovação social, tendo em vista que boa parte da sua literatura fala de colaboração, compartilhamento, disseminação e efeitos coletivos (Moulaert *et al*, 2017; Lopes *et al*, 2017; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Mulgan, 2006, 2007).

Tanto o teste, quanto o crescimento e a expansão da inovação social são favorecidos pelas relações colaborativas (Moulaert *et al*, 2017; Murray *et al*, 2010; Mulgan, 2006, 2007). A disseminação da inovação social não segue a lógica do mercado, ainda orientada por premissas de produção em massa. A inovação pode ser transmitida por emulação, inspiração e por colaboração de maneira mais orgânica (Murray *et al*, 2010). O objetivo de tratar questões sociais orienta essa dinâmica, onde disseminar a solução é algo mais que desejável. A imitação torna-se menos inibida (Bacq & Eddleston, 2018; Cannatelli, 2017; Leviner *et al*, 2006; Lumpkin *et al*, 2013; Murray *et al*, 2010) e a informação tende a circular mais livremente. Informação é uma fonte de oportunidades, principalmente porque a especialização característica da sociedade induz a forma como as coisas são percebidas e avaliadas (Hayek, 1945; Shane & Venkatraman, 2000; Lepak *et al*, 2007). A sua circulação conduz a inovações radicais (Baumol & Strom, 2007).

Considerando-se a inovação social, algumas ações têm o potencial de manter a IES alerta a oportunidades, ajudando a desencadear ou manter o processo inovador. O fundamental é presença no contexto onde o problema ocorre através do trabalho de campo (Murray *et al*, 2010; Ciccarino *et al*, 2019b). Outros exemplos dessas ações são: 1) a proximidade com o beneficiário (Moulaert *et al*, 2017; Murray *et al*, 2010; Mulgan, 2006, 2007); 2) a imersão no contexto social onde pretende-se atuar [*embeddedness*] (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Hadad & Găucă, 2014; Borzaga *et al*, 2012; Smith & Stevens, 2010; Austin *et al*, 2006; Shaw & de Bruin, 2013); 3) a atenção aos desviantes positivos, para identificar onde reforços de comportamento devem ser estimulados e quais fatores precisam ser inibidos para romper com ciclos viciosos (Murray *et al*, 2010; Mulgan, 2006); 4) observação do que é feito em casos extremos para adaptar soluções ou reforçar as ações nesses contextos (Murray *et al*, 2010).

Embora a análise da capacidade de inovação considere fatores internos e externos, ela dificilmente enfatiza uma parte interessada (OECD, 2004). Mesmo quando o objetivo é atender a um cliente ou usuário, a análise da capacidade de inovação considera predominantemente fatores organizacionais. No entanto, na inovação social a perspectiva do beneficiário precisa ser levada em consideração, pois sem ela nenhum objetivo social é possível (Caroli *et al*, 2018; Lopes *et al*, 2017; Murray *et al*, 2010). Nesse ponto é necessário esclarecer que esta seção trata da capacidade de inovação e não da inovação em si, que foi tratada na seção anterior. Isso quer dizer a capacidade de compreender o beneficiário e de atendê-lo faz parte da capacidade de inovação da IES (Mulgan, 2006; Lopes *et al*, 2017).

O processo de inovação social é composto por fases que não seguem uma ordem rígida: 1) diagnóstico do problema ou da necessidade social, buscando a causa raiz e não apenas os sintomas; 2) gerar ideias baseadas na compreensão do que foi diagnosticado e na identificação de soluções possíveis; 3) desenvolver protótipos e testar as ideias, refinando-as; 4) estruturar a solução para criar o resultado social [i.e. estabelecer a IES]; 5) avaliar o resultado e definir se a IES tem potencial para crescer, ser replicada [i.e. adaptada a outras realidades com autonomia ou difusão como franquia]; 6) Aprendizado, adaptação e envolvimento para melhoria contínua (Mulgan, 2006; Murray *et al*, 2010; Lopes *et al*, 2017). Murray *et al* (2010) propõem 527 conceitos e técnicas aplicáveis a inovação social, o que indica a amplitude do tema e a versatilidade com que pode ser abordado. Algo que distingue a inovação social da convencional, cuja literatura reflete padrões e modelos mais específicos (Lopes *et al*, 2017).

Devido à importância do contexto para a análise da inovação e do empreendedorismo social (Rawhouser *et al* 2019; Ciccarino *et al*, 2019b; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Moulaert *et al*, 2017; Hadad & Găucă, 2014; Shaw & de Bruin, 2013; Borzaga *et al*, 2012; Smith & Stevens, 2010; Murray *et al*, 2010; Austin *et al*, 2006; Mulgan, 2006, 2007) o capítulo a seguir apresenta elementos importantes a essa discussão e descreve a delimitação desta pesquisa.

## 2.10. Os contextos do empreendedorismo social

Para Rawhouser *et al* (2019) os efeitos sociais são limitados por setores, tipos de necessidades sociais e contextos. Logo é fundamental delimitar o estudo para conferir significado à análise e permitir acúmulo de conhecimento (Bardin, 1977; Miller, 1991; Franco, 2008). Vários níveis podem ser considerados como contextos, para analisar relações coletivas [e.g. mercado, indústria, cadeia de valor, redes e ecossistemas] (Thomas & Autio, 2014).

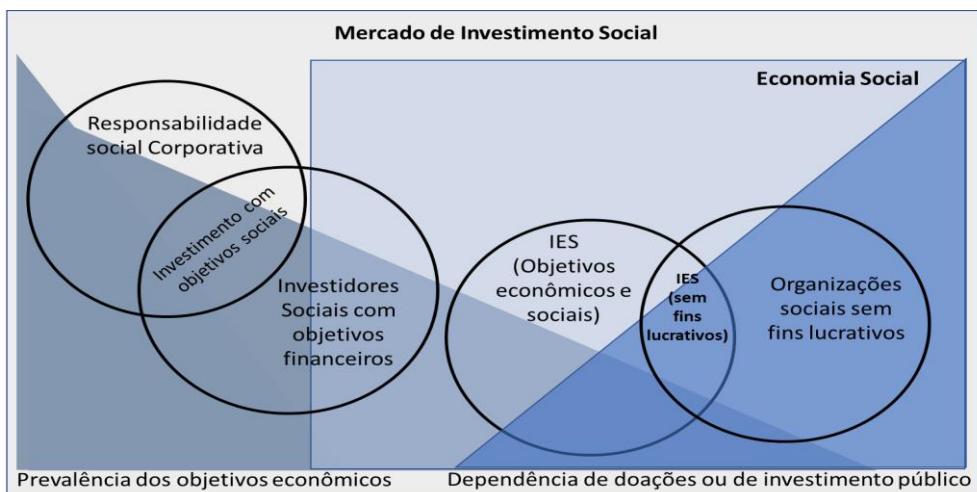
A principal delimitação conceitual do empreendedorismo social é a primazia do objetivo social (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018; European Commission, 2016; Ormiston & Richard, 2011; Peredo & McLean, 2006). Uma IES é um negócio, que pode constituir-se em uma organização social ou ser realizado em parceria entre organizações privadas com ou sem fins lucrativos (Almeida & Santos, 2017). As empresas privadas que executam ações de responsabilidade social ou que incorporaram objetivos sociais à sua cultura não se enquadram nessa classificação, assim como políticas públicas de assistência social ou organizações com modelos de negócio unicamente filantrópicos (CSES, 2019; EMES, 2018; European Commission, 2016). A organização ou o negócio podem ser unidades de contexto por apresentarem variedade em outros níveis tais como processos, transações e setores (Converse & Presser, 1986).

A economia social é o contexto onde IES e outras organizações sociais fornecem bens e serviços, incluindo seguros e financiamentos, para atender as necessidades sociais através do mercado. As organizações que compõem a economia social devem ser de capital privado, formalmente constituídas, com autonomia de decisão e liberdade de filiação. Sua principal distinção é que a distribuição de eventuais lucros e a tomada de decisões são desvinculadas do

capital. Inclui organizações privadas voltada a prestação de serviços sociais, cujos eventuais excedentes de valor não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criam, controlam ou financiam (EU, 2018; CIRIEC, 2017; Monzón & Chaves, 2016, 2012). O sistema legal define o que faz parte da economia social europeia, em contraste com a escola americana, que utiliza o lucro para classificação. Isso diminui a tensão entre objetivos econômicos e sociais, que tradicionalmente estão presentes dos modelos de negócio da economia social (Carvalho, 2010).

O fluxo de transações entre as organizações da economia social, governo e capital privado criam o mercado de investimento social. Alguns agentes desse mercado assumem a finalidade econômica como principal, entretanto, a motivação básica para o investimento é social. Desse modo, o conceito de mercado de investimento social é mais amplo do que a economia social (Ciccarino *et al*, 2019b). A Figura 17 representa esses conceitos.

**Figura 17:** Mercado de investimento social



Fonte: Ciccarino *et al*, 2019b

A lógica que sustenta o mercado de investimento social é baseada no reconhecimento da dificuldade de tratar os problemas sociais atuais, na limitada capacidade de investimento público e na expectativa de que soluções inovadoras apresentem saídas eficazes e econômicas. Por exemplo, ao assumir os custos relativos ao tratamento de questões sociais, o governo passa a dispor de poucos recursos para investir na identificação e prevenção das causas dos problemas. Todavia, soluções preventivas reduziriam gastos públicos e melhorariam a capacidade de tratamento das questões. O mercado de investimento social destina-se ao financiamento de soluções para questões sociais que não fazem parte dos serviços públicos regulares, nem são políticas públicas, mas que possuem potencial de otimizar os recursos públicos e aumentar o bem-estar da sociedade (Harvie & Ogman, 2019). O Reino Unido foi pioneiro no desenvolvimento de estruturas para o mercado de investimento social, por meio da criação do Título de Impacto Social [*Social Impact Bond – SIB*], um produto financeiro estruturado que depende de algum índice pré-estabelecido à transação (Harvie & Ogman, 2019).

O mercado de investimento social não possui banco de dados suficiente nem variedade de estudos relacionando-o com o empreendedorismo social, o que dificulta seu uso como delimitação. Na realidade, até a economia social possui poucos registros estatísticos de suas organizações por país, dificultando a criação de um banco de dados setorial (Monzón & Chaves, 2012). Felizmente, existem opções de contexto de operacionalização mais simples. As organizações sociais não estão isoladas (Phillips *et al*, 2015; Boons e Lüdeke-Freund, 2013), elas apresentam relações complexas, com grande diversidade de partes interessadas e de expectativas a serem gerenciadas (Lumpkin *et al*, 2013; Borzaga *et al*, 2012; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012).

O campo de pesquisa de estratégia simplifica o ambiente onde as transações entre as organizações ocorrem por meio do conceito de ‘estrutura’, através das teorias da firma baseadas nas organizações industriais [*IO economics*] ou na visão baseada em recurso. Em ambos os casos, assume-se relações competitivas e a busca pela maximização de lucro através de inovação, da eficiência das capacidades de produção e distribuição das organizações, de suas transações e do tipo de relacionamento que estabelecem por meio desse processo (Conner, 1991). Fatores externos costumam ser incorporados às análises estratégicas para refletir as relações competitivas entre organizações (Barney, 1986; Porter, 1985) ou para tratar de forças macroeconômicas que condicionam essas relações no ambiente, às vezes influenciadas por instituições sociais como o governo (Austin, 2000). Contudo, essas perspectivas não refletem o ambiente e as relações estabelecidas no empreendedorismo social (Griffiths *et al*, 2013).

Essas relações também podem ser estudadas por meio do conceito de redes ou de ecossistemas. Ambos são conjuntos de agentes e atividades inter-relacionadas que sinergicamente evoluem e viabilizam objetivos. Ambos os conceitos consideram relações orgânicas que podem ser tanto de natureza formal quanto informal, admitindo ou não a existência de hierarquias. Comunicação e interação são fundamentais para que ambos os conceitos existam. O grau de estruturação diferencia ecossistemas e redes (Fagerberg, 2004).

Redes são relações voluntárias de cooperação entre organizações, baseadas na criação de interdependências que poderão ter intensidade e duração variadas de acordo com o objetivo e com a governança estabelecida pelos participantes (Doz & Hamel, 2000). O comportamento das redes (Fagerberg, 2004) é mais próximo da realidade do empreendedorismo social (Lumpkin *et al*, 2013; Borzaga *et al*, 2012; Smith & Stevens, 2010). Já os ecossistemas são conceitos mais estruturados, baseados em padrões, resultados e *feedbacks*, onde os agentes influenciam e são influenciados por suas inter-relações. Por isso são mais rígidos, limitados e, consequentemente, mais fáceis de se observar do que as redes (Fagerberg, 2004). Permitem analisar a sinergia entre agentes para criar um resultado coletivo, devido à relação de dependência entre agentes e entre os agentes e o ecossistema (Tsujimoto, Kajikawa & Matsumoto, 2017; Thomas & Autio, 2014). Sendo assim, essa será a unidade de contexto adotada nesta tese.

Contudo, cabe ressaltar que o conceito de ecossistema não é abordado em toda a sua extensão e potencial, devido à literatura de empreendedorismo social disponível (Rawhouser *et al*, 2019; Hossain *et al*, 2017; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Lee *et al*, 2014). Não é possível observar as relações entre as organizações que compõem o ecossistema, nem como o ambiente se transforma

através delas. Por assumir como perspectiva o modelo de negócio e seu processo de criação de valor (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Dohrmann *et al*, 2015; Boons & Lüdeke-Freund, 2013), identifica o ecossistema através das incertezas, do acesso das IES a recursos e investimento observando a influência do governo, dos bancos e dos investidores privados nesse processo (Tsujimoto *et al*, 2017).

### **2.10.1. Ecossistema de empreendedorismo social**

Para Shaw e de Bruin (2013) o empreendedorismo social é contingente às dimensões institucionais, temporais e ao ecossistema. Principalmente porque as IES tendem a ser imersas [*embedded*] em suas comunidades tanto para sua constituição quanto para realização de seus objetivos (Smith & Stevens, 2010; Shaw & de Bruin, 2013). Os ecossistemas empreendedores são a infraestrutura que favorece o desenvolvimento dessa atividade (GEM, 2015). O ato de empreender é afetado por seu ecossistema que por sua vez é afetado pelo desenvolvimento de habilidades empreendedoras de seus habitantes e por sua capacidade de perceber oportunidades (Defourny & Nyssens, 2010; Levie & Autio, 2008; Ahmad & Hoffman, 2007). Levie e Autio (2008) consideram que o nível educacional da população também influencia.

Thomas e Autio (2014) propõem uma classificação dos ecossistemas de inovação, sendo um dos tipos baseado no conceito de empreendedorismo. Os ecossistemas de empreendedorismo social podem ser considerados análogos aos ecossistemas empreendedores de inovação devido às suas características. Ambos podem transcender outras formas de delimitação como indústrias, mercados e a distinção entre capital público e privado (Tate & Bals, 2018; Lopes *et al*, 2017; Van Der Have & Rubalcaba, 2016; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Zhara *et al*, 2009; Mulgan, 2007; Austin *et al*, 2006; Mair & Martí, 2006; Seelos & Mair, 2005a; Dees, 1998). Embora possam existir relações contratuais, ambos se baseiam em relações de trocas informais e possuem um objetivo norteador. O desenvolvimento social e a inovação são exemplos de objetivos compartilhados em ambos ecossistemas (Moulaert *et al*, 2017; Lopes *et al*, 2017; Phillips *et al*, 2015; Boons e Lüdeke-Freund, 2013; Baker, 2013; Murray *et al*, 2010; Mulgan, 2006, 2007; Mair & Martí, 2006). Valores compartilhados, reputação e confiança são mais importantes do que contratos (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Moxham & Boaden, 2014; Lumpkin *et al*, 2013; Borzaga *et al*, 2012).

Ainda segundo a descrição de Thomas e Autio (2014), ambos os ecossistemas evoluem de forma orgânica (Hossain *et al*, 2017; Abu-Saifan, 2012; Seelos & Mair, 2005a), onde especializações e complementaridades são construídas por meio da dinâmica entre as organizações (Tate & Bals, 2018; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Lumpkin *et al*, 2013; Borzaga *et al*, 2012). Ambos demandam a gestão de múltiplas partes interessadas (Chatain & Plaksenkova, 2018; Dohrmann *et al*, 2015; Mair *et al*, 2012; Mair & Martí, 2006; Austin *et al*, 2006) e possuem forte ênfase nas dimensões geográfica e de aprendizado (De Bruin, Shaw & Lewis, 2017; Lopes *et al*, 2017; Phillips *et al*, 2015; Boons e Lüdeke-Freund, 2013; Murray *et al*, 2010; Mulgan, 2006). A dimensão geográfica favorece estudos relativos a processos de criação e aprendizagem, enquanto a dimensão de aprendizado favorece o estudo da

governança e coordenação do ecossistema (Borzaga *et al*, 2012; Smith & Stevens, 2010).

O ecossistema é uma fonte de incertezas (Cannatelli, 2017; Barney, 1991), por exemplo, no estudo de Bloom & Smith (2010) o indicador relacionado as forças de mercado, provenientes da definição de ecossistema adotada, foi o mais significativo em relação a ampliação do valor social [i.e. escala]. Barney (1991) defende que o valor de uma estratégia deve ser aferido considerando uma análise ambivalente nos fatores organizacionais e ambientais. O alinhamento entre estratégia e ambiente geram implicações sistemáticas no desempenho das organizações, principalmente por conta de dois fatores: 1) mudanças; 2) estruturação que viabiliza a mobilização, integração, combinação e aproveitamento de seus recursos (Zajac *et al*, 2000; Venkatraman & Prescott, 1990).

Portanto, a compreensão dos ecossistemas pode ajudar a explicar a heterogeneidade entre organizações de uma mesma indústria ou país (GEM, 2019; Brito & de Vanconcelos, 2006). Diferentes ecossistemas geram diferentes organizações, práticas e efeitos (Hadad & Găucă, 2014; Borzaga *et al*, 2012; Hitt *et al*, 2011; Austin *et al*, 2006; Singh & Lumsden, 1990), principalmente pelo fato de as organizações estarem limitadas por contingências internas e externas. A estratégia da organização pode equilibrar os efeitos dessas contingências de maneira dinâmica para responder e influenciar favoravelmente seu ecossistema (Zajac *et al*, 2000).

O ambiente competitivo do ecossistema afeta o equilíbrio entre a exploração de novas oportunidades e o refinamento da operação em busca de maior produtividade (Hitt *et al*, 2011). Logo, afeta a pertinência da estratégia selecionada (Hitt *et al*, 2011; Zajac *et al*, 2000; Barney, 1991; Venkatraman & Prescott, 1990). De certo modo, o empreendedorismo induz mudanças em seu ecossistema, mas depende dele para existir (Baumol & Strom, 2007). Baumol (1996) defende que o ecossistema onde a atividade empreendedora convencional se desenvolve influencia a alocação de recursos em atividades produtivas, improdutivas ou destrutivas. Assim como a concentração de empresas em cada uma dessas atividades influencia o desempenho do ecossistema. Entretanto, um ecossistema competitivo ou até mesmo desfavorável não inibe o aparecimento de novas empresas. Novas empresas surgem mesmo com as altas taxas de fracasso (Hayward *et al*, 2006), inclusive no caso do empreendedorismo social (Acs *et al*, 2013).

Enquanto alguns autores defendem que o impacto social atinge maior escala quando há disponibilidade econômica e um cenário positivo das forças de mercado (Cannatelli, 2017; Bloom & Smith, 2010) outros alegam que o empreendedorismo social tende a se desenvolver justamente em contextos socioeconômicos desfavoráveis (Hossain *et al*, 2017; Hayward *et al*, 2006; Bernardino & Santos, 2014; Dacin *et al*, 2010; Zahra *et al*. 2009; Mair & Martí, 2009; Austin *et al*, 2006). A teoria do suporte argumenta que quando não existem estruturas de apoio, os empreendedores sociais enfrentam sozinhos desafios proporcionais ao valor que pretendem gerar (Stephan & Folmer, 2017; Cannatelli, 2017; European Commission, 2016; Bloom & Smith, 2010). Principalmente porque a sobrevivência de uma IES não é trivial, devido ao ambientes onde se desenvolve e a orientar suas decisões para criação de valor social, mesmo que isso

signifique decisões menos produtivas (Tate & Bals, 2018; Kraus *et al*, 2017; Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018; Hadad & Găucă, 2014; Lumpkin *et al*, 2013; Dacin *et al*, 2010; Yunus, 2010; Peredo e McLean, 2006).

Stephan *et al* (2015) defendem a importância do incentivo para o desenvolvimento do empreendedorismo social, favorecendo a construção de uma cultura onde os indivíduos se sensibilizam com as necessidades coletivas e buscam satisfação na carreira empreendedora. Essa importância da cultura e do apoio social ao empreendedorismo em geral também é medida pelo GEM [*Global Entrepreneurship Monitor*] (GEM, 2019; Levie & Autio, 2008) e pelo GEDI [*Global Entrepreneurship and Development Institute*] (Acs *et al*, 2018). A confiança derivada de contratos e da aplicação de normas legais e culturais que os reforçam, favorecem o empreendedorismo em geral, pois reduzem o risco (Baumol & Strom, 2007). Estados de Bem-estar Social com forte atuação redistributiva de riquezas, com forte Estado de Direito [*rule of law*] tendem a favorecer o desenvolvimento de culturas favoráveis ao empreendedorismo social (Stephan & Folmer, 2017; Hoogendoorn, 2016; European Commission, 2016; Bernardino & Santos, 2015a). O tipo de estrutura disponível no ecossistema influencia o empreendedorismo social de maneira diferente. Griffiths *et al* (2013) identificaram que fatores sócio-políticos explicam 76% da variação na atividade do empreendedorismo social, enquanto variáveis econômicas (4%) e sociais (2%) tem baixo poder de explicação

A teoria das falhas institucionais diz que o empreendedorismo social é resultante de cenários turbulentos e do fracasso das estruturas em tratar adequadamente os problemas sociais (Hossain *et al*, 2017; Bosma *et al*, 2016; Bernardino & Santos, 2014; Estrin, Mickiewicz & Stephan, 2013; Dacin *et al*, 2010; Zahra *et al*. 2009; Mair & Martí, 2009; Hayward *et al*, 2006; Austin *et al*, 2006). A teoria das falhas costuma ser discutida através da constatação da atuação de empreendedores sociais em áreas negligenciadas. Costuma adotar uma abordagem qualitativa, por vezes indireta [i.e. comprovar a teoria não é o objetivo do estudo] (Hossain *et al*, 2017; Dacin *et al*, 2010; Mair & Martí, 2009; Zahra *et al*. 2009; Austin *et al*, 2006). Há exemplos de observação de frequência, sem análise estatística (Bosma *et al*, 2016) e do estudo de Estrin *et al* (2013) que demonstram que o investimento público inibe o desenvolvimento do empreendedorismo social.

O dilema entre a teoria das falhas e a teoria do suporte pode ser fruto de uma confusão conceitual. A motivação de atuar sobre graves necessidades sociais não supridas, não deve ser confundida com o papel das instituições na construção de um ecossistema favorável (Hoogendoorn, 2016; Bernardino & Santos, 2014). Um agravante para a falta de compreensão sobre qual teoria prevalece pode ser o desconhecimento sobre os reais antecedentes do empreendedorismo: os problemas sociais. Simplesmente não haveria falha se não existissem problemas. Pouco se sabe sobre as causas reais dos problemas sociais e a forma como eles estão interligados. Isso também dificulta a previsibilidade dos efeitos do empreendedorismo social, pois, ao atuar sobre problemas complexos e com interrelações desconhecidas, as consequências podem ser não-lineares (Hadad & Găucă, 2014; Rawhouser *et al*, 2019).

Mesmo sem comprovação sobre os benefícios da criação de estruturas que favoreçam o ecossistema empreendedor social, a União Europeia incentiva e

investe nessas estruturas, adotando o desenvolvimento desse ecossistema como uma meta (European Commission, 2016, 2014; EU, 2018). Foram determinados os seguintes fatores que propiciam a evolução das IES: 1) Capacidade da economia e do sistema de Bem-estar social de atender às necessidades coletivas (cobertura do sistema); 2) capacidade de mobilização da sociedade civil; 3) nível de reconhecimento das IES; 4) integração das IES ao sistema de Bem-estar social (redes); 5) presença ou ausência de características que favoreçam a replicação das IES; 6) relação das autoridades públicas com o capital privado que tenha forte orientação social (European Commission, 2016; Ahmad & Hoffman, 2007); 7) pesquisa, educação e desenvolvimento de habilidades voltadas ao empreendedorismo social; 8) acesso a financiamento e acesso ao mercado (Ahmad & Hoffman, 2007). A Figura 18 resume os principais fatores relativos ao ecossistema que podem influenciar a criação de valor social e que são possíveis de serem operacionalizado pela metodologia selecionada, com a maturidade atual da pesquisa em empreendedorismo social.

**Figura 18:** Fatores do ecossistema que influenciam o modelo de negócio

Conceito		Definição
<b>Ecossistema</b> (seção 2.10)		Um ecossistema é fruto da interação entre organizações em um processo de seleção e adaptação (Thomas & Autio, 2014; Singh & Lumsden, 1990), condicionando a disponibilidade de estruturas e de acesso a recursos (Smith & Stevens, 2010; Shaw & de Bruin, 2013; GEM, 2015).
Fatores	Definição	Principal discussão
Complexidade	<p>Ecossistemas são fontes de incertezas (Cannatelli, 2017; Barney, 1991).</p> <p>A relação competitiva entre IES não está clara, mas pode-se considerar que competem por recurso e pela atenção de suas partes interessadas (Dwivedi &amp; Weerawardena, 2018; Tate &amp; Bals, 2018; Bacq &amp; Eddleston, 2018; Uzzi, 1997).</p>	<p>A competição em um ecossistema afeta o equilíbrio entre a exploração de novas oportunidades e o refinamento da operação em busca de maior produtividade (Hitt <i>et al.</i>, 2011).</p>
Estruturas disponíveis	Diferentes ecossistemas geram diferentes organizações, práticas e efeitos (Hadad & Gáucá, 2014; Borzaga <i>et al.</i> , 2012; Hitt <i>et al.</i> , 2011; Austin <i>et al.</i> , 2006; Singh & Lumsden, 1990).	Existem duas teorias concorrentes. A teoria das falhas [institutional voids] defende que o empreendedorismo social atua nas falhas institucionais da sociedade e se desenvolve em estruturas precárias como uma resposta (Hossain <i>et al.</i> , 2017; Bosma <i>et al.</i> , 2016; Bernardino & Santos, 2014; Estrin <i>et al.</i> , 2013; Dacin <i>et al.</i> , 2010; Zahra <i>et al.</i> , 2009; Mair & Martí, 2009; Hayward <i>et al.</i> , 2006; Austin <i>et al.</i> , 2006). A Teoria do suporte defende que o empreendedorismo social se desenvolve melhor a medida em que acessa melhores estruturas (Stephan & Folmer, 2017; Cannatelli, 2017; Hoogendoorn, 2016; Stephan <i>et al.</i> , 2015; Griffiths <i>et al.</i> , 2013; Bloom & Smith, 2010)
Acesso a recursos	Diferentes ecossistemas influenciam a alocação de recursos em atividades produtivas, improdutivas ou destrutivas (Baumol, 1996).	

**Fonte:** Autora

## 2.10.2. O ecossistema português

Em 2013, no auge da crise econômica e financeira, a Economia Social portuguesa havia crescido 10,6% em relação a 2010. Contribuiu para 2,8% da criação de riqueza nacional [*Produto interno bruto - PIB*], mantendo desempenho estável em relação aos anos anteriores. Portugal é o terceiro país em representatividade da economia social em relação ao PIB, atrás apenas da Finlândia e Suíça. A Economia Social está presente transversalmente em todas as atividades económicas e soma mais de 61 mil organizações registadas, presentes em todas as regiões de Portugal (CSES, 2013; MIES, 2015).

A economia social sozinha representa 5,2% do total de empregos e 6% do emprego remunerado. Em contrapartida, há predominância de mão de obra assalariada [60%], com remuneração incompatível com o mercado [i.e. 17% abaixo da média de salários], e 40% da mão de obra é voluntária. Em geral, atuam com uma equipe reduzida e dependem operacionalmente dos voluntários (Bernardino & Santos, 2017). A quantidade e a qualidade da mão de obra dificultam a qualificação das IES e influencia seus níveis de produtividade (Comissão Europeia, 2014).

O governo português apostou em ações para dinamizar o ecossistema empreendedor. As políticas públicas de apoio a economia social são integradas pelo Conselho Nacional para a Economia Social – CNES. Em 2008 foi criado o Instituto de Empreendedorismo Social [IES] que certifica empresas e sistematiza suas boas práticas. Em 2010 foi criado o Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Economia Social [PADES]. Em 2011 foi criada a “Cooperativa António Sérgio para a Economia Social [CASES], baseada na parceria do governo com as organizações da economia social no formato jurídico de uma Cooperativa de Interesse Coletivo. A CASES é responsável por monitorar a atividade da economia social portuguesa (Comissão Europeia, 2014; CSES, 2013). A economia social Portuguesa é muito prolífica e variada, com inúmeros formatos jurídicos, todavia em março 2013 foi adotada a Lei da Economia Social em Portugal que abarca todas as organizações que fazem parte desse ecossistema (Comissão Europeia, 2014; CSES, 2013).

Embora as IES portuguesas sejam muito dependentes das subvenções do governo (Comissão Europeia, 2014; Carvalho, 2010; Ramos & Martín, 2001), curiosamente, 80% delas alegam ter alinhamento com objetivos econômicos. Os modelos de negócio mais populares [81%] baseiam-se em receitas provenientes de comercialização direta de serviços gratuitos para os clientes, porém pagos por subsídio público (SEFORIS, 2015; Carvalho, 2010). O segundo mais popular são os negócios sociais [38%], onde não há criação, mas não há distribuição de lucro. As cooperativas compõem 3%, as WISE [*Work Integration Social Enterprises*] 2% e as IPSS [*Instituições particulares de solidariedade social*] correspondem a 32%, sendo as duas últimas passíveis de diferentes formatos jurídicos (SEFORIS, 2015; CSES, 2013).

A maior parte das IES visam impacto regional e nacional, perseguindo objetivos para públicos específicos (SEFORIS, 2015). A economia social é composta por inúmeras organizações de pequeno porte, já maduras, 45,6% acima de 10 anos, apenas 7,4% com menos de 3 anos (Bernardino & Santos, 2014, 2017; Carvalho, 2010). O âmbito geográfico influencia a estratégia, a estrutura e o

acesso à recursos. As iniciativas que atuam em âmbito internacional são mais enxutas e atendem a maior público-alvo movimentando menos recursos. Também são mais intensivas em mão de obra voluntaria. Já as organizações locais mantêm um público alvo reduzido devido à sua estrutura e recursos (Bernardino & Santos, 2017). Os principais objetivos perseguidos são Educação, saúde e ação social (SEFORIS, 2015).

Esse cenário pode ser explicado pela evolução da economia social portuguesa (Ramos & Martín, 2001), que estaria numa fase de transição devido à sua baixa produtividade, baixa inovação e experimentação (SEFORIS, 2015). Trata-se vertente evolutiva onde o setor social busca soluções para melhorar sua produtividade em face ao aumento de cobrança dos patrocinadores e da escassez de verbas disponíveis (Hossain *et al*, 2017; Defourny & Nyssens, 2010; Dees, 1998). Atualmente existem ações para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados nas organizações da economia social, um movimento da parte dos patrocinadores que desejam ver melhor aferição de valor social. Essa transição pode gerar problemas de fluxo de caixa à medida que as organizações demorem a se adequar a receber suas verbas por produtividade (MIES, 2015).

Embora necessários para angariar recursos e apoio, os modelos de avaliação do valor social são falhos e escassos (Bernardino & Santos, 2014). Cerca de 64% das IES reportam valor com base no número de beneficiados ou atendidos, 8% com base na satisfação do público-alvo e 4% baseado no número de beneficiários alocados no mercado de trabalho (SEFORIS, 2015). Há também pouco conhecimento disponível sobre como iniciar e estruturar uma IES e de como ter acesso à financiamento (Comissão Europeia, 2014), o que pode inibir a criação de novas IES (Stephan & Folmer, 2017; European Commission, 2016; Bernardino & Santos, 2015).

A economia social portuguesa se beneficia da rede e do alinhamento com políticas públicas, porém a colaboração com universidades é de apenas 26%. Empresas da própria economia social (70%), empresas comerciais (58%) e governo (52%) são os maiores dinamizadores da rede social (SEFORIS, 2015). Há uma relação entre a maturidade da empresa e o seu acesso à mais e melhores recursos, assim como a estruturação de equipes mais estáveis, baseadas em mão de obra assalariada (Bernardino & Santos, 2017). Em suma, sustentabilidade, produtividade e qualificação seriam os maiores desafios da economia social portuguesa. De modo geral, a taxa de inovação social é mediana, poucos riscos são assumidos e o cenário é de competitividade baixa (SEFORIS, 2015).

O interesse em empreendedorismo e inovação social surgiu com a importância da economia social para manutenção da coesão social e bem-estar dos menos favorecidos durante o período de austeridade econômica (Almeida & Santos, 2017; Comissão Europeia, 2016; CSES, 2013; MIES, 2015). Por isso, Portugal desenvolveu instituições especializadas para economia social. Porém, o acesso a fontes com liquidez como financiamento, quotas e investimentos somam apenas 3,5% (SEFORIS, 2015), muito abaixo da média europeia de 25% (Bosma *et al*, 2016). Isso representa uma grande oportunidade de expansão considerando que a estimativa anual de necessidade líquidas de financiamento da economia social portuguesa é de 750 milhões de euros (CSES, 2013; MIES, 2015) e que a maior parte da verba atual é direcionada para iniciativas específicas, o que limita a capacidade operacional da organização (MIES, 2015). O mercado emergente de

investimento social é atrativo tanto para as IES que não são elegíveis ou não acham atrativas as condições de financiamento habituais do mercado, quanto para investidores que passam a ter acesso a potenciais clientes com demanda reprimida (G8, 2014; Almeida & Santos, 2017).

### **2.10.3. Política pública de financiamento de inovação social**

A partir de junho de 2014, foram destinados 150 milhões euros para o programa Portugal Inovação Social – PIS (MIES, 2015; Almeida & Santos, 2017). O PIS é uma política pública com o objetivo de promover a inovação social e de dinamizar o mercado de investimento social em Portugal. É uma inovação, pois Portugal foi o único Estado-Membro que reservou parte dos fundos comunitários até 2020 para financiar a experimentação de novas ideias para lidar com problemas sociais, por meio de projetos de inovação social. O PIS busca reduzir as ineficiências da economia social portuguesa, tornando-a mais produtiva (Alcidi *et al*, 2016), reforçando a cultura de solidariedade, engajamento e promoção do bem comum (Stephan & Folmer, 2017; Hoogendoorn, 2016; Bernardino & Santos, 2015).

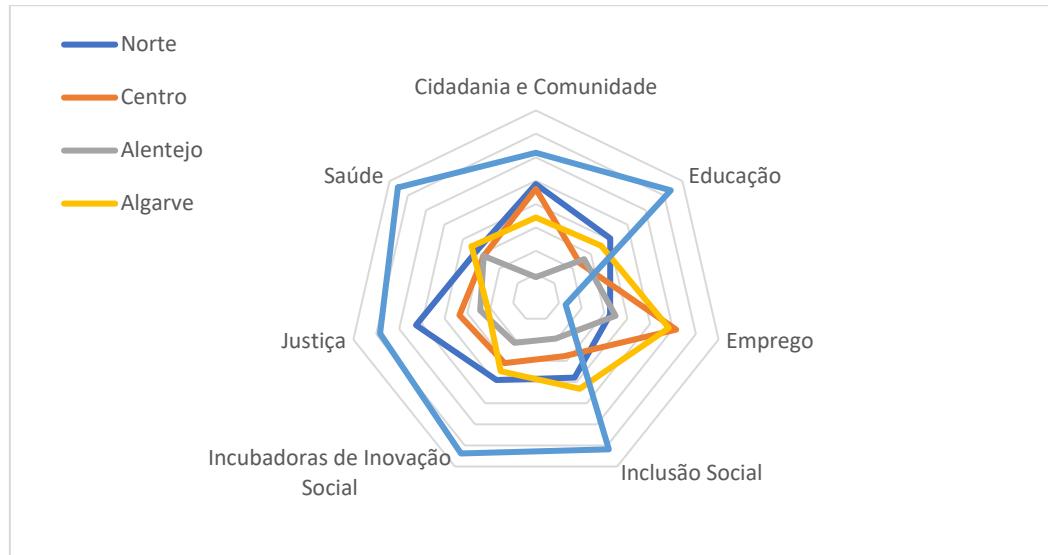
De acordo com as fragilidades identificadas em Portugal através das análises realizadas no âmbito do Portugal 2020 e da política de austeridade imposta como estratégia de saída da crise, o PIS é uma ação direta de incentivo ao empreendedorismo (AD&C, 2014; ICETA, 2013; EU, 2017; European Commission, 2016); Bernardino & Santos, 2015), à inovação (Cerejeira & Portela, 2018; EU, 2017; SEFORIS, 2015; AD&C, 2014; Alcidi *et al*, 2016; ICETA, 2013; Ramos & Martín, 2001) e a inclusão social (Cerejeira & Portela, 2018; República Portuguesa, 2017; Alcidi *et al*, 2016; AD&C, 2014). O PIS influência de maneira indireta o aumento do emprego (Eurostat, 2018; Cerejeira & Portela, 2018; República Portuguesa, 2017; EU, 2017; Alcidi *et al*, 2016; AD&C, 2014; ICETA, 2013), porque a qualidade e a quantidade de empregos gerados não são diretamente avaliados como um critérios de seleção, nem como um resultado do investimento.

Os desafios demográficos decorrentes do envelhecimento da população (Cerejeira & Portela, 2018; EU, 2017) são diretamente endereçados por 17 iniciativas financiadas. Também existem iniciativas voltadas a sustentabilidade da utilização de recursos, educação, capacitação para o mercado de trabalho e combate à pobreza. E as assimetrias entre as diferentes regiões do país foram abordadas por meio da ênfase inicial nas regiões Norte, Centro e Alentejo. Algarve e a AML [i.e. Área Metropolitana de Lisboa] foram incorporadas ao programa apenas em 2019, por iniciativas das próprias regiões, que disponibilizaram respectivamente 5 milhões e 10 milhões de euros para o programa. Sendo assim, o PIS passou a ter um orçamento de 165 milhões de euros.

A Figura 19 mostra as áreas de investimento de acordo com a classificação do PSI (2009) e sua distribuição regional. Essas áreas variam em intensidade de acordo com cada região. Com isso, sua concentração é ligeiramente diferente de educação, saúde e ação social, tal como reportado pela SEFORIS (2015). A

natureza dos problemas sociais não influencia a seleção da IES. Não há nenhum critério ou orientação direcionando os temas, que surgem livremente a partir da demanda real da sociedade (Ciccarino *et al*, 2019b).

**Figura 19:** Áreas de investimento na economia social portuguesa [PIS]



**Fonte:** Autora, adaptado dos dados recolhidos de <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/projetos/> em 15/09/2019

O PIS dinamiza o ecossistema empreendedor local e atende ao chamado da Comissão Europeia (2016) para a aproximação entre governantes e iniciativas da economia social. Essa aproximação é comum no contexto português, mas continua importante em virtude da crescente demanda atendida pela economia social e escassez de recursos (SEFORIS, 2015). Ao enfatizar soluções inovadoras, o PIS promove sinergia entre as diversas partes interessadas fortalecendo a economia social (Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018; Bernardino & Santos, 2014; Seelos & Mair, 2005).

O PIS possui representantes regionais que conhecem profundamente as características do território onde atuam. Eles são responsáveis por divulgar o conceito de inovação social e identificar potenciais IES nas regiões. Eles mobilizam as diversas partes interessadas necessárias para que o programa funcione e para que o ecossistema de empreendedorismo social seja fortalecido. Também apoiam as IES na estruturação de suas candidaturas e nas fases essenciais de implantação, caso sejam selecionadas. Portanto, o PIS não é uma estrutura passiva a disposição da economia social, mas sim um agente dinamizador do mercado de investimento social português.

O objetivo do PIS é viabilizar a capacitação para geração de impacto social sustentável de maneira eficiente e eficaz, por meio de financiamento. Também aumenta as chances de sobrevivência das IES no mercado, por meio do fortalecimento das redes de apoio ao empreendedorismo social (Comissão Europeia, 2016; Ahmad & Hoffman, 2007). Consequentemente, promove a ampliação do repertório de soluções para o tratamento de problemas sociais e a melhoria da produtividade das IES. O PIS visa contribuir para estruturação de modelos de negócio economicamente viáveis e financeiramente independentes,

garantindo a autonomia das organizações apoiadas e a continuidade do valor social gerado por elas.

Logo, o PIS atende às maiores necessidades da economia social portuguesa, segundo Bernardino e Santos (2017). Também está totalmente alinhado ao que preconiza o EMES (2018) e a European Commission (2016), e aos critérios de seleção adotados pelas principais organizações mundiais de apoio ao empreendedorismo social [Ashoka, Schwab Foundation, Skoll Foundation e Yunus Social Business] (Ciccarino & Rodrigues, 2019). Indiretamente, o PIS influencia competitividade das regiões tanto em relação ao desenvolvimento de capital humano quanto em relação a capacidade local de atrair e reter talentos (Vieira *et al*, 2017).

Uma IES financiada deve implementar ou desenvolver uma solução inovadora para resolver ou atenuar ao menos um problema social. Deve promover a transformação de condições, de modos ou de perspectivas de vida do público alvo e da comunidade onde atuará, preferencialmente com potencial de alcance universal (sem distinção entre beneficiários). A definição de problema social adotada é “o risco de inibição ou a inibição efetiva da qualidade de vida ou das perspectivas de desenvolvimento de um ou vários grupos sociais atuais ou vindouros” (PIS, 2019). Essa definição é alinhada com o que defende Hossain *et al* (2017) e incorpora o conceito de desenvolvimento sustentável ao se preocupar com potenciais futuros (WCED, 1987).

Embora inicialmente tenha apoiado apenas IES de organizações da economia social sem fins lucrativos (Almeida & Santos, 2017) ao longo de seu desenvolvimento adotou um enfoque mais amplo. Essa ampliação busca envolver maior número de agentes para dinamizar o mercado de investimentos sociais. As ações apoiadas devem ter como principal finalidade a geração de impacto social positivo de maneira inovadora (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Zahra *et al*, 2009; Mair and Marti 2006; Seelos & Mair, 2005 Austin *et al*, 2006). Dependendo da modalidade de financiamento, a IES pode ser proveniente de uma nova organização ou ser executada por organizações já existentes. Essas organizações podem ser de capital privado, com ou sem fins lucrativos. A SEI pode também ser vinculada a uma ação de responsabilidade social corporativa ou ser executada pela parceria de duas ou mais organizações (Carvalho, 2010). Objetivos econômicos são incentivados para garantir a sustentabilidade dos modelos de negócio (Hossain *et al*, 2017; Lumpkin *et al*, 2013; Zahra *et al*, 2009).

O PIS reconhece que a maior parte das IES são realizadas por organizações pequeno porte, já maduras (Bernardino & Santos, 2014, 2017; Carvalho, 2010), mas também oferece oportunidades de financiamento à novas organizações. Com isso busca superar a relação entre a maturidade da organização e o seu acesso aos recursos (Bernardino & Santos, 2017). Para as organizações já existentes o objetivo é aumentar a escala de criação de valor social, reforçando a ênfase na inovação (PSI, 2018; Almeida & Santos, 2017).

Assim, o PIS exerce influência sobre organizações que já existiam na economia social portuguesa e incentiva a criação de novas IES (Stephan & Folmer, 2017; Hoogendoorn, 2016; Stephan *et al*, 2015), atuando nas duas vertentes de evolução identificadas por Defourny e Nyssens (2010). Atualmente, a maior parte das IES aprovadas são realizadas por organizações de pequeno porte e quando a entidade é maior, a IES apoiada pelo PIS tem uma representatividade

pequena dentro das atividades da organização. Surgiram poucas novas organizações (Ciccarino *et al*, 2019b), o que não é um mal resultado, tendo em vista que novas organizações são incentivadas por outros mecanismos da economia social portuguesa (MIES, 2015).

O PIS busca fomentar inovação social, estimular o mercado de investimentos sociais e influenciar positivamente o ecossistema empreendedor por meio do engajamento da sua rede (Almeida & Santos, 2017). O papel do PIS como dinamizador desse mercado é importante para superar os riscos relacionados as IES. Por se tratar de inovações, as garantias em relação ao sucesso das iniciativas são frágeis (Hadad & Găucă, 2014; Miller, 2011). O objetivo social também agrupa riscos, por atuar sobre questões que ainda não foram adequadamente solucionadas (Karnani, 2007; Prahalad & Stuart, 2006). Além disso, há pouca oferta de garantias de retorno sobre o investimento, já que o resultado econômico é um meio para o resultado social e não a finalidade do negócio (Lumpkin *et al*, 2013; Austin *et al*, 2006) e que a própria dinâmica da priorização do lado social pode conduzir à escolhas menos produtivas (Defourny & Nyssens, 2010; Pestoff & Hulgärd, 2016; Austin *et al*, 2006). É interessante destacar a definição de inovação social adotada pelo PIS:

*“A inovação social ocorre quando o processo de empreendedorismo social é bem sucedido, ou seja, quando é gerada uma nova resposta a um problema social, diferenciada das convencionais, que promove a autonomia e gera impacto social positivo, com utilização eficiente de recursos.”* (PIS, 2019)

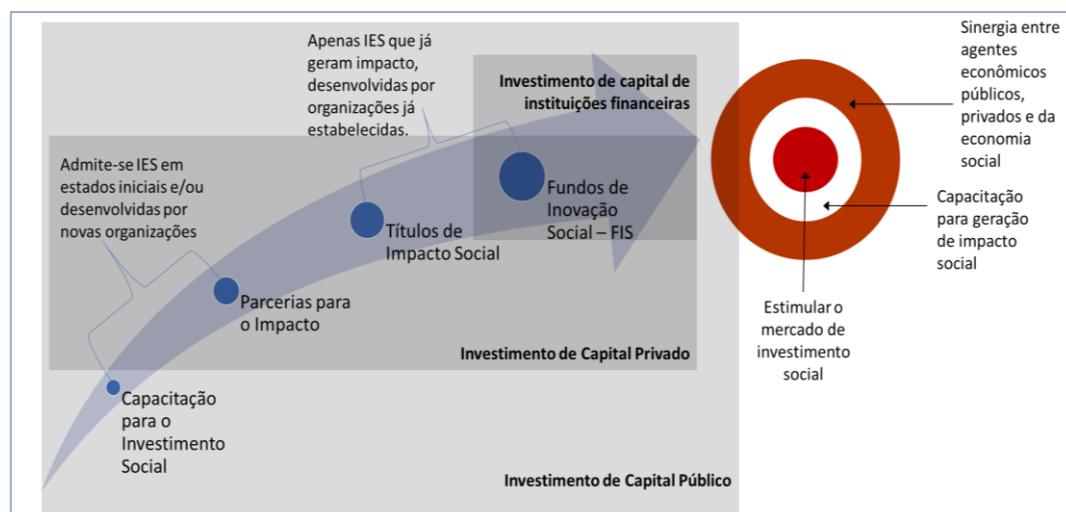
Além de reforçar o papel da inovação como um fator de sucesso para o empreendedorismo social (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Zahra *et al*, 2009) relaciona-a com capacidades organizacionais de mobilização e utilização eficiente de recursos, algo fundamental para sustentabilidade do modelo de negócio (Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018; Van Der Have & Rubalcaba, 2016; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Phillips, Lee e Ghobadian *et al*, 2015; Yunus, 2010; Defourny & Nyssens, 2010; Zahra *et al*, 2009). O PIS também reconhece a necessidade de flexibilidade e experimentação para que a IES seja a maneira mais produtiva de geração de inovação social (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Hossain *et al*, 2017; European Commission, 2016; Hadad & Găucă, 2014; Austin *et al*, 2006). O PIS favorece a experimentação dando uma chance para que a inovação se concretize, pois o empreendedor consegue investir tempo e recursos sem se preocupar com a sobrevivência da iniciativa. Há compreensão sobre os riscos dessa experimentação.

A disseminação da inovação tem um efeito agregador (Seelos & Mair, 2006; El Ebrashi, 2013; Stephan *et al*, 2015; Cannatelli, 2017). Desse modo, quanto mais inovação mais fortalecido fica o ecossistema empreendedor social, que atua de maneira colaborativa (Borzaga *et al*, 2012; Ormiston & Richard, 2011; Dees, 1998). A inovação pode ser a identificação de um problema social que era negligenciado (IES, 2008) ou uma nova forma de atuar sobre um problema já identificado, melhor que as soluções atualmente disponíveis, ou a adaptação de uma IES que não era executada naquela região (PIS, 2019; Chatain & Plaksenkova, 2018; Bernardino & Santos, 2015; Zahra *et al*, 2009). Um exemplo de inovação alinhada a ações já existentes é a financiada pelos Títulos de impacto social, que tem como objetivo prover ganhos de eficiência em áreas prioritárias de política pública. A candidatura a essa modalidade só é possível com

o envolvimento direto das principais partes interessadas: as organizações responsáveis pela IES, os investidores sociais e as entidades públicas. As entidades públicas são responsáveis por atestar o alinhamento entre a SEI e a política pública.

O PIS foi baseado nas necessidades da economia social portuguesa segundo o que foi publicado no MIES (2015). Cada modalidade de financiamento é adequada às necessidades específicas da economia social, mas principalmente atendem a etapas do ciclo de vida da inovação social (PIS, 2019; Almeida & Santos, 2017). O MIES (2015) havia identificado que já havia modalidades que atendiam as iniciativas inovadoras em fase de ideias, mas havia pouco apoio subsequente. Com isso, muitas iniciativas não conseguiam se estruturar adequadamente. A Figura 20 explica a relação das modalidades de financiamento com o ciclo de vida da inovação social.

**Figura 20:** Instrumentos de financiamento da inovação social em Portugal



**Fonte:** Ciccarino *et al* (2019b)

A estratégia do PIS é operacionalizada por meio de 4 modalidades de financiamento (PIS, 2019; Almeida & Santos, 2017). Com isso, o PIS amplia oferta de financiamento disponível para economia social atendendo a uma demanda reprimida tanto em relação ao acesso, quanto à adequação e variedade de estruturas necessárias para dinamização do mercado de investimento social (Almeida & Santos, 2017; MIES, 2015; SEFORIS, 2015; G8, 2014; CSES, 2013). O PIS não utiliza apenas recursos públicos, ele mobiliza recursos da iniciativa privada, fomentando investimentos com expectativas de retorno e não doações (PIS, 2019; Almeida & Santos, 2017). A atratividade do investimento de capital privado pela da inovação social (Seelos & Mair, 2005; Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018; Chatain & Plaksenkova, 2018) pode ser observada pela proporção: a cada 1 euro investido pelo governo 0,45 centavos de euro são investidos pelo capital privado (PIS, 2019). As três primeiras modalidades são investimentos não reembolsáveis, onde a IES não contribui com nenhuma contrapartida financeira ou de capital. Apenas os fundos demandam esse tipo de garantia. As organizações da economia social são elegíveis à todas as modalidades, exceto o FIS Capital, que se destina a PMEs.

As necessidades e as condições para o investimento são desenvolvidas em parceria entre a EMPIS [Estrutura de Missão do portugal Inovação social] e as Autoridades de Gestão dos Programas Operacionais financiadores, de acordo com o Acordo de Parceria Portugal 2020. Essa dinâmica permite que o PIS seja utilizado para desenvolver qualquer fragilidade socioeconómica portuguesa identificada pelo governo. O PIS pode apoiar qualquer política pública. As deliberações resultantes das negociações entre EMPIS e as autoridades públicas geram os Avisos de Abertura de Candidaturas (AAC). A análise e seleção das candidaturas é realizada Equipe Técnica de Financiamento, que tem dois coordenadores, sendo um exclusivo para os Fundos de para a Inovação Social.

O primeiro Aviso de Abertura de Candidaturas (AAC) ocorreu em 4 de setembro de 2018 e já foram realizados 12 concursos. Em menos de um ano, o PIS recebeu 592 candidaturas e selecionou 218 IES, investindo 43.221.145,00 euros. Isso corresponde a 19% da verba destinada do Acordo de Parceria Portugal 2020. Até o momento apenas duas IES desistiram antes de iniciar o projeto, logo, sem prejuízo para o programa. E todos as IES estão em execução (segundo Entrevistado 3). O PIS mobilizou 418 parceiros interessados em realizar investimentos sociais e 281 organizações da economia social (PIS, 2019). Qualquer organização pode atuar como investidor social, observando as restrições de cada modalidade de investimento, desde que não tenham relação de controle com a IES, tal qual orienta a EMES (2018).

Embora haja alguma variação nos objetivos de cada AAC e haja diferentes exigências para cada modalidade de financiamento, a seleção de IESs obedece a três critérios: 1) comprovar a existência de um problema social por meio da clareza da proposta em relação ao público alvo e a especificação da vulnerabilidade atual ou potencial; 2) a solução deve ser inovadora, diferenciada das respostas convencionais; 3) o impacto social deve ser mensurável. A prestação de contas dos valores financiados é de acordo com a proposta aprovada, mediante a apresentação dos produtos tangíveis resultantes de cada intervenção. Não se trata da prestação de contas das despesas, mas sim dos resultados.

Por meio do processo seletivo e pelo incentivo a capacitação, o PIS busca melhorar a capacidade de delimitar o problema social e estudar a solução mais efetiva. Com isso permite a identificação e acompanhamento de indicadores capazes de reportar o progresso gerado pela atuação da IES (SEFORIS, 2015; Bernardino & Santos, 2014; Ormiston & Richard, 2011). É um avanço tendo em vista que os modelos de avaliação do valor social, em geral, são falhos e escassos (SEFORIS, 2015; Bernardino & Santos, 2014), embora sejam necessários para angariar recursos e apoio. As IESs devem derivar de estudos profundamente sobre o problema e a solução proposta a fim de estabelecer apenas alguns indicadores que eficientemente retratem seu desempenho. Isso ajuda a IES a ter foco (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Tate & Bals, 2018; Hadad & Găucă, 2014; Yunus, 2010) e a não se desviar dos seus objetivos sociais (Austin *et al*, 2006), reforçando as vantagens e oportunidades provenientes de um engajamento adequado com a comunidade (Comissão Europeia, 2016).

O mercado de investimento social é uma grande oportunidade a ser explorada, considerando a necessidade de financiamento da economia social estimada em cerca de 750 milhões de euros (CSES, 2013; MIES, 2015). Para expandir esse mercado e fortalecer a rede de empreendedorismo social (Almeida

& Santos, 2017), o PIS financia 13 incubadoras de empreendedorismo social por meio da modalidade Parcerias para o Impacto. Essas incubadoras impulsionam o ecossistema de investimento social, devido à sua flexibilidade no uso de recursos para promover inovações sociais locais. Vale ressaltar que eles enviaram solicitações apropriadas aos AACs, como qualquer outro SEI investido. O relatório oficial dos resultados do PSI é esperado para 2020.

### 3. Metodologia

O detalhamento da metodologia visa garantir que a pesquisa seja executada observando rigor, objetividade e garantindo a confiabilidade e a validade de suas análises. O presente trabalho é uma pesquisa aplicada, que gera conhecimentos para à solução de problemas no âmbito do empreendedorismo social (Remenyi, Williams, Money & Swartz, 1998). Segue como paradigma científico o realismo, ao assumir que a realidade é compreendida em termos probabilísticos e de modo imperfeito. Por isso, dá grande ênfase a triangulação, resultante da aplicação de métodos de coleta e análise de dados qualitativos e quantitativos (Guba & Lincoln, 1994). Esse paradigma respeita a diversidade de pontos de vista e preocupa-se com uma pesquisa orientada à realidade, buscando a explicação mais provável por meio da dialética entre teoria e prática. Admite, evidencia e trata, da melhor forma possível, as limitações que surgem ao longo do processo de pesquisa (Patton, 2002).

Quanto a abrangência, este estudo será transversal [*cross-section*], pois cada informante será abordado em um único momento da pesquisa, sem retornos posteriores para confrontar a informação (Yin, 2001, Vergara, 2007; Gil, 2008). Essa perspectiva se mostra adequada ao problema de pesquisa construído em cima de em uma decisão de investimento. Também é adequada por considerar a análise de modelos de negócio já existentes. Logo a pesquisa apoia-se em informações ex post facto, que afetam no momento da coleta da informação a opinião do respondente (Da Silva, 2016).

A seleção da estratégia de pesquisa é alinhada ao realismo científico e incorpora a multidimensionalidade própria do conceito de empreendedorismo social (Mair & Martí, 2006) através da abordagem multimétodo [*mixed methods*] básica (Krivokapic-skoko & O'Neill, 2011). Mackenzie e House (1978) alertam para a necessidade de empregar uma estratégia de pesquisa adequada à literatura estudada Combina de maneira complementar diferentes métodos qualitativos e quantitativos, produzindo sínteses balanceadas entre literatura e prática. Essa escolha atende à necessidade de exploração de estratégias multimétodos que não sejam essencialmente guiadas pelas análises quantitativas, que tendem a prevalecer nos projetos de pesquisa (Krivokapic-skoko & O'Neill, 2011). A literatura de empreendedorismo social condiciona a seleção dos métodos empregados. Devido ao seu estado pré-paradigmático (Hossain *et al*, 2017; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012) assume forte cunho exploratório e baseia-se no processo de pesquisa descrito por Remenyi *et al* (1998) para superar as limitações da literatura [Figura 21].

A estratégia favorece a multiplicidade de perspectivas adotadas para compreensão do fenômeno (Guba & Lincoln, 1994), buscando tratar as limitações

naturais de percepção através do rigor metodológico (Patton, 2002). Também busca aproveitar ao máximo a literatura de empreendedorismo social, buscando por integração e não pela criação de mais conceitos (Hossain *et al*, 2017; Lepoutre *et al*, 2013; Lee *et al*, 2014; Dacin *et al*, 2010). Busca a consolidação do campo de pesquisa (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Ciccarino & da Silva, 2018) ao considerar que o valor social é um construto comum a grande parte das definições de empreendedorismo social (Hossain *et al*, 2017; European Commission, 2016; Ormiston & Richard, 2011; Dacin *et al*, 2010; Defourny & Nyssens, 2010). A classificação das IES segundo seu modelo de negócio [i.e. taxonomia] amplia a capacidade de identificar os elementos que constituem determinado fenômeno, favorecendo comparações (Rawhouser *et al*, 2019; André *et al*, 2018; Bosma *et al*, 2016). Também permite melhor sistematização e acúmulo do conhecimento produzido (Hamann *et al*, 2013; Richard *et al*, 2009; Combs *et al*, 2005) viabilizando a criação de bancos de dados, a construção de uma linguagem comum (Caroli *et al*, 2018) e a agregação de resultados alcançando contextos mais amplos, como por exemplo, a economia social (Monzón & Chaves, 2012).

A aplicação adequada de técnicas não garante a qualidade de um estudo. O detalhamento da metodologia visa manter a técnica alinhada à teoria, a fim de reduzir erros conceituais, favorecer a validade, a confiabilidade e a utilidade dos resultados da pesquisa (Ikeda, 2009; Verschuren, 2003; Patton, 2002; Weber, 1990). Os objetivos desta pesquisa, obtidos através da estratégia, orientam a seleção dos métodos formando o projeto técnico (Verschuren, 2003).

### **3.1. Projeto Técnico**

O objetivo desta pesquisa avaliar se existem diferenças significativas nos elementos do modelo de negócio que permitam distinguir e classificar as iniciativas de empreendedorismo social [IES]. A partir da taxonomia busca compreender como se há diferenças na criação de valor social. Usa como ponto de partida a perspectiva do investidor para identificar que elementos são esse e, por isso, acaba por esclarecer como os empreendedores sociais podem melhorar seus modelos de negócio, tornando-os mais eficientes, sustentáveis e atrativos para investimento (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Almeida & Santos, 2017; G8, 2014). Consequentemente, colabora com a adaptação de modelos de negócio tradicionais tornando-os mais flexíveis e sustentáveis (Urbinati *et al*, 2017; European Commission, 2016; Austin *et al*, 2006; Daart, 2004; Ramos & Martín, 2001; Dees, 1998) e amplia a capacidade dos investidores avaliarem as IES mais promissoras, tornando seus critérios de seleção menos subjetivos (Ciccarino e Rodrigues, 2019; Malpeli *et al*, 2018; G8, 2014).

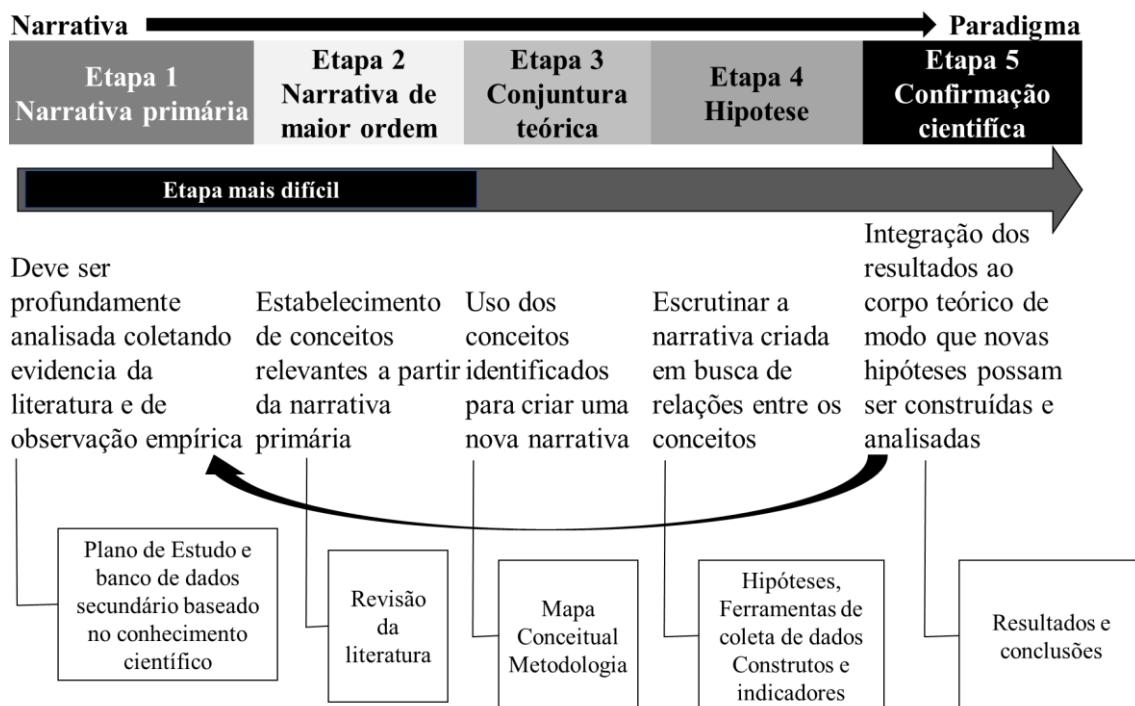
A melhor compreensão do empreendedorismo social e de seus elementos ajuda a reconhecer sua importância e favorece a criação de estruturas que permitam seu desenvolvimento (Seelos & Mair, 2005a; Borzaga *et al*, 2012; European Commission, 2016). Os resultados obtidos podem auxiliar à intervenção positiva de governos no ecossistema empreendedor por meio de avanços na legislação, do desenvolvimento de redes de suporte e da facilitação do acesso aos recursos (European Commission, 2014, 2016). Em contrapartida, os governos beneficiam-se de inovações em políticas públicas, da redução dos custos sociais e

do aumento da oferta de serviços de interesse coletivo (Cabral *et al*, 2019; Paik *et al*, 2018; Stephan & Folmer, 2017; Hoogendoorn, 2016; European Commission, 2016; Stephan *et al*, 2015). Os resultados obtidos também podem ajudar a delinear estratégias de estruturação de iniciativas sociais, possibilitando uma maior compreensão sobre as mesmas e a sua disseminação (Shaw & de Bruin, 2013; European Commission, 2016).

A estratégia de pesquisa é desenvolvida em três fases, exploratória, descritiva e explicativa, operacionalizadas através da busca de padrões por meio da complementaridade e do encadeamento das análises qualitativas (Ghauri, 2004; Verschuren, 2003; Patton, 2002; Yin, 2001) e quantitativas (Carneiro *et al*, 2011; Humbrick, 1983). Por padrão entende-se algo recorrentes que aparece de maneira sistemática tanto na literatura quanto nos dados coletados (Ghauri, 2004; Verschuren, 2003; Patton, 2002; Yin, 2001).

O amadurecimento da etapa exploratória da pesquisa permitiu o estabelecimento da metodologia de sistematização das informações sociais e o refinamento dos métodos de coleta e análise de dados (Verschuren, 2003) de maneira interativa (Remenyi *et al*, 1998). Estrutura similar foi aplicada na construção da taxonomia de inovação social de Caroli *et al*, (2018) que descreveu sua metodologia em três etapas: 1) Revisão da literatura e identificação de metacaracterísticas, 2) validação e aprofundamento através de entrevistas, 3) validação estatística. O processo de pesquisa descrito por Remenyi *et al* (1998) orienta a execução do projeto técnico conforme a Figura 21.

**Figura 21:** Processo de pesquisa



**Fonte:** Tradução livre e adaptação de Remenyi *et al* (1998) p.122

As três primeiras etapas ajudam a identificar e desenvolver a narrativa discutida no campo de pesquisa, sendo as duas primeiras etapas mais desafiadoras. A narrativa primária precisa ser identificada, detalhada e delimitada

de forma que faça sentido e possa ser interpretada. Inicia com a identificação dos diferentes conceitos considerados importantes. Ao final, deve permitir a compreensão da fonte desses conceitos e das formas como são discutidos. Por esse motivo, foi aplicada uma revisão integrativa da literatura de maneira exploratória para determinar a infraestrutura de pesquisa do campo analisado, suas lacunas e a relevância do trabalho a ser desenvolvido (Remenyi *et al*, 1998).

A narrativa primária é uma fotografia do diálogo entre a literatura e prática. A partir dela os conceitos devem ser combinados e suas interrelações estudadas [i.e. narrativa de maior ordem] de modo que inferências possam ser feitas criando a conjuntura teórica. Essa fase exploratória proporcionou uma visão geral sobre o empreendedorismo social e sobre a maneira como valor social é medido e reportado. Favoreceu a assimilação dos principais temas, suas fragilidades e potenciais de desenvolvimento e criação de critérios de seleção para o material a ser trabalhado. Permitiu a identificação de literaturas complementares e de exemplos distintivos que orientaram as análises da próxima fase (Gil, 2008). Para isso empregou revisão integrativa de literatura (Villas *et al*, 2008; Franco, 2008; Duriau *et al*, 2007; Weber, 1990; Bardin, 1977) e análise de conteúdo (Villas *et al*, 2008; Franco, 2008; Duriau *et al*, 2007; Weber, 1990; Bardin, 1977). Os objetivos da pesquisa, o conjunto preliminar de hipóteses e a codificação para análise de conteúdo foram os principais produtos desta fase (Caroli *et al*, 2018) e são a base conceitual e estrutural desta tese. As decisões metodológicas foram ratificadas a partir dos resultados dessas três etapas do processo de pesquisa [i.e. narrativa primária, narrativa de ordem maior e conjuntura teórica].

As etapas 4 e 5 formam as fases descritiva e explicativa, sendo reflexos dos resultados obtidos nas etapas anteriores. A fase descritiva consiste no detalhamento do fenômeno estudado por meio da comparação entre os dados secundários obtidos na primeira fase com os dados coletados empiricamente, validando e aprofundando os resultados (Gil, 2008). Nesta etapa a perspectiva dos investidores sociais é enfatizada para discutir as IES, os critérios de seleção de investimentos, os elementos do modelo de negócio valorizados (Malpelli *et al*, 2017; Ciccarino *et al*, 2019a; Ciccarino & Rodrigues, 2019) e as definições acerca do que é bom ou ruim em termos organizacionais considerando seu ecossistema (Dosi, 1988).

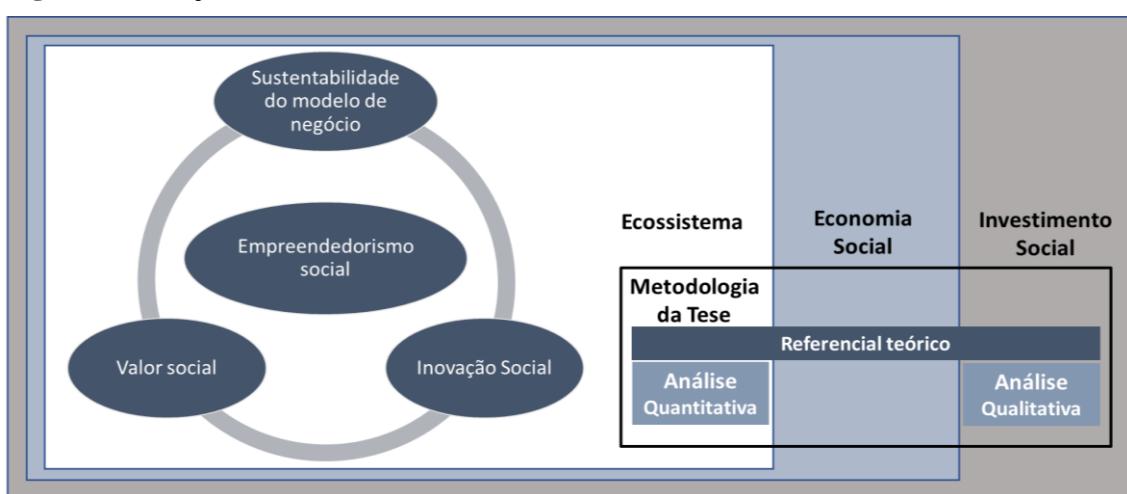
A adoção da perspectiva do investidor surgiu da orientação de Lee *et al* (2014) e de um trabalho em paralelo sobre a Yunus Social Business (Malpelli *et al*, 2017; Ciccarino *et al*, 2019a). Com isso foi possível superar a dificuldade de classificação de organizações no campo de pesquisa (Rawhouser *et al*, 2019; Pestoff & Hulgärd, 2016; European Commission, 2016; Abu-Saifan, 2012). Nessa fase surgiu a oportunidade de desenvolver a pesquisa em parceria com a Escola de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Leiria [IPL] em Portugal. O IPL permitiu a identificação dos agentes do mercado de investimento social português, facilitando o contato. A imersão no contexto português favoreceu o seu estudo e a percepção de suas características singulares (Ghauri, 2004), que beneficiaram a observação do fenômeno (Ulriksen & Dadalauri, 2016), estabelecendo a delimitação da pesquisa. A partir desse ponto, foram pesquisadas legislações e dados governamentais que refletem a sociedade onde os efeitos sociais são gerados (Lee *et al*, 2014; Monzón & Chaves, 2012). Em seguida, foi realizado o detalhamento dos conceitos, da contextualização e o refinamento da conjuntura

teórica (Remenyi *et al*, 1998), assim como a construção e a validação dos instrumentos de pesquisa (Gil, 2008).

Em consonância com o realismo científico adotado nesta pesquisa (Guba & Lincoln, 1994) a fase descritiva está dividida em análise qualitativa e análise quantitativa (Remenyi *et al*, 1998). Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas com investidores e empreendedores sociais e de questionários on-line apenas com os empreendedores sociais. O objetivo da adoção dos dois tipos de análise é potencializar a triangulação dos dados ampliando a capacidade explicativa dos resultados da próxima fase (Remenyi *et al*, 1998; Yin, 2001; Vergara, 2007; Gil, 2008).

Também permitiu coletar informações acerca da estrutura disponível no ecossistema e do acesso as IES. Primeiramente através do fato de um dos investidores representar uma política pública [PIS] e também através da relação entre investidor e empreendedor desenvolvida nas entrevistas. Devido às partes interessadas envolvidas [i.e. investidores e empreendedores] e a forma de seleção da amostra [i.e. IES que receberam prêmios ou investimento] informações sobre o mercado de investimentos social português também foram acessadas. Isso atende a necessidade de mais estudos que abordem a complexidade das inter-relações entre os agentes (Hoogendoorn, 2016; Lepoutre *et al*, 2013; Shaw & de Bruin, 2013; Dacin *et al*, 2010) e de ampliação do horizonte de pesquisa para além do nível organizacional (Lee *et al*, 2014; Monzón & Chaves, 2012; Ormiston & Seymour, 2011). A Figura 22 sintetiza os níveis de informação acessados, ou seja: IES, ecossistema, mercado de investimento social respectivamente. Devido ao fato de a pesquisa adotar Portugal como delimitação e de existir uma lei específica para economia social neste país, podemos assumi-la como uma dimensão intermediária entre o ecossistema [i.e. o ecossistema é um conceito pervasivo a economia social] e o mercado de investimento social [i.e. a economia social faz parte do mercado] (Carvalho, 2010; Defourny & Nyssens, 2010). O ecossistema considerado é o conjunto de IES e sua relação com os investidores sociais.

**Figura 22:** Projeto técnico



**Fonte:** autora

Por fim, a fase explicativa concentrou-se em determinar quais fatores são capazes de identificar e distinguir as IES que fazem parte do ecossistema

português, para em seguida avaliar se esses fatores permitem que IES similares sejam agrupadas formando arquétipos [i.e. classes heterogêneas]. O ajuste da segmentação estatística à literatura permitiu a formulação de uma taxonomia (Erpf & Tekula, 2019; Da Silva, 2016; Carneiro *et al*, 2011; Hambrick, 1980) e permitiu avaliar se há diferenças significativas na criação de valor em cada arquétipo (Da Silva, 2016; Carneiro *et al*, 2011). A Figura 23 consolida os métodos utilizados no projeto técnico.

**Figura 23:** Projeto técnico

Objetivos Secundários	Estratégia		Procedimento	Resultado
	Coleta de dados	Análise de dados		
<b>Etapa exploratória</b>	<p>1. Identificar fatores que descrevam os modelos de negócio das IES 2. Descrever como os investidores sociais avaliam as IES. 3. Identificar formas de interpretar valor social, apesar da sua diversidade.</p>	<p>Revisão integrativa da literatura (Remenyi <i>et al</i>, 1998).</p>	<p>Bibliografia, a bibliometria e a análise de conteúdo (Villas <i>et al</i>, 2008; Franco, 2008; Duriau <i>et al</i>, 2007; Weber, 1990; Bardin, 1977)</p>	<p>A pesquisa foi realizada em duas etapas. 1ª etapa: busca das principais discussões e lacunas no <b>campo da pesquisa em empreendedorismo social</b>, desde sua primeira publicação em <b>1989</b>. Palavras-chave: empreendedorismo social, empreendedor social, negócio social, social entrepreneurship, social entrepreneur, social business.</p> <p><b>732 artigos sobre empreendedorismo social da base de dados Scopus e de 746 na base Web of Science. Destes 84 passaram pela análise de conteúdo (recuperados em 30/08/2018).</b></p> <p>2ª segunda etapa: <b>como o valor social gerado é medido e relatado</b>. Palavras-chave: valor social, impacto social, social value, social impact, + measur*</p> <p><b>2044 artigos de diversas áreas, 113 artigos relacionados a empreendedorismo social, 52 passaram pela análise de conteúdo.</b></p> <p><b>Análise de conteúdo: codificação a posteriori, análise temática, análise de frequência, análise de citações</b></p> <p>Foram incluídos <b>alertas</b> nas bases de dados para acompanhar as publicações subsequentes.</p>
			<p>Dados secundários:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudos de caso recuperados da análise anterior.</li> </ul> <p>Material disponível online</p>	<p>1. Conjuntura teórica 2. Principais assuntos e lacunas do campo de pesquisa. 3. Lista de códigos 4. Identificação de literaturas complementares ao empreendedorismo social e à tese.</p> <p>1. Identificação das organizações globais de apoio ao empreendedorismo social 2. Identificação das organizações e premiações no âmbito português</p>

	Pesquisa de dados secundários (Villas <i>et al</i> , 2008; Patton, 2002; Remenyi <i>et al</i> , 1998)	Análise de Conteúdo (Franco, 2008; Duriau <i>et al</i> , 2007; Weber, 1990; Bardin, 1977)	Unidade de Pesquisa: Economia social portuguesa Unidade de contexto: Ecossistema empreendedor social português Unidade de Análise: Modelos de negócio das IES portuguesas Unidade de concentração: significados através da análise temática Codificação: a priori, com base na revisão da literatura.	3. Definições adotadas na prática de investimento social 4. Revisão da codificação e da conjuntura teórica 5. Critérios de seleção de investimentos 6. Identificação das IES (população e amostragem) 7. Roteiro das entrevistas
<b>Etapa descritiva</b>	<p>3. Identificar formas de interpretar valor social, apesar da sua diversidade. 5. Descrever as características de cada classificação (cluster)</p>	Entrevistas em profundidade semiestruturadas (Seidman, 1998; Denzin e Lincoln, 2011).	Busca de padrões [patterns matching] (Ghauri, 2004; Verschuren, 2003; Patton, 2002; Yin, 2001)	<p>Análise guiada pelos <b>objetivos de pesquisa</b> para observar o fenômeno e <b>detalhar seu comportamento, aprofundando a contextualização.</b></p>
	Inquérito online-survey (Morillo <i>et al</i> , 2019; Black, 2010; Fávero <i>et al</i> , 2009; Sue & Ritter, 2007; Mangione,	Análise Fatorial Exploratória Análise de Cluster MANOVA; ANOVA ( Hair Jr <i>et al</i> , 2010; Black,	Identificação de construtos e indicadores com base na literatura e nos resultados das etapas anteriores. Construção do questionário, pré-teste e ajustes. Distribuição dos questionários, envio de lembretes. Análise do banco de dados, estatísticas descritivas e testes de validade e confiabilidade dos construtos.	<p>1. Seleção das escalas 2. Construção do questionário eletrônico 3. Definição da população e da amostra 4. Criação de um mailing 5. Criação de um banco de dados. 6. Descrição da amostra</p>

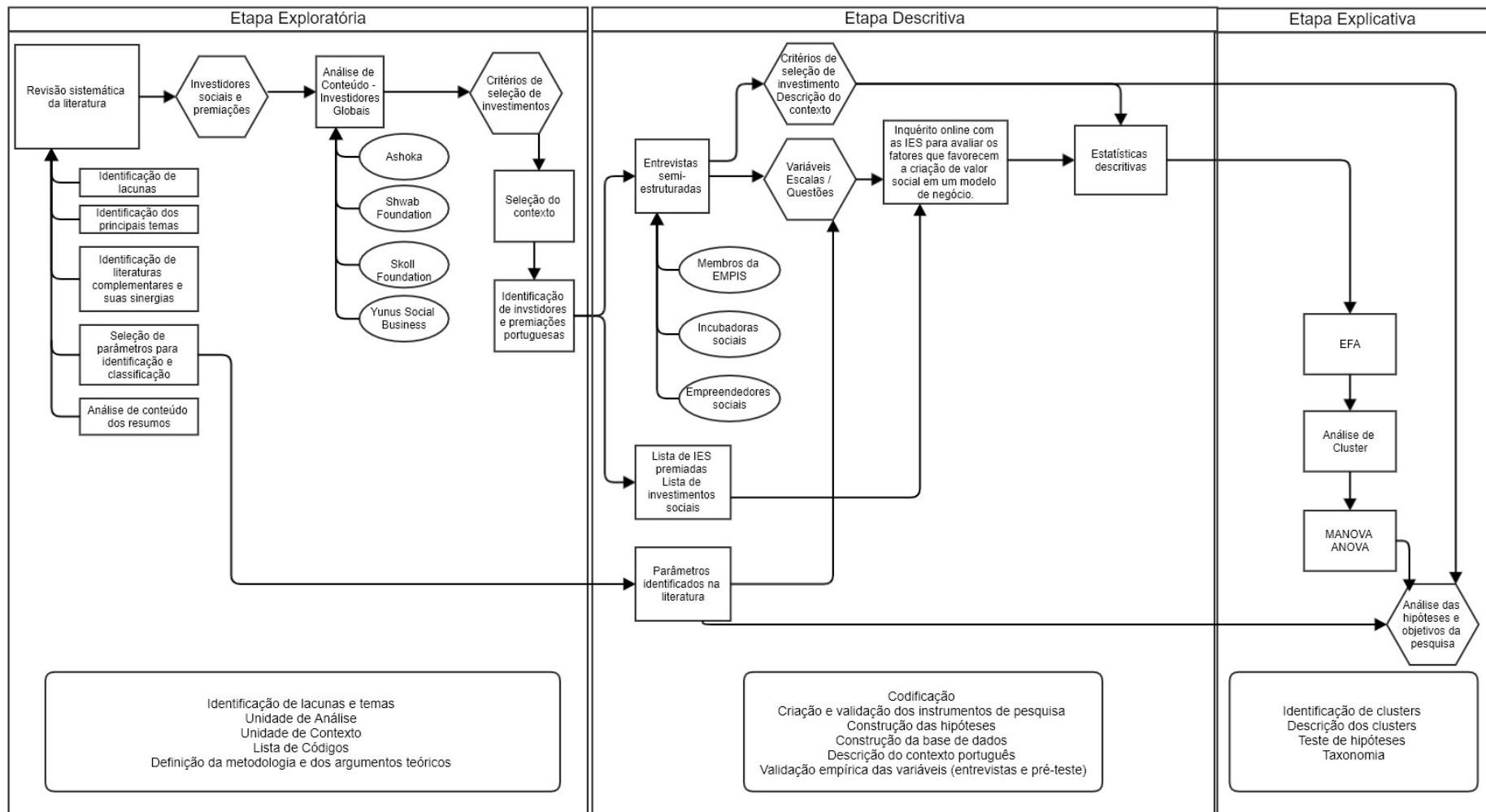
<b>Etapa explicativa</b>	<p>4. Testar a capacidade dos fatores classificarem as IES          5. Descrever as características de cada classificação (cluster)          6. Propor uma taxonomia para os modelos de negócio das IES.          7. Avaliar se os clusters encontrados influenciam a criação de valor.</p>	<p>2003; Converse &amp; Presser, 1986; Spector, 1992; Churchill Jr, 1979)</p>	<p>2010; Fávero <i>et al.</i>, 2009)</p>	<p>Análises multivariadas, estatísticas descritivas,, testes post-hoc e tabulação cruzada [crosstabs]</p>	<p>1. Redução de variáveis e identificação dos fatores relevantes para diferenciar grupos de IES          2. Identificação de grupos de IES          3. Taxonomia          4. Validação da Taxonomia          5. Identificação da diferença de criação de valor social em cada grupo.          6. Validação</p>
--------------------------	---	---	--	---	---

**Fonte:** autora

Os métodos descritos serão operacionalizados através de instrumentos e procedimentos de coleta e análise de dados. A Figura 24 apresenta um diagrama que sintetiza esse encadeamento.

**Figura 24 :** Diagrama metodológico

**Fonte:** autora



Embora não tenha ocorrido de maneira linear (Remenyi et al, 1998; Patton, 2002), os resultados das etapas de pesquisa do projeto técnico são encadeados, de modo que o resultado de uma etapa é insumo para produção dos resultados da próxima (Caroli et al, 2018; Frazer & Winzar, 2005). Essa foi a maneira encontrada para atingir os objetivos e superar as fragilidades da literatura, porém criou um estudo complexo. Para lidar com essa complexidade, a tese se estrutura de acordo com o trabalho desenvolvido por Frazer e Winzar (2005) apresentando o método selecionado e a análise de resultados de acordo com o encadeamento, integrando-os em duas unidades de acordo com o tipo de análise desenvolvida [i.e. qualitativa e quantitativa]. Esse projeto técnico visa favorecer a validade, a confiabilidade e a utilidade dos seus resultados de acordo com a revisão integrativa da literatura (Verschuren, 2003; Remenyi *et al*, 1998).

### **3.2. Revisão Integrativa da Literatura**

A revisão integrativa da literatura justifica a metodologia adotada. É o passo mais importante no âmbito da administração por definir o ponto de partida apropriado para a pesquisa, escolhendo a estrutura conceitual e a estratégia adequadas para cumprir os objetivos propostos. É fundamental para a investigação de fenômenos pouco compreendidos, identificando seus construtos e indicadores, para posterior geração de hipóteses (Remenyi *et al*, 1998). Algo especialmente necessário devido ao estado pré-paradigmático da literatura sobre empreendedorismo social (Hossain *et al*, 2017; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012). Devido à complexidade do assunto abordado e da literatura disponível (Lee *et al*, 2014; Pestoff & Hulgärd, 2016; Ciccarino & Silva, 2018) esta pesquisa utilizou um processo recursivo de revisão integrativa da literatura (Remenyi *et al*, 1998). Assim, paralelamente a coleta de dados, a pesquisa por referencias teóricas continuou (Patton, 2002; Remenyi *et al*, 1998). Por isso as hipóteses de pesquisa foram definidas precocemente e alteradas de acordo com a evolução do estudo (Yin, 2001).

A revisão bibliográfica consiste no levantamento extensivo, exaustivo e atualizado com a finalidade de construir um panorama do campo de pesquisa e identificar elementos que permitam a execução dos demais métodos. Devido à grande massa de informação para ser avaliada, tem como limitação a falha em identificar trabalhos relevantes por não serem captados pelos critérios de busca (Remenyi *et al*, 1998). Afim de mitigar essa limitação foram adotadas múltiplas fontes: 1) bases de dados Web of Science e Scopus; 2) artigos publicados em revista de alto fator de impacto; 3) artigos identificados como relevantes, presentes na bibliografia dos artigos selecionado; 4) relatórios oficiais; 5) relatórios e procedimentos de empresas que investem em empreendedorismo social. Para ajudar a sistematizar a informação aplicou-se análise bibliométrica (Villas *et al*, 2008) e análise de conteúdo (Bardin, 1977; Weber, 1990; Duriau *et al*, 2007).

Foram selecionados artigos das bases de dados Web of Science e Scopus por fornecerem metadados para cada artigo, o que permitiu otimizar o esforço de coletar e operacionalizar as técnicas de análise. A pesquisa foi limitada a categoria de administração [“Business”, “Management”, “Economics” e “Business,

Management and Accounting” respectivamente] e produziu um estudo longitudinal do período de 1989 a agosto de 2018.

A pesquisa foi realizada em duas etapas. A primeira etapa foi um estudo geral em busca das principais discussões e lacunas no campo da pesquisa em empreendedorismo social, desde sua primeira publicação em 1989. A segunda etapa foi um estudo específico observando como o processo de criação de valor é analisado e como o valor social gerado é medido e relatado. O estudo geral foi conduzido para assegurar uma apreciação completa do tópico e para gerar parâmetros para examinar o processo de geração de valor e medição pretendido para o estudo específico (Ciccarino & Silva, 2018).

Para considerar os 29 anos de produção acadêmica, utilizou-se a análise bibliométrica para revelar os autores e temas mais influentes, as principais lacunas e o fluxo de produção ao longo do tempo. A frequência com que cada artigo foi citado foi usada como proxy de importância. A análise de citações como critério de avaliação de importância pode ser tendenciosa se a amostra for pequena (Villas *et al*, 2008). Contudo, essa técnica objetiva é adequada ao tamanho da amostra [i.e. 732 artigos da base de dados Scopus e 746 da base Web of Science] (recuperada em 30/08/2018). Esses resultados permitiram encontrar as principais referências utilizadas nesta pesquisa [Tabela 1].

**Tabela 1:** Principais Artigos sobre Empreendedorismo Social

Nº	Título	Citações		
		Ano	Scopus	Web of Science
1	Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?	2006	917	816
2	Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight	2006	870	829
3	A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges	2009	575	527
4	Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here	2010	358	331
5	Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor	2005	324	-
6	Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh	2009	317	297
7	Social entrepreneurship: A critique and future directions	2011	265	230
8	The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field	2010	255	-
9	Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model	2011	245	228
10	Social entrepreneurship – a new look at the people and the potential	2000	238	-
11	Social entrepreneurship: A critical review of the concept	2006	-	446
12	Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model	2006	-	341
13	Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities	2009	-	332

**Fonte:** Bases de dados Scopus e Web of Science recuperado em 30/08/2018

Assim como realizado posteriormente por Erpf e Tekula, (2019), para aplicação da análise de conteúdo critérios de seleção foram adotados: 1) Todos os artigos com mais de 100 citações (22 artigos); 2) Artigos com menos de 100 e mais de 29 citações que foram publicados em periódico de fator de impacto maior que 2,5 (21 artigos). Considerando que artigos mais recentes podem ter menos citações devido ao tempo que estão disponíveis para serem consultados (Villas *et al.*, 2008), o seguinte critérios foram incluídos: 3) Artigos publicados nos últimos dez anos entre 99 e 50 citações, publicados em periódico com fator de impacto maior que 1 (19 artigos); 4) Artigos com menos de 29 citações, publicados entre 2013 e 2018, em periódico de fator de impacto maior que 5 (21 artigos); 5) Artigos publicados entre 2013 e 2018 inseridos por mérito avaliado pelo título (9 artigos). Além disso, 3 artigos foram retirados do banco de dados porque não havia nenhum resumo disponível e 5 artigos por não tratarem de empreendedorismo social ou assuntos correlatos [e.g. empreendedor social, negócio social]. No total, 84 resumos foram analisados. Embora a proposta seja uma análise qualitativa, essa amostra é maior que os 62 resumos exigidos para garantir uma margem de erro de 10% e um intervalo de confiança de 90% (Hair Jr *et al.*, 2010).

Para o estudo específico, a base escolhida para selecionar artigos sobre valor social foi o Web of Science, devido à uniformidade dos artigos com as palavras-chave e os objetivos de busca. O banco de dados Scopus recuperou 2044 artigos com as palavras-chave "Social Value" e "Social impact" e abrangeu várias áreas de pesquisa não relacionadas ao tema. Mesmo filtrando por "Empreendedorismo Social" a base recuperou 113 artigos ainda muito diversificados (recuperados em 30/08/2018). No total foram analisados 77 resumos através de análise de conteúdo. Por não se referirem ao objetivo da pesquisa 25 artigos foram retirados. Ao final restaram 52 artigos, mais do que os 37 necessários para garantir uma margem de erro de 10% e um intervalo de confiança de 90% (Hair Jr *et al.*, 2010).

Além dos artigos obtidos por esses critérios foram adicionados: 1) artigos de interesse recuperados durante a leitura de outros artigos; 2) artigos de assuntos complementares abordados na parte II desta tese; 3) relatórios oficiais; 4) relatórios e procedimentos de organizações que investem em empreendedorismo social. Foram incluídos alertas nas bases de dados para acompanhar as publicações subsequentes. Com base na análise bibliométrica da primeira amostra, a Tabela 1 apresenta os artigos mais citados. Destes, apenas o artigo número 12 se refere à valor social.

Um mapa conceitual preliminar foi produto da revisão bibliográfica e foi refinado à medida que as outras estratégias de pesquisa foram incorporadas. Este modelo preliminar proporcionou a identificação da perspectiva do investidor como uma parte importante da estratégia desta tese. Favoreceu a ideia da análise de conteúdo sobre os critérios de seleção de investimentos sociais das quatro principais organizações globais de apoio ao empreendedorismo social. Optou-se também por delimitar a pesquisa na relação entre investidores e IES, devido à existência de critérios para seleção de investimentos que funcionaram como parâmetros tanto para identificação dos fatores, quanto para identificação das IES (Malpelli *et al.*, 2017; Ciccarino *et al.*, 2019a; Lee *et al.*, 2014). A seguir serão apresentadas as análises qualitativa e quantitativa derivadas dessas escolhas.

### 3.3. Análise qualitativa

A análise qualitativa foi desenvolvida em duas etapas. A primeira a partir de dados secundários disponíveis online (Martim, 2016) dos quatro maiores investidores sociais (Ciccarino & Rodrigues, 2019) e a segunda etapa com base em entrevistas semiestruturadas em profundidade (Seidman, 1998; Denzin & Lincoln, 2011) com investidores e empreendedores sociais portugueses. Ambas se baseiam nos critérios de seleção de investimentos sociais e de premiações a fim de identificar as IES e delimitar a pesquisa (Lee *et al*, 2014).

As análises qualitativas são menos padronizadas, mais flexíveis e sujeitas a influência do pesquisador (Verschuren, 2003; Patton, 2002). Esse viés de interpretação pode ser manifestar através da identificação do pesquisador com objeto de pesquisa, da influência de suas opiniões pessoais ou do estabelecimento de uma relação de deferência (Macdonald & Hellgren, 2004; Yin, 2001). Este último favorecido pelo imperativo moral envolvido no tema empreendedorismo social (De Bruin *et al*, 2017). Esse viés levanta dúvidas em relação a validade interna dos resultados (Verschuren, 2003) e para tratá-lo é necessária atenção para evitar o direcionamento das interpretações (Gibbert, Ruigrok & Wicki, 2008; Yin, 2001).

Para mitigar esse viés foi estabelecida uma estratégia de pesquisa com o detalhamento dos métodos selecionados e da forma como os dados foram coletados e analisados. Essas medidas pretendem facilitar a replicação do estudo e permitir comparações com outras realidades (Ghauri, 2004; Verschuren, 2003; Patton, 2002; Yin, 2001). Todavia, o realismo é sensível a essa condição, considerando-a parte da ciência (Patton, 2002). As medidas tomadas ajudam a mitigar esse problema, mas destacá-lo é uma forma de assumir o compromisso em evitá-lo (Gibbert *et al*, 2008; Yin, 2001).

Alguns limites não são claramente definidos, como por exemplo o PIS é ao mesmo tempo uma política pública de dinamização da economia social portuguesa e um investidor social. Algumas incubadoras sociais são investidores sociais, mas recebem apoio do PIS. Além disso, atuação e os efeitos do investimento social não podem ser isolados do contexto português, nem das IES afetadas por ele (Yin, 2001; Verschuren, 2003). Isso favorece sua validade interna considerando que as entrevistas permitem observar as interconexões temporais, espaciais e funcionais do fenômeno abordado (Verschuren, 2003).

Por outro lado, essa imersão no contexto [*embeddedness*] tende a se refletir na narrativa da análise. Isso gera o risco de um resultado idiosincrático. Consequentemente, o resultado seria difícil de ser comparado ou reproduzido, limitando a capacidade de generalização (Yin, 2001; Verschuren, 2003; Tight, 2010) e a sua validade externa (Verschuren, 2003). Sendo também uma fragilidade do campo de pesquisa do empreendedorismo social (Rawhouser *et al*, 2019; Ciccarino & Silva, 2018; Hossain *et al*, 2017; Lee *et al*, 2014; Lepoutre *et al*, 2013; Shaw & de Bruin, 2013; Dacin *et al*, 2010) que será remediada com a análise quantitativa subsequente (Caroli *et al*, 2018). A variedade de métodos de análise, o uso de protocolos e a triangulação de dados primários e secundários

obtidos de diversas fontes também busca evitar esse problema (Tight, 2010; Gibbert *et al*, 2008; Ghauri, 2004; Yin, 2001).

A triangulação foi realizada considerando os seguintes aspectos a fim de gerar variedade (Tight, 2010; Ghauri, 2004): adoção de diferentes métodos de coleta de dados [i.e. análise documental, entrevistas e questionários], da perspectivas de diferentes partes interessadas [i.e. EMPIS, Incubadoras e empreendedores], de diferentes níveis de análise [i.e. análise da política pública, do ecossistema, do investimento e das IES] e de diferentes resultados [i.e. investimento social e criação de valor social]. A triangulação ajuda a refinar a interpretação dos dados coletados e dos instrumentos de coleta, reduzindo as chances de interpretações equivocadas ao incorporar diferentes formas de percepção da realidade. Assim, melhorar a descrição da realidade observada, aumentando a validade das conclusões do estudo (Ghauri, 2004). Embora aumente a complexidade da análise, permitirá a identificação de padrões, de consistências e divergências em relação a literatura, apontando onde há necessidade de mais pesquisa (Ghauri, 2004; Patton, 2002; Tight, 2010).

Buscou-se evitar o viés de seleção dos entrevistados através do rigor metodológico e da consideração de inúmeras alternativas (Ulriksen & Dadalauri, 2016; Yin, 2001; Remenyi *et al*, 1998), como as descritas no Apêndice 1. O próprio contexto foi ponderado, sendo a pesquisa inicialmente voltada ao Brasil. A revisão bibliográfica e a análise de conteúdo foram realizadas previamente para levantar e avaliar essas alternativas disponíveis.

Por definição, análises qualitativas apenas permitem generalização analítica (Yin, 2001). Com essa finalidade são consideradas proposições teóricas, com base em inferências lógicas e não estatísticas [i.e. não permite inferências populacionais ou universais] (Verschuren, 2003; Yin, 2001). Ela se dá pela relação entre os resultados obtidos e a teoria (Yin, 2001). Baseia-se na identificação recorrente e sistemática de padrões [i.e. saturação teórica] que explicam uma quantidade reduzida de unidades de registro [nesta pesquisa: tema] alinhadas a unidade de análise e aos objetivos da pesquisa (Verschuren, 2003; Yin, 2001).

Desse modo, não é necessária uma grande quantidade de entrevistas se elas forem representativas e se proporcionarem variedade de elementos (Tight, 2010; Ghauri, 2004; Verschuren, 2003; Patton, 2002; Yin, 2001). As análises qualitativas têm como objetivos aprofundar, descrever, detalhar e contextualizar. Logo, a necessidade de operacionalizar adequadamente esses objetivos já condiciona a quantidade entrevistas às necessidades provenientes da estratégia de pesquisa e do fenômeno em tela, devido ao volume de informações que precisam ser sistematizadas (Yin, 2001). A seguir serão detalhados os dois métodos de análise utilizados por meio do software Atlas.Ti. versão 7.5.

### **3.3.1. Análise de Conteúdo**

Segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo destina-se ao exame das comunicações, portanto, é muito flexível e marcada por uma grande diversidade de aplicações possíveis. Trata-se de qualquer metodologia aplicada a um texto

com propósito de pesquisa social (Duriau *et al*, 2007), ou um conjunto de procedimentos adotados com a finalidade de produzir inferências válidas (Weber, 1990).

A análise de conteúdo possui o potencial de identificar padrões dispersos na linguagem, ajudando a sintetizá-los por meio da simplificação. Possibilita verificar se o conhecimento inferido por esse processo possui relevância, e ajuda a revelar construtos latentes que se perderiam na massa de dados (Bardin, 1977; Weber, 1990; Gephart, 1993; Duriau *et al*, 2007). Esse potencial é útil na identificação dos consensos para unificação dos conceitos teóricos tão necessários para a consolidação do campo de Empreendedorismo Social. Isso permitiu avaliar os construtos e medidas selecionados com base no conhecimento já produzido (Patton, 2002, Remenyi *et al*, 1998). Esse método é aplicado extensamente neste estudo, desde a revisão da literatura porque não há análise de conteúdo sem uma boa definição da teoria adotada. A análise em si nasce da interação do conteúdo com a teoria (Gephart, 1993; Silva, Gobbi & Simão, 2005; Tarozzi, 2008). Os códigos emergiram da teoria e forma posteriormente aplicados para a identificação dos critérios de seleção que orientam o investimento social e para a identificação dos elementos do modelo de negócio mais relevantes com base no material secundário e nas entrevistas (Gephart, 1993; Tarozzi, 2008).

Há o risco de a Análise de Conteúdo ser limitada a uma simples investigação objetiva, sistemática e quantitativa, o que não produziria mais do que listas e valores absolutos de pouca utilidade para o avanço teórico de qualquer campo (Bardin, 1977; Duriau *et al*, 2007). Para superar essa fragilidade, adotou-se como unidade de concentração os significados através da análise temática (Bardin, 1977).

A Análise de Conteúdo pressupõe um bom julgamento comparativo entre dados e teoria em um exercício de identificação de semelhanças e diferenças, logo o pesquisador deve estar familiarizado com o tema que irá desenvolver. Fato que não causa preocupação devido à experiência profissional na economia social e como professora (Franco, 2008). Por parcimônia, a análise foi combinada com outras técnicas, para melhor expressar o objetivo do estudo (Tarozzi, 2008).

Por lidar com uma massa de dados, preocupações em relação à confiabilidade e à validade dos resultados tendem a crescer devido à ambiguidade de significados, fragilidade na definição das categorias e regras de codificação (Ikeda, 2009). Como apenas um pesquisador foi envolvido nas etapas de codificação e classificação não houve controle em relação a confiabilidade por meio de consenso (Weber, 1990; Gephart, 1993). A falta de precisão dessa etapa foi mitigada com a utilização do software Atlas.Ti. versão 7.5.

Para tratar das questões relacionadas a validade, problema comum na maioria dos estudos qualitativos, principalmente no que se refere ao viés da adequação dos resultados obtidos à intenção da pesquisa e ao viés da opinião do pesquisador (Ikeda, 2009), foram utilizados: 1) teste prévio das classificações e códigos, 2) confronto com a interpretação de outros pesquisadores por meio de dados secundários; 3) conferência parcimoniosa dos resultados obtidos (Weber, 1990); 4) utilização de diversidade de fontes (Duriau *et al*, 2007). Toda categoria definida possui a capacidade de integrar os dados, apresentando regularidade na sua inclusão. As categorias devem ser capazes de integrar dados apresentando homogeneidade interna e discriminá-los através de heterogeneidade externa

(Patton, 2002). Nenhuma categoria deixou de ser preenchida e nenhum dado deixou de ser classificado em algum código (Patton, 2002; Yin, 2001; Weber, 1990). Além disso, para diminuir o viés de interpretação e garantir que as unidades de análise são adequadas aos objetivos da pesquisa, todos os instrumentos propostos foram discutidos com professores e colegas (Yin, 2001; Patton, 2002).

A análise de conteúdo, essencialmente, não obedece a etapas rígidas, podendo ser alterada e refinada à medida que o estudo se desenvolve. Todo o sistema de classificação utilizado nesta pesquisa inicialmente emergiu da literatura revisada. Esses códigos e categorias definidos a priori orientaram a busca de informações (Duriau *et al.*, 2007; Ghauri, 2004; Yin, 2001; Gephart, 1993; Bardin, 1977). Contudo, foram refinados para refletirem novas necessidades que emergiram dos dados (Silva, Gobbi & Simão, 2005; Tarozzi, 2008). Mesmo com a coleta de dados e sua codificação ocorrendo em paralelo (Silva *et al.*, 2004; Tarozzi, 2008; Ghauri, 2004).

As alterações foram testadas e validadas observando rigor metodológico de acordo com a estratégia da pesquisa (Yin, 2001). Todo material codificado foi comparado com a literatura a fim de verificar conformidade com significados e identificar divergências e convergências (Patton, 2002). Toda interpretação baseou-se saturação teórica (Remenyi *et al.*, 1998; Tarozzi, 2008; Gil, 2008). As tabelas e instrumentos criados foram utilizados em diversas etapas da tese, favorecendo o seu refinamento e ampliando seu potencial de replicações em outras pesquisas, aprimorando a confiabilidade das interpretações (Patton, 2002; Weber, 1990).

A fim de garantir a confiabilidade das interpretações adotou-se também o protocolo proposto por Weber (1990): 1) definição das unidades de gravação; 2) definição das categorias de codificação [pré-codificação]; 3) teste de codificação em uma amostra de texto; 4) avaliação da precisão e confiabilidade da codificação da amostra; 5) revisão das regras de codificação; 6) retorno ao passo 3 até obter confiabilidade suficiente; 7) Codificação de todo o texto; 8) Avaliação da confiabilidade ou precisão alcançada.

A coleta e a análise de dados primários e secundários obedeceram aos seguintes critérios. O objeto da avaliação são os modelos de negócio das IES [i.e. unidade de análise]. A menor parte considerada como conteúdo é registrada observando os temas [i.e. unidade de registro] e analisada através do critério semântico. O ecossistema de empreendedorismo social é a dimensão que confere significado e sentido à unidade de registro, contextualizando a análise [i.e. unidade de contexto]. É a parte mais abrangente das informações pesquisadas, que delimita as interpretações (Bardin, 1977; Franco, 2008).

Os dados foram trabalhados com a preocupação de fornecer um modelo [*framework*] replicável que, embora simplifique a análise de um fenômeno complexo, permita acessar com profundidade interpretações coletivas, tais como valores, atitudes, opiniões e interpretações (Bardin, 1977; Duriau *et al.*, 2007). Para favorecer esse aprofundamento o modelo de ressonância e mobilização dos participantes foi aplicado (Snow & Benford, 1988). Esse modelo favorece a observação da relação sistemática e dialética entre fatores ideológicos [e.g. valores, crenças e significados] e a motivação que leva ao engajamento em causas sociais. A proposta de Snow e Benford (1988) é analítica, evitando a maneira

descritiva como a mobilização social é estudada. O modelo já foi aplicado para estudar as estratégias de discurso, modelos e narrativas empregadas para moldar o processo de inovação sob a perspectiva das transições sustentáveis (Martin, 2016).

A escolha deveu-se a observação de dois argumentos. O primeiro refere-se ao fato de uma das bases literatura de empreendedorismo social ser os movimentos sociais. Logo a capacidade de mobilização é algo presente em sua estrutura (Caroli *et al*, 2018; Hossain *et al* 2017; European Commission, 2016; Pestoff & Hulgärd, 2016; El Ebrashi, 2013; Mulgan, 2006), muitas vezes explicando a mobilização de recursos (Tate & Bals, 2018; Lumpkin *et al*, 2013; Borzaga *et al*, 2012; Grant, 2008; Dess, 1998). O segundo diz respeito à importância da inovação como um construto (Zahra *et al*, 2009; Dwivedi & Weerawardena, 2018; Hadad & Găucă, 2014; Acs *et al*, 2013; Peredo & McLean, 2006) e como uma literatura de apoio (Moulaert *et al*, 2017; Phillips *et al*, 2015; Lopes *et al*, 2017; Van Der Have & Rubalcaba, 2016; Boons & Lüdeke-Freund, 2013), porque o modelo explica a identificação de questões e a busca por soluções.

Esse modelo aborda o processo de comunicação avaliando como ele se desenvolve para gerar consensos que permitam sinergias em prol de objetivos de interesse coletivo (Martin, 2016). É operacionalizada através da classificação das informações em três categorias linearmente relacionadas: diagnóstico, prognóstico e motivação (Snow & Benford, 1988). O diagnóstico é a identificação do problema que desencadeia a mobilização. O prognóstico é refletido por estratégias, objetivos e soluções propostas para abordar a questão diagnosticada. Representa a conduta que orientará o uso dos recursos mobilizados. Por fim, a motivação é consequência da relação multidimensional entre diagnóstico, prognóstico e realidade que se reflete nos elementos consensuais do discurso, adotados pela maioria das partes interessadas. É algo mutável, caracterizado por restrições impostas por crenças, comportamentos e situações, sendo um espelho que reflete os agentes envolvidos no fenômeno analisado (Snow & Benford, 1988). No caso, os principais agentes envolvidos são os investidores sociais.

### **3.3.2. Análise de Padrões**

A fim de gerar um resultado menos reducionista do que o proveniente da aplicação de análise de conteúdo, o material das entrevistas também foi analisado através de busca de padrões [*patterns matching*]. Um padrão é algo recorrente que aparece de maneira sistemática tanto na literatura quanto nos dados coletados (Ghauri, 2004; Verschuren, 2003; Patton, 2002; Yin, 2001). Essa análise é guiada pelos objetivos de pesquisa produzindo um resultado mais coeso (Verschuren, 2003). Todavia, devido ao volume de informação, eventualmente, será necessário simplificá-la para posterior análise, de maneira similar ao que é feito na análise de conteúdo (Ghauri, 2004; Patton, 2002; Yin, 2001). Além de facilitar a utilização do mesmo sistema de análise qualitativa (Atlas.ti), essa semelhança potencializa a triangulação dos dados ampliando a capacidade explicativa dos resultados (Remenyi *et al*, 1998; Yin, 2001; Vergara, 2007; Gil, 2008).

### **3.4. Análise Quantitativa**

A busca por padrões que ajudem a diferenciar grupos é comum na pesquisa sobre estratégia (Carneiro *et al*, 2011) e parte do reconhecimento que os resultados organizacionais devem ser representados por construtos multidimensionais (Hamann *et al*, 2013; Hitt *et al*, 2011; Carneiro *et al*, 2011; Richard *et al*, 2009; Combs *et al*, 2005; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Consequentemente, a identificação de fatores e dos grupos discriminados por eles podem explicar a diferença de resultados preservando essa multidimensionalidade (Carneiro *et al*, 2011).

A literatura de empreendedorismo social reconhece fortemente a multidimensionalidade de seus conceitos (Hossain *et al*, 2017; Van Der Have & Rubalcaba, 2016; Choi & Majumdar, 2014; Ormiston & Richard, 2011; Mair & Martí, 2006), principalmente no que tange o enquadramento do que se classifica como empreendedorismo social e a criação de valor (Rawhouser *et al*, 2019; Griffiths *et al*, 2013; Seelos & Mair, 2005a). Entretanto, ferramentas multidimensionais são pouco utilizadas na gestão de organizações sociais de um modo geral (Ormiston & Seymour, 2011; Salamon *et al*, 2010). Esta pesquisa busca pelos padrões que sinalizam como a correlação entre os fatores do modelo de negócio e os acessos no ecossistema podem diferenciar as IES e agrupá-las em função das suas semelhanças. De modo que esses agrupamentos representem diferenças no valor social criado.

As variáveis selecionadas, a partir da revisão da literatura e da identificação dos critérios de seleção de investimento, auxiliam tanto na perspectiva generalista (Venkatraman & Prescott, 1990) quanto em abordagem mais contingencial dos resultados [i.e. a criação de valor limitada pela adequação da IES ao seu ecossistema] (Humbrick, 1983). A combinação estatisticamente generalizável de fatores capazes de caracterizar, distinguir e classificar as IES formam arquétipos [i.e. clusters, classes, grupos] que junto representam uma taxonomia (Carneiro *et al*, 2011; Humbrick, 1983).

Através das hipóteses de pesquisa, a taxonomia é suportada pela literatura e pela análise estatística, portanto, capaz de gerar implicações práticas e teóricas (Pasquali, 2007; Schweigert, 1994; Yin, 1991). Essa técnica já foi empregada no campo de empreendedorismo social (Erpf & Tekula, 2019; Mair *et al*, 2012). Observar as diferenças na criação de valor em cada grupo atribui capacidade preditiva à taxonomia (Pasquali, 2007; Schweigert, 1994; Spector, 1992; Venkatraman & Prescott, 1990), uma avaliação que ainda não foi realizada no empreendedorismo social (recuperado de Web of Science em 15 de maio de 2020).

Uma taxonomia deve ser elaborada de modo que: 1) represente características relevantes do fenômeno; 2) seja replicável e generalizável; 3) capaz de agrupar casos semelhantes e separar casos diferentes em um número mínimo de arquétipos (Da Silva, 2016; Carneiro *et al*, 2011; Chrisman, Hofer & Boulton, 1988; Humbrick, 1984); 4) ter natureza hierárquica em relação ao número de arquétipos [i.e. começa com dois e aumenta de acordo com a necessidade de discriminação]; 5) deve ser atemporal (Chrisman *et al*, 1988; Da Silva, 2016). Uma taxonomia deve possuir arquétipos mutuamente exclusivos e internamente

homogêneos. Deve gerar classificações estáveis e relevantes (Da Silva, 2016; Carneiro *et al*, 2011; Chrisman *et al*, 1988; Humbrick, 1984).

Para atingir esse objetivo é necessário delimitar de forma clara a população, utilizar amostragem probabilística, sem estratificação e instrumentos de coleta o mais objetivos possível. O detalhamento da metodologia aplicada e das decisões estatísticas tomadas são boas práticas que também devem ser observadas (MacKelvey, 1975 apud Da Silva, 2016). Os dados provenientes da Survey online (Sue & Ritter, 2007) são trabalhados no SPSS versão 25 [Statistical Package for the Social Sciences] e no Excel através dos seguintes procedimentos estatísticos.

### 3.4.1. Tratamento da base de dados

A base de dados é tratada para garantir que é adequada às técnicas multivariadas, de modo que dados faltantes [*missing values*] e dados discrepantes [*outliers*] não prejudiquem a análise (Hair Jr *et al*, 2010). Estatísticas descritivas, tabulação cruzada [*crosstabs*] e correlações bivariadas permitem a inferências sobre os dados e a verificação da validade dos casos (Hair Jr *et al*, 2010). Diferenças nas escalas das variáveis são solucionadas através de interpolação linear ou da padronização dos dados. A escolha da técnica é em função da necessidade estatística e da facilidade de interpretação dos resultados (Fávero, Belfiore, da Silva & Chan, 2009). Como o questionário não prevê a identificação do respondente e baseia-se na sua opinião não há como analisar o impacto dos não respondentes (Sue & Ritter, 2007).

O viés de método comum [*common method bias* - CMB] ocorre quando as variações nas respostas são causadas pelo instrumento de pesquisa e não refletem a realidade (Bacq & Eddleston, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018), prejudicando a validade dos resultados. Para testá-lo será utilizada a técnica do fator único da Harman (Bacq & Eddleston, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018; Falcão, 2018) que avalia a variação do método comum [*common method variance* - CMV] através da análise factorial exploratória [EFA] pelo método dos componentes principais, não rotacionada (Da Silva, 2016; Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). A variação explicada pelo primeiro fator deve ser menor que 50% e não deve ser maior do que a variação explicada pela somatória dos demais fatores (Podsakoff *et al*, 2003; Hair Jr *et al*, 2010). Depois, deve-se retirar as variáveis que formam o primeiro fator a fim de verificar se há alterações nos agrupamentos das demais variáveis (Chang, Van Witteloostuinjn & Eden, 2010; Da Silva, 2016). Embora muito popular, o fator único da Harman é limitado porque não controla estatisticamente os efeitos do método de coleta de dados e por ser sensível ao erro tipo I [i.e. falso positivo]. Sua utilidade está em diagnosticar se o CMB pode ser um problema na amostra, no máximo aferindo a extensão desse problema [i.e. baixa ou alta incidência] (Podsakoff *et al*, 2003).

Para complementar a técnica, os resultados serão comparados com as referências do empreendedorismo social que reportaram entre 25% e 32% de variação no primeiro fator (Bacq & Eddleston, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018; Bernardino & Santos, 2015a). Complementarmente Teste-T e análise de tabulação cruzada foram utilizadas para verificar viés de resposta e para

determinar se a amostra oferece uma boa representação da população (Carneiro *et al.*, 2011; Fávero *et al.*, 2009; Podsakoff *et al.*, 2003). A título de comparação os estudos de administração costumam reportar uma taxa de resposta de 20% (Davis, 2012), os sobre organizações sem fins lucrativos entre 26% e 50% (Helm & Andersson, 2010). Os estudos sobre empreendedorismo social que reportaram essa taxa: 21% (Bacq e Eddleston, 2018), 26,3% (Helm & Andersson, 2010) e 30,36% (Kuratko *et al.* (2017).

### 3.4.2. Análise Fatorial Exploratória [EFA]

A análise factorial exploratória [EFA] é uma técnica de interdependência que busca a representação parcimoniosa da informação proveniente das diferentes variáveis, resumindo-as em um número reduzido de fatores não observáveis diretamente (Hair Jr *et al.*, 2010; Spector, 1992). Tem a finalidade de facilitar a operacionalização das análises, sumarizando-as de modo que apenas as variáveis estatisticamente significativas são selecionadas [carga fatorial  $> 0,6$ ]. A EFA permite verificar se as variáveis se agrupam de acordo com a literatura (Fávero *et al.*, 2009) e determinar a efetividade da utilização do instrumento de pesquisa para coletar informações que permitam inferências sobre a população estudada (Hair Jr *et al.*, 2010; Spector, 1992).

Para verificar se a amostra viabiliza a EFA foram analisadas as correlações entre variáveis através do coeficiente de Pearson, que na análise visual devem revelar um número substancialmente superior de variáveis correlacionadas [ $>0,3$ ]. Foram comparadas varáveis de um mesmo construto e todas as variáveis do modelo juntas (Hair Jr *et al.*, 2010; Fávero *et al.*, 2009).

A EFA é operacionalizada pelo método de análise dos componentes principais com rotação ortogonal varimax. O agrupamento das variáveis considera autovalor [*eigenvalues*] superior a 1. A análise factorial é considerada confiável e significativa quando o teste KMO é superior a 0,6 e o Teste de esfericidade de Bartlett é significativo ( $\alpha <0,05$ ). A matriz rotacionada apresentará a composição dos fatores de acordo com a carga fatorial das variáveis ( $> 0,6$ ) determinando a porcentagem (%) da variância total explicada pelo agrupamento. Caso seja necessário, a exclusão de variáveis da técnica seguirá os seguintes critérios: 1) MSA  $< 0,5$  [*measure sample adequacy*] e comunalidade baixa; 2) Baixa MSA e aumento do KMO (Hair Jr *et al.*, 2010; Fávero *et al.*, 2009).

A confiabilidade significa o quanto a variação da aplicação do instrumento de pesquisa pode ser atribuída a um erro aleatório, não representando um erro de medida (Churchill Jr, 1979), sendo uma condição necessária para que haja validade (Hair Jr *et al.*, 2010; Churchill Jr, 1979). O grau de consistência de uma medida pode ser aferido através do Alfa de Cronbach, que deve ser positivo, variando entre 0 e 1, preferencialmente superior a 0,7 (Bacq & Eddleston, 2018; Hair Jr *et al.*, 2010). Pesquisas exploratórias podem considerar alfas superiores a 0,6 (Nascimento & Macedo, 2016; Hair Jr. *et al.*, 2010). O Alfa de Cronbach será calculado para cada fator extraído e pode sinalizar a necessidade de exclusão de variáveis ou fatores da análise, demandando nova EFA.

Após a verificação da qualidade dos fatores, são derivadas variáveis compostas (Hair Jr *et al*, 2010; Spector, 1992), que devem estar de acordo com a literatura para garantir validade interna, atestando a sua capacidade de explicação dos resultados, sua representatividade e relevância para o fenômeno estudado [i.e. capacidade de criar implicações teóricas e práticas] (Pasquali, 2007; Yin, 2001). Como a rotação varimax assume que os dados sejam naturalmente não correlacionados, o que é empiricamente improvável, não foram usados os fatores extraídos. Optou-se pelo cálculo de escalas somadas [*summeted scales*] que preservam os valores originais das variáveis e compensam possíveis erros de medição através da média ponderada. Assim, as variáveis explicativas que irão discriminar os clusters [i.e. variáveis de aglomeração e variáveis de resultado] são estatisticamente não correlacionadas, favorecendo a criação da taxonomia (Hair Jr *et al*, 2010; Da Silva, ), pois os elementos classificados em um arquétipo devem ser semelhantes entre si e diferentes dos classificados nos demais (Carneiro *et al*, 2011; Humbrick, 1983).

### 3.4.3. Análise de Cluster

A análise de conglomerados ou de cluster é uma técnica exploratória de interdependência que busca formar grupos homogêneos internamente, heterogêneos entre si e mutuamente exclusivos. Como a classificação emerge dos dados é uma técnica essencialmente descritiva. Utiliza parâmetros para determinar similaridade e distância, classificando os casos mais parecidos no mesmo grupo (Fávero *et al*, 2009; Hair Jr. *et al*, 2010). Os parâmetros utilizados nesta pesquisa são as escalas compostas [*summeted scales*] derivadas da EFA, que irão classificar os casos advindos dos questionários respondidos por gestores responsáveis pelas IES [i.e. variáveis de agrupamento - *clustering variables*]. As demais variáveis [i.e. variáveis de perfil - *profiling variables*] são utilizadas para aprofundar a descrição dos arquétipos (Carneiro *et al*, 2011).

Esta pesquisa propõe uma taxonomia para diferenciar as IES e agrupá-las em função das suas semelhanças, de modo que esses agrupamentos apresentem diferenças no valor social criado. Com essa finalidade, as variáveis explicativas selecionadas, sejam elas de agrupamento ou de perfil, são capazes de sinalizar a correlação entre os fatores do modelo de negócio e o acesso a investimentos e recurso no ecossistema (Osterwalder & Pigneur, 2011).

A análise de cluster permite avaliar a dimensionalidade dos dados, criar hipóteses sobre associações dos casos (Fávero *et al*, 2009) e descrever a estrutura de classificação (Carneiro *et al*, 2011). Como se trata de uma técnica que considera a distância entre as variáveis, elas foram padronizadas para que apresentem a mesma ordem de grandeza [i.e. média igual a 0 e um desvio padrão igual a 1] (Hair Jr *et al*, 2010; Fávero *et al*, 2009). O algoritmo de agrupamento selecionado foi o método hierárquico, baseado na observação do dendograma e na variação do coeficiente de aglomeração para determinar o número de clusters. Foi empregado o método aglomerativo para que a ligação entre elementos do mesmo clusters fossem identificadas na matriz de similaridade. A medida de dissemelhança ou de distância selecionada foi a distância euclidiana quadrática

para garantir o máximo de separação entre os grupos a partir da soma dos quadrados das diferenças de suas observações (Fávero *et al*, 2009).

Compreendendo que a análise hierárquica sugere a quantidade de grupos que serão formados, o agrupamento dos casos será testado com números próximos [i.e. se a indicação for 2 grupos, a classificação com 3 também será testada] a fim de garantir a melhor interpretação dos resultados (Fávero *et al*, 2009). A escolha do número de clusters que será reportado atenderá a critérios estatísticos (Carneiro *et al*, 2011) e a relevância teórica (Churchill Jr, 1979; Schweigert, 1994; Pasquali, 2007; Campana *et al*, 2009). Após a determinação da quantidade ideal é realizada a análise não-hierárquica de cluster pelo método K-means a fim de classificar os casos em cada cluster (Fávero *et al*, 2009; Carneiro *et al*, 2011). A combinação das técnicas hierárquica e não-hierárquica visa a construção do espaço de análise onde os casos são agrupados (Fávero *et al*, 2009; Carneiro *et al*, 2011).

Se houver pouca discrepância do número de casos classificados em cada cluster, a validação da classificação pode ser testada através da técnica de dependência MANOVA, a fim de investigar a existência de diferenças significativas entre grupos, considerando todas as variáveis utilizadas para discriminá-los [i.e. variáveis de agrupamento significativas] (Carneiro *et al*, 2011). Esta técnica é apropriada quando há mais de uma medida de avaliação para o mesmo objetivo [i.e. variáveis de aglomeração]. Por considerar a eventual relação entre as variáveis dependentes melhora o controle do erro experimental tipo I (Fávero *et al*, 2009).

A sequência de criação das variáveis de aglomeração de maneira ortogonal através da EFA e da segmentação dos casos através da análise de cluster propicia a premissa básica de independência de observações demandada pela MANOVA (Fávero *et al*, 2009). A MANOVA tem ainda como premissas a 1) normalidade multivariada, que pode ser suposta através do teste de normalidade individual Komolgorov-smirnov ( $\alpha > 0,05$ ) e 2) a igualdade das matrizes de covariância para analisar a homogeneidade dos grupos, estimada por meio do teste Box's M ( $\alpha > 0,05$ ); 3) e pelo teste Levene, que avalia a homogeneidade univariada do erro ( $\alpha > 0,05$ ) (Fávero *et al*, 2009; Hair Jr. *et al*, 2010). Se o teste Box's M e o teste de Levene forem significativos os cluster são internamente homogêneos (Carneiro *et al*, 2011).

A adequação dos clusters será avaliada através dos testes Pillai's Trace (mais robusto) e Lambda de Wilks ( $\alpha < 0,05$ ) que avaliam a igualdade das médias a fim de determinar se os clusters são diferentes considerando o conjunto das variáveis que o discriminam (Fávero *et al*, 2009; Hair Jr. *et al*, 2010). O objetivo é atestar que existe diferença da média dos centroides de cada variável dependente em cada grupo, presumindo que a média de pelo menos dois grupos também será diferente. Ou seja, verificando se os clusters são externamente heterogêneos (Carneiro *et al*, 2011).

Os resultados são complementados pelo teste univariado das diferenças entre médias através de uma One-way ANOVA ( $\alpha < 0,05$ ). O resultado ajuda a avaliar quais variáveis contribuem mais para a diferença entre clusters através da observação dos quadrados médios resultantes do Teste-F significativo ( $\alpha < 0,05$ ) (Carneiro *et al*, 2011), todavia, com finalidades meramente descritivas (Hair Jr *et al*, 2010; Fávero *et al*, 2009).

A descrição dos clusters para criação dos arquétipos é complementada através das variáveis de perfil submetidas a ANOVA e tabulação cruzada [*crosstabs*] (Carneiro *et al.*, 2011). As análises utilizam os dados calibrados para não refletir extremos considerando um intervalo de confiança de 95% (Venkatraman & Prescott, 1990). Considerando que as variáveis de aglomeração e de perfil não são interrelacionadas ao ponto de formar fatores, para descrição dos arquétipos será utilizada, quando necessário, 1) a correlação de Pearson para testar correlação bivariada e fazer inferências sobre a população ( $\alpha < 0,05$ ) e o 2) teste V de Cramer para identificar a força do relacionamento ( $\alpha < 0,05$ ). O Teste V de Cramer possibilita identificar a intensidade das correlações binárias [i.e. quanto mais próximo de 1, maior correlação] testando se as variáveis são independentes. O teste corrige o problema da associação de tabelas com diferentes dimensões [i.e. coluna e linhas] facilitando a comparação de maneira mais objetiva (Mair *et al.*, 2012; Leroux, 2009).

Por fim, a análise da criação de valor social é realizada através do teste das variáveis de resposta, preferencialmente como variáveis compostas [*summated scales*], em relação a associação dos clusters. As análises serão realizadas utilizando análise dos centroides, MANOVA, e teste post-hoc de Bonferroni ( $\alpha < 0,05$ ) (Carneiro *et al.*, 2011). Este teste baseado na estatística T, compararam as médias de cada variável de resultado em cada cluster, apontando diferenças significativas (Fávero *et al.*, 2009; Hair Jr. *et al.*, 2010). Assim, permite comparar e ordenar os efeitos de cada cluster na criação de valor social (Carneiro *et al.*, 2011).

### 3.5. Hipóteses de Pesquisa

Os métodos de análise quantitativa selecionados condicionam as hipóteses de pesquisa (Carneiro *et al.*, 2011; Da Silva, 2016). Espera-se que a partir da combinação de fatores internos e externos seja possível classificar as IES portuguesas e agrupá-las de acordo com suas semelhanças [cluster], refletindo perfis multivariados (Fávero *et al.*, 2009). Como não é possível estabelecer previamente se haverá ou não a formação de clusters, a primeira hipótese (H1) determina que:

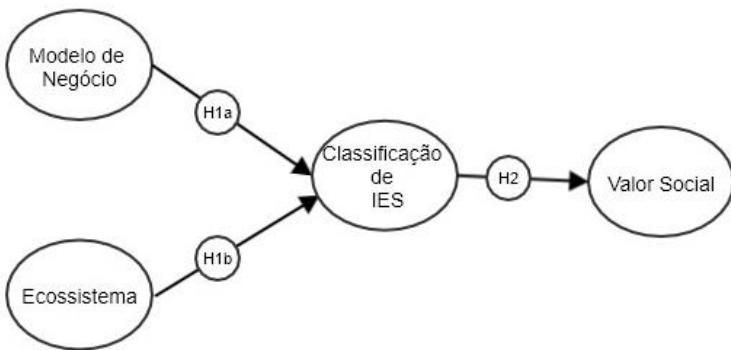
**H1:** Existem ao menos dois clusters que refletem perfis distintos de IES e que estes cluster são formados a partir dos fatores internos de seu modelo de negócio (**H1a**) e do nível de acesso a recursos e investimento em seu ecossistema (**H1b**).

Não é possível estabelecer a priori a relação hipotética sobre os efeitos da classificação na criação de valor social. Portanto, a segunda hipótese (H2) é:

**H2:** Existe diferença significativa na criação de valor social entre os clusters formados.

Essa hipótese será suportada se houver diferença significativa na criação de valor social de pelo menos dois clusters. A Figura 25 apresenta graficamente a relação entre construtos e hipóteses:

**Figura 25:** Modelo Conceitual



**Fonte:** Autora

### 3.6. Limitações da Metodologia

A estratégia multimétodos [*mixed methods*] busca balancear os prós e contras das análises qualitativas e quantitativas, através de uma visão multidimensional (Krivokapic-skoko & O'Neill, 2011). O que foi feito para tratar as limitações de cada método foi remetido em cada seção, e nesta, são destacadas as limitações que não puderam ser endereçadas. A principal limitação da pesquisa está no fato dos dados qualitativos e quantitativos basearem-se em opinião de apenas uma pessoa de cada organização, consultada em apenas uma ocasião (Carneiro *et al*, 2011; Da Silva, 2016). Mesmo os 5 entrevistados da EMPIS atuam em regiões diferentes do país, desenvolvendo seu trabalho com bastante autonomia.

Atestar a validade de escalas e instrumentos [i.e. questionário e taxonomia] é quase tão complexo quanto comprovar uma teoria. Depende da evolução da sua aplicação e pode deixar de ser apropriada (Spector, 1992). As inferências provenientes dos indicadores e construtos dependerão do procedimento executado (Churchill Jr, 1979) e devem ser estáveis ao longo do tempo (Chrisman, Hofer & Boulton, 1988; Da Silva, 2016). Não é possível garantir que seus resultados ajudam a prever os resultados futuros (Pasquali, 2007; Schweigert, 1994; Spector, 1992) para além das inferências estatísticas, uma limitação da pesquisa transversal [*cross-section*] (Yin, 2001, Vergara, 2007; Gil, 2008). Além disso, como o objetivo de propor uma taxonomia, esta pesquisa alinha-se a ideia de que os arquétipos que a compõem representam relações de equilíbrio temporário e que sua configuração depende da observação de padrões que emergem do contexto e da circunstância (Hambrick, 1980).

A confiabilidade e validade são regras para acessar a qualidade de um instrumento de pesquisa e dos indicadores que representam um construto latente (Hair Jr *et al*, 2010; Black, 2010; Fávero *et al*, 2009; Spector, 1992; Churchill Jr, 1979). A validade representa o quanto uma medida de fato representa o fenômeno estudado. E a confiabilidade representa a consistência da medida, ou seja, a sua precisão se for aplicada a outras amostras representativas do mesmo fenômeno [i.e. estabilidade dos resultados] (Hair Jr *et al*, 2010; Black, 2010; Fávero *et al*, 2009; Spector, 1992). Para além dos resultados estatísticos, a generalização dos resultados obtidos pode ser enviesada por características singulares do contexto português (Carneiro *et al*, 2011; Ghauri, 2004). Além da limitação temporal, os

mesmos elementos que influenciaram a sua escolha para delimitação da pesquisa podem representar idiossincrasias. Uma rigorosa e exaustiva atenção a literatura buscou mitigar esse risco (Pasquali, 2007; Schweigert, 1994; Spector, 1992).

A validade de critério ocorre em função do quanto o método se relaciona com outros métodos já estabelecidos para medir o mesmo fenômeno (Schweigert, 1994). Embora possa ser sugerida quando um ou mais resultados obtidos estão de acordo com o previsto pela teoria (Spector, 1992), nenhuma das escalas selecionadas foi concebida originalmente para a criação de uma taxonomia, ainda que todas pertençam ao campo de pesquisa do empreendedorismo social (Schweigert, 1994; Converse & Presser, 1986). A ausência de taxonomias ou até mesmo tipologias que considerem os elementos do modelo de negócio, sem elementos subjetivos como a orientação empreendedora ou o perfil do empreendedor dificulta a comparação. Outra fragilidade vem do fato das escalas identificadas terem sido desenvolvidas, em sua maioria, pelos próprios autores, com base na literatura, algo que se justifica pela fase pré-paradigmática em que o campo de pesquisa se encontra (Hossain *et al*, 2017; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012).

Também não se pode anular a influência do pesquisador nas análises qualitativas (Verschuren, 2003; Patton, 2002), principalmente porque o viés de interpretação se manifesta através da identificação do pesquisador com objeto de pesquisa (Macdonald & Hellgren, 2004; Yin, 2001) decorrente do imperativo moral envolvido no tema empreendedorismo social (De Bruin *et al*, 2017). Apenas um pesquisador foi envolvido nas etapas de codificação e classificação, logo não houve controle em relação a confiabilidade por meio de consenso (Weber, 1990; Gephart, 1993) que ficou a cargo dos avaliadores da tese. Essa fragilidade é agravada porque, a fim de lidar com a complexidade do construto valor social, foram incorporadas medidas subjetivas na análise quantitativa que aumentam a possibilidade de erro e de viés de interpretação (Richard *et al*, 2009).

Além disso, a base para a taxonomia são duas técnicas exploratórias de interdependência [i.e. EFA e Análise de Cluster], sendo a Análise de Cluster uma técnica que não permite inferências estatísticas. Portanto, é essencialmente descritiva (Fávero *et al*, 2009) e muito influenciada pelas decisões do pesquisador (Da Silva, 2016). Para lidar com essa fragilidade foram incorporados testes de hipóteses através de outras técnicas estatísticas [i.e. MANOVA, ANOVA, testes Post-hoc]. Essas decisões baseiam-se no estado atual da literatura (Rawhouser *et al*, 2019; André *et al*, 2018; Hossain *et al*, 2017; Lee *et al*, 2014; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012) que demandou um grande esforço exploratório para operacionalizar a pesquisa. A literatura não permite a elaboração de modelos que evidenciem as relações entre as variáveis do modelo de negócio e seu ecossistema (D'Amario & Comini, 2020; Rawhouser *et al*, 2019; Erpf & Tekula, 2019), não consegue identificar estratégias nem avaliar sua adequação (Venkatraman & Prescott, 1990), limitando-se a analisar os elementos do modelo de negócios (Zott & Amit, 2007; Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011) e os acessos que as IES têm em seu ecossistema (Stephan & Folmer, 2017; Cannatelli, 2017; European Commission, 2016; Stephan *et al*, 2015; Bloom & Smith, 2010; Mair & Marti, 2009).

De acordo com a estrutura adotada nesta tese (Frazer & Winzar, 2005), as próximas unidades representam o estudo qualitativo e quantitativo da estratégia de pesquisa.

## 4. Estudo Qualitativo

Nesta unidade serão apresentados os métodos qualitativos selecionados, a construção dos instrumentos de coleta e análise de dados e os resultados de acordo com o encadeamento proposto no projeto técnico (Caroli et al, 2018; Frazer & Winzar, 2005; Verschuren, 2003; Remenyi et al, 1998). O estudo qualitativo viabiliza o estudo quantitativo subsequente e representa a etapa exploratória (capítulos 4.1, 4.2, 4.4, 4.5) e a etapa descritiva (capítulo 4.3). É organizado da seguinte forma: identificação dos critérios de seleção de investimentos dos principais investidores sociais globais (Capítulo 4.1), definição de uma abordagem para valor social (Capítulo 4.2), elaboração e desenvolvimento das entrevistas com investidores e empreendedores sociais portugueses (Capítulo 4.3), definição dos elementos que descrevam os modelos de negócio das IES, sua relação com o ecossistema e com o resultado (Capítulo 4.4), processo de seleção das escalas para criação do questionário (Capítulo 4.5) e conclusões (Capítulo 4.6).

### 4.1. Critérios de seleção dos principais investidores sociais globais

A observação da análise bibliográfica levou a conclusão de que o problema da pesquisa em empreendedorismo social relaciona-se a integração e não a falta de produção acadêmica. Existe mais pela dificuldade de agregar resultados a um todo coeso do que por falta de estudos (Hossain et al, 2017, Lepoutre et al, 2013, Lee et al, 2014). Um dos resultados dessa análise foi a identificação de quatro organizações que são referências mundiais no apoio, divulgação e financiamento do empreendedorismo social: Ashoka (Hossain et al, 2017; El Ibrashi, 2009; Leviner et al, 2006; Mair & Marti, 2006), Yunus Social Business [YSB] (Malpeli et al, 2018; Yunus, 2010; Seelos & Mair, 2005), Fundação Skoll (Hossain et al, 2017; Zahra et al, 2009) e Fundação Schwab (Hossain et al, 2017; El Ibrashi, 2009; Peredo & McLean, 2006). Doravante, quando referidas em conjunto, essas organizações serão representadas pela sigla OGAES [organizações globais de apoio ao empreendedorismo social]. A análise de conteúdo foi o método selecionado para identificação e tratamento dos dados secundários necessários para apresentação da perspectiva do investidor social.

Outras organizações foram consideradas conforme apresentado no Apêndice 1. A seleção das OGAES obedeceu aos seguintes critérios: 1) o impacto em um grande número de IES; 2) cobertura global; 3) legitimidade e deferência; 4) longevidade. O objetivo desses critérios é que as OGAES selecionadas sejam representantes do fenômeno do empreendedorismo social. A atuação global, a abrangência e a diversidade de IES que apoiam [i.e. IES com diferentes objetivos

sociais] fornece intuições importantes sobre a definição e sobre as formas de avaliação no empreendedorismo social.

A presente análise foi fundamental para complementar com informações empíricas o arcabouço teórico, pois ajuda no reconhecimento das IES (Rawhouser *et al*, 2019; André *et al*, 2018; Bosma *et al*, 2016; Defourny & Nyssens, 2010; Pestoff & Hulgärd, 2016; Abu-Saifan, 2012; Seelos & Mair, 2005a) e na identificação de parâmetros que determinem o que é bom ou ruim em termos organizacionais, caracterizando-as (Dosi, 1988). Também ajuda a validar interpretações provenientes da revisão da literatura (Bardin, 1977; Weber, 1990; Gephart, 1993; Duriau *et al*, 2007).

A coleta de dados secundários nos sites das OGAES, realizada entre janeiro e abril de 2019, está de acordo com o método utilizado por Martin (2016). As informações dos sites foram complementadas com dados provenientes de artigos científicos. Os dados foram trabalhados com a preocupação de fornecer um modelo [*framework*] replicável que, embora simplifique a análise de um fenômeno complexo, permita acessar com profundidade interpretações coletivas, tais como valores, atitudes, opiniões e interpretações (Bardin, 1977; Duriau *et al*, 2007). O Apêndice 1 apresenta as ferramentas utilizadas nessa análise.

O protocolo de Weber (1990) foi adotado. O primeiro passo consiste em uma abordagem genérica que permite que os dados sejam analisados em função dos principais conceitos ou temas que deles emergirem. Com essa finalidade a análise de conteúdo foi dividida em duas etapas. A primeira etapa consistiu na sua aplicação à literatura revisada e a segunda aos dados das OGAES. Os dados da segunda etapa foram inicialmente organizados por OGAES e analisados em quatro blocos. Essa decisão permitiu captar a individualidade de cada organização e identificar necessidades de informação através da comparação entre os compêndios (Ghauri, 2004; Patton, 2002).

A primeira etapa gerou cinco categorias para orientar a busca de informações. Entretanto, as categorias foram adaptadas para refletirem a forma como os dados estavam disponíveis. Ao final, a informação foi pesquisada e organizada da seguinte forma: 1) definição de empreendedorismo social; 2) características do empreendedor social; 3) características da OGAES; 4) foco da OGAES; 5) objetivos suportados; 6) tipo de IES financiada; 7) características valorizadas. As categorias definidas a priori atenderam aos critérios de capacidade de integrar os dados, incluindo-os de maneira racional. Nenhuma categoria deixou de ser preenchida e nenhum dado deixou de ser classificado (Patton, 2002; Yin, 2001; Weber, 1990).

Embora esta tese se concentre no nível de negócio e não se preocupe com as características individuais dos empreendedores sociais, elas representam uma das categorias devido aos dados secundários coletados. Na verdade, esta tese se esforça em tirar o enfoque do protagonismo que o indivíduo tem na literatura (Paik *et al*, 2018; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Levie & Autio, 2008; Baumol & Strom, 2007; Baumol, 1996; Gartner, 1990) para tentar diminuir a subjetividade que isso agrega em uma seleção de investimento (Shane, 2012; Shane & Venkataraman, 2000).

Em seguida, a informação foi registrada indutivamente utilizando o tema como unidade (Bardin, 1977; Franco, 2008). A revisão integrativa da literatura gerou 22 códigos representativos dos potenciais elementos que orientariam a

seleção de investimentos. Os códigos utilizados para categorizar as informações foram ajustados a partir dos códigos que emergiram dos dados das OGAES, com o objetivo de destacar o que acontece na prática (Tarlozzi, 2008). Por fim foram estabelecidos 41 códigos através de critérios semânticos (Bardin, 1977; Franco, 2008).

O material codificado foi então comparado com a literatura a fim de verificar conformidade com significados e identificar divergências e convergências (Patton, 2002). Depois, os códigos foram associados as 7 categorias que orientaram a pesquisa para a organização dos dados. A lista de códigos foi testada por meio de saturação teórica e checagem com a coorientadora da tese (Remenyi *et al*, 1998; Tarlozzi, 2008; Gil, 2008). Quando todos os dados coletados foram devidamente classificados, foi criada uma tabela para analisar a frequência dos códigos (Bardin, 1977) (Apêndice 1). Essa tabela é replicável a outros contextos, útil a pesquisa, a classificação e a análise de informações sobre decisões de investimentos sociais. Ela será refinada e utilizada posteriormente para análise das entrevistas, aprimorando sua confiabilidade (Patton, 2002; Weber, 1990).

A análise de conteúdo visa a simplificação de fenômenos complexos, a fim de considerar alguns de seus aspectos de maneira aprofundada. Consequentemente, há o risco de se converter a uma mera listagem de códigos e frequências (Bardin, 1977; Duriau, *et al*, 2007). A fim de evitar esse resultado, foi aplicado o modelo de ressonância e mobilização dos participantes (Snow & Benford, 1988). Considerou-se apenas duas partes interessadas: o investidor e o empreendedor. O modelo foi orientado para apresentar a perspectiva do investidor em relação a escolha da IES para investimento.

A análise partiu da missão, o primeiro elemento do processo estratégico, disponível abertamente na maioria dos sites (Barney & Hesterly, 2011). Somente o site da Fundação Schwab exigia um certo grau de interpretação para acessá-lo. A Figura 26 lista o GSESQ selecionado.

**Figura 26:** Descrição das OGAES

OGAES	Fundação	Missão	Serviços	Abrangência
Ashoka	1980 por Bill Drayton	A Ashoka identifica e apoia os principais empreendedores sociais do mundo, aprende com os padrões de suas inovações e mobiliza uma comunidade global que abraça essas novas estruturas para criar um "mundo para todos que mudam".	Afiliação [Fellowship] e plataforma de network	A Rede Ashoka de Empreendedores Sociais inclui mais de 3.500 empreendedores e empreendedores sociais espalhados por 89 países.
The Skoll Foundation	1999 por Jeff Skoll	A fundação Skoll promove mudanças em larga escala investindo, conectando e celebrando empreendedores sociais e inovadores que os ajudam a resolver os problemas mais prementes do mundo.	Premiação, alguns investimentos filantrópicos e plataforma de network	A Fundação Skoll investiu aproximadamente US \$ 470 milhões em todo o mundo, incluindo o Prêmio Skoll a 128 empreendedores sociais e 106 organizações nos cinco continentes.

The Schwab Foundation	1998, sob supervisão legal do Governo federal da Suíça	Tem o objetivo de apoiar novos modelos para mudança social, através de uma comunidade de interação e trocas de experiências. A fundação Schwab oferece ao empreendedorismo social maior visibilidade no cenário global. A fundação Schwab identifica, destaca e oferece uma plataforma para organizações empreendedoras sociais, e inclui empreendedores sociais nas reuniões, discussões e projetos de pesquisa do Fórum Econômico Mundial.	Premiação e plataforma de network	Há vinte anos, a Fundação Schwab para o empreendedorismo social apoia os principais empreendedores sociais do mundo em seus esforços para criar um mundo mais justo, equitativo e sustentável e tenho orgulho de que mais de 300 empreendedores sociais continuem envolvidos em nossas atividades.
Yunus Social Business	2011, pelo ganhador do prêmio Nobel da Paz, Prof. Muhammad Yunus	O Yunus Social Business acredita no poder dos negócios para acabar com a pobreza. Nosso trabalho oferece uma ajuda digna para tirar milhões de pessoas da pobreza através dos Negócios Sociais. A YSB combate a pobreza de baixo para cima com os fundos de risco filantrópico e de cima para baixo com a inovação corporativa.	Investimento social, orientação de um modelo de negócios a ser seguido, incubação de negócios e plataforma de network	A YSB está presente em 7 países, onde as equipes locais fornecem suporte, treinamento, orientação por meio de programas de aceleração e financiamento para empreendedores.

**Fonte:** Adaptado dos sites das organizações recuperados em 03/03/2019

As quatro OGAES apoiam o empreendedorismo social de maneira diferente. O Yunus Social Business [YSB] adota um modelo de mercado, com foco em investimentos sociais que devem gerar resultados econômicos. As outras organizações agem de maneira filantrópica, sendo a Ashoka com maior foco em caridade. As fundações Skoll e Schwab apoiam IES por meio de prêmios, ambos de prestígio.

A Ashoka e a Fundação Skoll baseiam seus propósitos na mudança social, enquanto a YSB e a Fundação Schwab estão focadas na geração de impacto social, principalmente através do alívio da pobreza. A YSB enfatiza especificamente o alívio da pobreza, enquanto a fundação Schwab mantém o discurso aberto a outros problemas sociais. Ambos apoiam quem ajuda populações desfavorecidas ou populações marginalizadas, que carecem de recursos e poder para lutarem por si. A fundação Skoll e a Ashoka não especificam exatamente o que consideram mudanças sociais ou como elas serão geradas, porém fazem uma crítica à atual ordem mundial. Não é possível comparar o impacto de suas atividades porque elas operam de maneira diferente. Foi realizada uma busca nos dados dos sites, buscando informações dispersas, para saber mais sobre o que eles pensam sobre empreendedorismo social (Apêndice 1).

Em relação aos critérios de seleção e as características que valorizam, a fundação Skoll acredita que a mudança social é protagonizada por

empreendedores sociais. Isso permeia tudo o que faz e, portanto, seus critérios de seleção são baseados na dicotomia: potencial de mudança social e perfil do empreendedor (El Ebrashi, 2013). A Ashoka e a Fundação Schwab estão alinhadas com a orientação europeia para o compromisso com o impacto social associado à noção de bem comum (EMES, 2018; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Pestoff & Hulgärd, 2016; Comissão Europeia, 2016; CSES, 2016; Defourny e Nyssens, 2010). Por fim, a YSB tem uma abordagem mais empreendedora, onde o alinhamento das políticas públicas não faz sentido (Defourny & Nyssens, 2010). Talvez porque o YSB também seja uma IES, não uma fundação regular como as outras. Portanto, a YSB também tem objetivos econômicos.

Todas as organizações compartilham o objetivo de identificar e dar visibilidade às IES e fornecer acesso a rede [*network*]. Buscam expandir a melhorar esse acesso. A importância das redes é bastante debatida na literatura de empreendedorismo social (Dwivedi & Weerawardena, 2018, Stephan & Folmer, 2017, Hoogendoorn, 2016, Stephan *et al*, 2015), o que pode ser um indicativo da importância desse fator. Em diferentes níveis, todas as OGAES trabalham para dar visibilidade ao empreendedorismo social. A Ashoka através do reconhecimento das iniciativas com maior potencial de mudança social (Seelos & Mair, 2005). As fundações Skoll e Schwab aumentando o capital político do empreendedor social (Mair & Martí, 2009). A fundação Skoll apoia instituições governamentais, incluindo-as na rede de acesso com os demais empreendedores sociais. A Fundação Schwab inclui os empreendedores sociais nas discussões do Fórum Econômico Mundial. A YSB utiliza o mercado, conectando organizações de diferentes setores econômicos para explorar oportunidades através da solução de problemas sociais (Hossain *et al*, 2017; Lumpkin *et al*, 2013; Bernardino & Santos, 2014; Dacin *et al*, 2010; Yunus, 2010; Zahra *et al*. 2009; Mair & Martí, 2009; Hayward *et al*, 2006; Austin *et al*, 2006). A Figura 27 descreve como as OGAES apoiam o empreendedorismo social e seus critérios de seleção.

**Figura 27:** Descrição do apoio das OGAES

OGAES	Enfoque	Tipo de IES apoiada	Critérios de Seleção
Ashoka	Seu objetivo é mudar o fato de que a sociedade se organizou em torno de algumas pessoas que estavam no topo e que ditaram a outras pessoas o que devem fazer.	Qualquer organização que busca uma mudança social sistemática e duradoura, sustentada por objetivos de longo prazo, que atue em larga escala e com um modelo de negócios replicável. Pode ser uma iniciativa de responsabilidade social corporativa, por exemplo.	O novo colaborador passa por um rigoroso processo de avaliação que busca verificar cinco critérios: 1) inovação sistemática voltada à mudança social; 2) potencial de geração de impacto; 3) criatividade; 4) qualidades empreendedoras; 5) ética.

Skoll Foundation	<p>A Fundação Skoll busca a visão de um mundo sustentável de paz e prosperidade. Tem liderado o movimento do empreendedorismo social, impulsionado pelo conhecimento de que os empreendedores sociais são a melhor aposta do mundo para resolver alguns de seus problemas mais espinhosos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituições governamentais</li> <li>- Organizações sem fins lucrativos</li> <li>- Para organizações com fins lucrativos com objetivo social inerente</li> <li>- Negócios sociais (o lucro não é distribuído, é investido no negócio ou em outras iniciativas sociais)</li> </ul>	<p>Os vencedores do prêmio Skoll geralmente exibem muitas das seguintes características: 1) liderança visionária e eficaz; 2) foco claro e inabalável na missão; 3) modelo de negócios sólido e escalável para maior impacto em nível de sistema; 4) fortes alianças estratégicas; 5) compromisso com a medição, avaliação e aprendizado; 6) fontes de financiamento diversificadas e alinhadas à missão</p>
Schwab Foundation	<p>O prêmio Empreendedor Social do Ano destina-se às organizações com missão explícita de resolver um problema social ou ambiental em benefício da sociedade em geral, com ênfase nas populações de baixa renda, marginalizadas ou populações vulneráveis em particular.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizações sem fins lucrativos</li> <li>- Para organizações com fins lucrativos com objetivo social inerente</li> <li>- Negócios sociais (o lucro não é distribuído, é investido no negócio ou em outras iniciativas sociais)</li> </ul>	<p>Critérios baseados no mercado: alavancar forças de mercado, parcerias estratégicas e práticas de negócios para aumentar o impacto, Baseados em tecnologia: usa tecnologia para criar, comunicar, fornecer ou monitorar a adoção de seus produtos ou serviços.</p> <p>Impacto demonstrado: além da prova de conceito; possuir um sistema de monitoramento e avaliação em vigor; pode fornecer métricas de impacto convincentes</p> <p>Potencial de escala: ter o potencial de ser expandido com sucesso em nível nacional ou internacional, seja por expansão de filial ou via parceiros de replicação.</p> <p>Candidato como embaixador: capaz de interagir no mesmo nível com os principais líderes empresariais e políticos. Estar disposto a contribuir com tempo e conhecimento para a construção da uma comunidade global.</p> <p>Estar alinhado com as iniciativas do Fórum Econômico Mundial</p>
Yunus Social Business	<p>A YSB se concentra no crescimento e financiamento de negócios sociais em todo o mundo. Transformamos doações em investimentos para aumentar os negócios sociais locais. Ainda orienta multinacionais (como Danone, Veolia, McCain, MAN e Tata) a aplicarem suas competências essenciais a alguns</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negócios sociais (o lucro não é distribuído, é investido no negócio ou em outras iniciativas sociais)</li> </ul>	<p>Para os empreendedores e avaliadores da YSB, os elementos observados para identificar negócios com potencial são: 1) impacto socioambiental, 2) escalabilidade e replicabilidade; 3) inovação social; 4) Sustentabilidade Econômico-Financeira</p>

<p>dos maiores desafios humanos.</p>		
--------------------------------------	--	--

**Fonte:** Adaptado dos sites das organizações recuperados em 03/03/2019

O conceito de empreendedorismo social mantém o mesmo padrão de indefinição. O único consenso é sobre a necessidade da prevalência da missão social (Hossain *et al*, 2017; Ormiston & Richard, 2011; Austin *et al*, 2006). Cada uma das OGAES adota uma definição diferente e aceita diferentes tipos de organizações. A variação vai de um amplo a um restrito conjunto de organizações elegíveis para seleção (Pestoff & Hulgärd, 2016; Austin *et al*, 2006). A questão do lucro permanecer como um dilema (Hossain *et al*, 2017; Pestoff & Hulgärd, 2016, Lee *et al*, 2014). Surpreendentemente, apenas a YSB assume o risco de investir em novas IES. A maioria das OGAES escolhe organizações que podem provar capacidade de impacto social. As Fundações Skoll e Schwab exigem especificamente dados e fatos. A autonomia da IES apoiada é presumida para seleção, porque nenhuma OGAES assume que seu investimento é uma fonte vital de receita, mas sim um complemento ou reforço para a sua expansão (EMES, 2018, Pestoff & Hulgärd, 2016, Comissão Europeia, 2016; Pestoff & Hulgärd, 2016; CSES, 2016; Borzaga *et al*, 2012; Defourny & Nyssens, 2010).

As características do empreendedor social têm muita relevância no processo de decisão sobre o investimento (Malpelli *et al*, 2018). As características avaliadas variam de acordo com o objetivo da OGAES e de acordo com os critérios de seleção. Ashoka e a Fundação Skoll enfatizam mais o papel do empreendedor como um agente de mudança. Enquanto a YSB e a Fundação Schwab estão preocupadas com aspectos específicos do perfil empreendedor capazes de influenciar positivamente características do modelo de negócios e da capacidade de atuar sobre o problema social. Todavia, a ênfase em características pessoais com poucas informações sobre a estrutura considerada na avaliação dos modelos de negócio [e.g. funcionários, processos, políticas, governança] é preocupante. Atualmente, é consenso que apenas saber "quem é o empreendedor" não é a melhor maneira de entender o processo empreendedor (Mair & Marti, 2006; Shane & Venkataraman, 2000; Gartner, 1990). Quiçá de avaliar seu potencial de gerar resultados.

O empreendedor é apto a sensibilizar partes interessadas externas, tais como os investidores (Bacq & Eddleston, 2018; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012), chegando a gerar algum nível de engajamento das partes interessadas, todavia, inefetivo sem uma governança participativa (Bacq & Eddleston, 2018). Para Bacq e Eddleston (2018) se a lucratividade não for o objetivo principal da operação, uma governança que privilegie a participação dos empregados é fundamental enquanto a ênfase no papel do empreendedor pode ser até prejudicial. Alguns autores defendem que modelos de governança que considerem a confiança e colaboração entre os agentes são os mais adequados para o empreendedorismo social (Bacq & Eddleston, 2018; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Lumpkin *et al*, 2013; Austin *et al*, 2006), principalmente se as IES adotarem governanças participativas (EMES, 2018; Hlady-Rispal &

Servantie, 2018; Malpelli *et al*, 2018; Pestoff & Hulgärd, 2016; Comissão Europeia, 2016; CSES, 2016; Defourny & Nyssens, 2010). Se a informação gira em torno apenas do empreendedor, esses elementos importantes não podem ser avaliados. A Figura 28 descreve as características mais estimadas pelas OGAES.

**Figura 28:** Características mais estimadas pelas OGAES.

Nível de valor	Ashoka	Fundação Skoll	Fundação Schwab	Yunus Social Business
Mais valorizado			Paixão	Habilidade de engajamento de partes interessadas
Com alguma importância	Criatividade Disposição para aprender	Proatividade Pioneerismo Liderança Disposição para aprender	Compaixão Liderança Disposição para aprender Habilidade de engajamento de partes interessadas	Paixão

**Fonte:** Autora

#### 4.1.1. Modelo de ressonância e mobilização dos participantes

Após a organização e análise inicial dos dados seguindo o protocolo sugerido por Weber (1990) foi aplicado o modelo de ressonância e mobilização dos participantes (Snow & Benford, 1988). Este modelo favorece a observação da relação sistemática e dialética entre fatores ideológicos e a motivação que leva ao engajamento em causas sociais. Inclusive, é uma forma de atenuar a deficiência de informações sobre a governança das IES.

Como o objetivo deste trabalho é compreender os fatores que influenciam a decisão de investimento, onde existem pelo menos dois agentes diretamente envolvidos: o investidor e o empreendedor. Malpelli *et al* (2018) descobriram que, sendo ambos comprometidos prioritariamente com os objetivos sociais, existem poucas diferenças de motivação entre eles. Portanto, o desafio está em compreender os prognósticos selecionados para abordar os diversos problemas sociais, na busca de elementos comuns relacionados a esse aspecto. Os elementos identificados como prognóstico posteriormente orientarão a construção dos roteiros de entrevista e análise de seus resultados. A Figura 29 expõe o modelo.

**Figura 29:** Modelo de ressonância e mobilização dos participantes

Diagnóstico	Prognóstico	Motivação
Mudança Social	Inovação	Organizações já existentes
Solução de problemas sociais	Impacto social em larga escala Modelo de negócio replicável Enfoque no empreendedor Enfoque no modelo de negócio <b>Enfoque na missão social</b>	Impacto social sustentável

Acesso a rede [network] Visibilidade ao empreendedorismo social
--

**Fonte:** Adaptado de Snow e Benford (1988)

O gatilho óbvio da mobilização são os problemas sociais complexos e persistentes (Tate & Bals, 2018; Stephan *et al*, 2015; Mair & Marti, 2009; Seelos & Mair, 2005); no entanto, a abordagem das análises pode ser ampla ou estreita, bem como como as definições de empreendedorismo social (Pestoff & Hulgärd, 2016; Austin *et al*, 2006). A abordagem ampla vê o problema social de maneira holística, exigindo uma mudança social. Isso significa que novas ações e relacionamentos são necessários para gerar resultados diferentes (Baker, 2013). A abordagem restrita reconhece que os problemas sociais atingem geralmente as populações desfavorecidas e marginalizadas. Assim, os esforços estão concentrados de forma pragmática no alívio dessas condições. Essa abordagem é mais adequada às políticas públicas, embora reproduza uma maneira menos inovadora (Moulaert *et al*, 2017; Lopes *et al*, 2017; Boons e Lüdeke-Freund, 2013; Murray *et al*, 2010; Mulgan, 2006, 2007) e pouco efetiva de pensar em soluções sociais (Soares, 2015; Stiglitz, 2012; Souza, 2009; Santos, 2002). Esse pragmatismo serve ao mercado, mantendo a desigualdade em um equilíbrio lucrativo sem alterar os agentes que lideram a tomada de decisão pelo poder do capital (Piketty, 2015; Chowdhury, 2013; Porter & Kramer, 2011; Ibarra-Colado, 2006; Santos, 2002).

O prognóstico consequente é baseado na estrutura tradicional do mercado, que pode servir de prescrição para qualquer modelo de negócios multinacional. O objetivo é apoiar modelos de negócios que consigam atuar em larga escala, baseados em inovação. De preferência se forem fáceis de serem replicados, como unidades de negócio ou franquias. A decisão de investimento é conduzida pela eficiência do modelo de negócios, orientado por objetivos estratégicos de longo prazo para criar valor constantemente ao seu público-alvo (Osterwalder & Pigneur, 2011). O chefe do negócio deve ser adequado, possuidor de qualidades que possam aumentar o potencial de criação de valor do negócio. A reputação e a legitimidade dos negócios dependem disso. A Comissão Europeia (2016) alertou sobre o problema de imitar comportamentos e governança orientados para o mercado, sob o risco de deteriorar objetivo social e gerar um aproveitamento precário das vantagens e oportunidades decorrentes do envolvimento apropriado com a comunidade.

Os resultados dos negócios refletem sobre seus investidores e vice-versa, logo as preocupações com a visibilidade são justificadas. Como a literatura prevê, o envolvimento das partes interessadas na rede pode ajudar no compartilhamento de informações, no desenvolvimento da inovação e na ampliação do acesso ao capital social, político, humano e econômico (Mair *et al*, 2012). Também ajuda a promover a sustentabilidade financeira (Leviner *et al*, 2006, Yunus, 2010). O risco de perseguir objetivos múltiplos é mitigado pelos critérios de seleção (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Seelos & Mair, 2005). Embora diferentes, todos as OGAEs estudadas demonstraram consistência em suas declarações, estratégias, objetivos e modos de operação.

Apesar da preferência pelo investimento em IES que já operem e consigam comprovar resultados, os dados coletados revelam pouco sobre como os empreendedores sociais demonstram o valor social que criam e comprovam a sustentabilidade de seus modelos de negócios. Mesma deficiência presente na

literatura de empreendedorismo social (Boons & Luedke-Freund 2013; Tate & Bals, 2018). Não há nenhuma orientação direta sobre modelos de avaliação ou medidas de impacto. A ênfase do discurso encontrada dá a perceber que o perfil do empreendedor é mais importante durante a seleção do que os dados sobre o negócio. Aparentemente, a seleção de investimentos é uma busca subjetiva.

Essa subjetividade, juntamente com a importância da missão social, pode ser a característica distintiva entre um investimento regular e um investimento social. Talvez seja um vínculo emocional necessário para se conectar com a empatia que o empreendedor social emprega na busca por soluções para problemas sociais (Hadad & Găucă, 2014; Borzaga *et al*, 2012; Zahra *et al*, 2009; Yunus, 2010; Austin *et al*, 2006). Novamente, a falta de informações sobre os modelos de negócio apoiados e sobre o tipo de governança adotada pelas IES dificulta a compreensão dos achados. Seria possível avaliar a eficácia desse processo de investimento subjetivo de posse dessas informações e se houvesse certeza de que as relações estabelecidas nas redes são colaborativas. Desse modo, a avaliação subjetiva favoreceria a mobilização da rede e a manutenção da convergência de interesse em prol do objetivo social, através de conexões emocionais e psicológicas que geram comprometimento (Bacq & Eddleston, 2018)

Os critérios de seleção utilizados pelas OGAES favorecem inovações incrementais (Christensen, 1997), aquelas que equilibram as forças de mercado (Kirzner, 1973), contando com estruturas empresariais flexíveis, incorporadas em seus contextos [*embeddedness*] e tolerantes a riscos (Hitt, 2011; Seelos & Mair, 2005). As soluções apresentadas pelas IES selecionadas podem se espalhar se seu modelo de negócios for fácil o suficiente para ser replicado (Cannatelli, 2017; Lumpkin *et al*, 2013). Portanto, o critério de larga escala significa capacidade de expansão, ao invés de tamanho da organização ou capacidade operacional (Bacq & Eddleston, 2018; Cannatelli, 2017; Lumpkin *et al*, 2013). Algumas vezes, simplesmente se reflete na quantidade de atendidos (Leviner *et al*, 2006).

A sustentabilidade do modelo de negócios não está claramente expressa. É algo apreciado, mas não detalhado. As OGAES buscam organizações que possam promover um impacto ambiental e socialável, sustentado pela existência de resultados econômicos (Hossain *et al*, 2017; Lumpkin *et al*, 2013). A preferência pela origem desses resultados também não é especificada. Porém, a sustentabilidade na perspectiva de recursos adequados para operação (Tate & Bals, 2018; Bacq e Eddleston, 2018; Lumpkin *et al*, 2013) ou a perspectiva da perpetuação do impacto social gerado (Mair & Marti, 2006; Lumpkin *et al*, 2013) não é claramente mencionada.

Por fim, o resultado teórico do processo de diagnóstico e prognóstico privilegia IES já estabelecidas, capazes de proporcionar impacto social sustentável. Logo, as OGAES não são motores para criação de novas IES. No entanto, as OGAES são atores importantes para o fortalecimento da rede, e essa rede pode favorecer a criação de novas IES (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Mair *et al*, 2012). Isso é possível apenas porque há relações de mercado colaborativas envolvidas e elas são impulsionadas por objetivos sociais que beneficiam a todos (Borzaga *et al*, 2012; Ormiston & Richard, 2011; Dees, 1998). Por outro lado, essa evidência representa uma restrição imposta pelas crenças e comportamentos dos investidores e pode moldar a maneira como o

empreendedorismo social se desenvolve, afetando a mobilização e distribuição de recursos (Tate & Bals, 2018; Seelos & Mair, 2005).

#### **4.1.2. Conclusão sobre os critérios de seleção das OGAES.**

A intenção de entender o que motiva um investimento em uma IES foi realizada. A identificação dos critérios de investimento mais valorizados fornece uma referência para os investidores, um guia para os empreendedores e ajuda a reforçar alguns aspectos teóricos através de consensos identificados na prática. Colaboram com um melhor ajuste entre os objetivos dos investidores e as propostas das IES. As divergências entre teoria e prática, por sua vez, apontam para as oportunidades de melhoria.

Cada OGAES opera de maneira distinta perseguindo objetivos diferentes. Porém, criação de valor para sociedade gera convergência (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Ciccarino & da Silva, 2018; Pestoff & Hulgärd, 2016; Bernardino & Santos, 2014). Não seria possível dizer que as OGAES atuam em mercados, indústrias ou sob paradigmas diferentes. Existe um certo nível de coesão, embora as interpretações e os caminhos adotados para atingir os objetivos sociais sejam variados. Embora as quatro OGAES estudadas apoiem o empreendedorismo social de maneira diferente, buscando objetivos diferentes, elas compartilham a crença no potencial do empreendedorismo social para melhorar a vida humana e desenvolver a sociedade. Todas trabalham para expandir e melhorar o empreendedorismo social, a fim de aumentar seu poder de ação.

Em relação a forma como selecionam seus investimentos, as OGAES se baseiam em critérios subjetivos, basicamente considerando o perfil do empreendedor, a prevalência da missão social e elementos do modelo de negócio, como inovação e escalabilidade. O empreendedor social ter a maior influência na decisão de investimento. O perfil avaliado combina as qualidades do agente de mudança com as habilidades que podem melhorar o sucesso da iniciativa, como habilidades de engajamento das partes interessadas, liderança, disposição para aprender, paixão, proatividade, criatividade. Essa subjetividade, juntamente com a importância da missão social, pode ser a característica distintiva entre investimento regular e o investimento social (Hitt, 2011).

A estratégia de investimento das OGAES favorece inovações incrementais (Christensen, 1997) que equilibram as forças do mercado (Kirzner, 1973). A oportunidade é explorada através da bricolagem social de maneira flexível, incorporada aos seus contextos e tolerante a riscos (Hitt, 2011; Seelos & Mair, 2005). Esse modelo de negócios deve ser capaz de espalhar seu impacto social facilmente por replicação e devem atender ao maior número de pessoas possíveis (Cannatelli, 2017; Lumpkin *et al*, 2013).

Parece as OGAES mitigam o risco, investindo em IES já estabelecidas, capazes de comprovar impacto social sustentável. Mas como as IES fazem essa comprovação não está claro. As OGAES apostam na crença de que o modelo de negócios é sustentável. Crença porque não foi possível encontrar a descrição de um modelo de negócios sustentável além dos elementos identificados no

prognóstico, que são a inovação e o impacto social em larga escala por meio de um modelo de negócios replicável.

Os resultados obtidos corroboram pesquisas anteriores sobre o fato de o conceito de empreendedorismo social não estar claro entre os investidores (Hlady-Rispal e Servantie, 2018; Hossain *et al*, 2017; Lee *et al*, 2014; Acs *et al*, 2013; Dacin *et al*, 2010; Seelos e Mair, 2005). Os resultados também sugerem que as iniciativas beneficiadas são variadas. A aceitação do lucro e o tipo de relacionamento com o objetivo social também variam (Hossain *et al*, 2017; Pestoff & Hulgärd, 2016, e Lee *et al*, 2014).

Cabe o destaque de uma reflexão importante a partir da relação entre o diagnóstico e motivação. O apoio à busca de soluções de problemas sociais varia de uma abordagem holística à uma abordagem estreita. A holística assume que são necessárias novas ações e relacionamentos para gerar resultados diferentes (Baker, 2013) e reivindicar mudanças sociais (Mulgan, 2006). A abordagem estreita concentra-se pragmaticamente seus esforços no alívio de alguns problemas sociais. Embora a mudança social seja uma meta de longo prazo, difícil de ser acompanhada, a ação pragmática é impelida pelas estruturas sociais e forças de mercado existentes. Portanto, tende a manter a maneira como as coisas são feitas (Christensen, 1997; Kirzner, 1973). Algo agravado pela preferência de investimento em IES já estabelecidas, com relações de rede já existentes e imersas em seus contextos (Clark & Brennan, 2012). Consequentemente, a desigualdade pode ser meramente equilibrada da maneira mais lucrativa, sem alterar os agentes que lideram a tomada de decisão através do poder do capital (Piketty, 2015; Chowdhury, 2013; Porter & Kramer, 2011; Ibarra-Colado, 2006; Santos, 2002). Mais estudos críticos são necessários para que essa nova maneira de fazer negócios e agregar valor social seja explorada adequadamente (Shaw & de Bruin, 2013; Hadad & Găucă, 2014; Rawhouser *et al*, 2019; Harvie & Ogman, 2019), no sentido de influenciar uma sociedade mais sustentável, como foi sugerido por Polanyi (1944).

A busca por elementos comuns na tomada de decisões de investimento das OGAES ajudou a aprimorar a conjuntura teórica do empreendedorismo social compilada nesta tese (Remenyi *et al*, 1998). Porém, o método selecionado e o conjunto de dados utilizados apresentaram algumas restrições (Remenyi *et al*, 1998), a começar pelos dados utilizados que foram limitados a sua disponibilidade online e por terem sido gerados em outras circunstâncias, com objetivos diferentes aos desta pesquisa (Remenyi *et al*, 1998).

Ao serem selecionadas para receber investimento, é possível supor que as IES são consideradas as opções mais efetivas, porém alguns pontos importantes para compreensão de como essa avaliação acontece e de características de seus modelos de negócios não puderam ser esclarecidas. Não há pistas sobre a questão da aceitação do lucro. Nem sobre o que pode ser feito para alcançar uma operação social estável. Há pouco conhecimento sobre fatores como força de trabalho e variedade de fontes de receita (Comissão Europeia, 2016; Lumpkin *et al*, 2013; Borzaga *et al*, 2012; Austin *et al*, 2006; Dees, 1998), sobre como atingem sustentabilidade ou sobre suas governanças (Tate & Bals, 2018; Bacq e Eddleston, 2018; Lumpkin *et al*, 2013). Também há pouca informação sobre a importância de fatores intangíveis, como reputação e legitimidade (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Bacq e Eddleston, 2018; Bernardino e Santos, 2015, 2014). Embora, as

subjetividades dos critérios de seleção de investimento permitam especular de esses fatores sejam importantes.

Embora a análise de conteúdo seja sobre decisão de investimento, nada foi encontrado sobre risco (Defourny & Nyssens, 2010; Pestoff & Hulgärd, 2016; Austin *et al*, 2006). As IES são empreendimentos arriscados, porque tentam resolver problemas até então sem resposta, na maioria das vezes em um ambiente com recursos limitados (EMES, 2018; Dacin *et al*, 2010). Geralmente, fazem escolhas improdutivas para proteger objetivos sociais (Defourny & Nyssens, 2010; Pestoff & Hulgärd, 2016; Austin *et al*, 2006). Portanto, o risco é uma questão importante a ser elucidada.

## 4.2. Definição de uma abordagem para Valor Social

O primeiro objetivo secundário desta tese é ‘identificar e validar formas de interpretar valor social, apesar da sua diversidade.’ A análise de conteúdo anterior orientou a determinação da forma como o valor social será abordado a partir dos padrões dispersos na literatura e da identificação de uma literatura complementar.

O valor social possui caráter objetivo, que reflete as tradicionais quantificações (Leviner *et al*, 2006) e caráter subjetivo para lidar com sua complexidade como um conceito essencialmente contestado (Hossain *et al*, 2017; Choi & Majumdar, 2014). Embora incorpore certo grau de complexidade às análises subsequentes (Richard *et al*, 2009) essa abordagem tenta mitigar o viés decorrente da informação ser coletada a partir da opinião do empreendedor ou gestor da IES (Da Silva, 2016; Converse & Presser, 1986), além de ser adequada ao que é discutido em empreendedorismo social (Rawhouser *et al*, 2019; Ormiston & Seymour, 2011).

Buscou-se evitar o excessivo viés econômico-financeiro (Rawhouser *et al*, 2019; El Ebrashi, 2013; Ormiston & Seymour, 2011; Austin *et al*, 2006; Mair & Marti, 2006), principalmente porque essa dimensão econômica será abordada como sustentabilidade do modelo de negócio. Também buscou-se superar as características que dificultam comparações e classificações (Rawhouser *et al*, 2019; André *et al*, 2018; Bosma *et al*, 2016), pois o valor social é intrínseco à atividade social, logo não pode ser tratado apenas como um resultado. Ele é gerado por meio de transações que envolvem múltiplas partes interessadas e sua avaliação é contingente ao contexto onde o valor é criado (Lumpkin *et al*, 2013). Apenas quantificar o montante de valor social pode conduzir ao equívoco de captar efeitos gerados por outras ações que atuem no contexto [i.e. que não são geradas pela IES] (Rawhouser *et al*, 2019). A abordagem do valor social desta tese busca atender ao chamado de Hlady-Rispal e Servantie (2018) que em seu levantamento bibliográfico não identificaram nenhum trabalho que adotasse a perspectiva do beneficiário em relação ao uso do valor (Bowman & Ambrosini, 2000; Lepak *et al*, 2007).

O valor social objetivo será formado através das seguintes variáveis: O “*impacto direto*” é a forma mais básica de aferição de valor social, amplamente utilizada para medir a magnitude da atuação da IES. Muito popular, principalmente quando o investidor é de capital público (Leviner *et al*, 2016), mas

também considerada pelas OGAES. Refere-se a quantificação das pessoas beneficiadas pela IES no último ano. A “duração do efeito social” é a principal preocupação na discussão mais ampla sobre a sustentabilidade, que considera a perpetuação dos efeitos sociais (Dwivedi & Weerawardena, 2018; EMES, 2018; Hossain *et al*, 2017; European Commission, 2016; Lumpkin *et al*, 2013; Dacin *et al*, 2010; Mair & Marti, 2006; Dees, 1998; WCED, 1987). Embora controverso (Pestoff & Hulgärd, 2016) a quantificação dos postos de trabalho criados (Dohrmann *et al*, 2015) será considerada, assim como a diferenciação entre “*emprego*” e trabalho voluntário, fundamental para percepção da sustentabilidade da organização e (Bernardino & Santos, 2017; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Ramos & Martín, 2001; Austin *et al*, 2006; Dees, 1998). Evitou-se a transposição de resultados (Hamann *et al*, 2013; Combs *et al*, 2005) principalmente não relacionando medidas de crescimento [e.g. aumento do número de beneficiários] com medidas financeiras (Combs *et al*, 2005).

O conceito desenvolvido no Impact management project (2019) foi adotado a fim de formar o valor social subjetivo. Incorpora a singularidade da oferta de valor da IES isolando sua contribuição das demais organizações do ecossistema. Baseia-se na conjectura do que aconteceria aos beneficiários se a IES não existisse. A oferta de valor engloba a forma como a proposta de valor é criada, divulgada, distribuída e monetizada (Osterwalder & Pigneur, 2011). Também recorreu-se a escalas já testadas e validadas (Spector, 1992; Churchill Jr, 1979), provenientes de outras áreas de conhecimento (Hossain *et al*, 2017; Van Der Have & Rubalcaba, 2016; Shaw & de Bruin, 2013; Dacin *et al*, 2010), porque o valor social subjetivo pode ser associado aos efeitos psicológicos, sociais, econômicos, ambientais e políticos causados pela ação social (Hadad & Găucă, 2014).

O resultado psicológico que um problema social pode ser considerado como uma dor. A percepção de dor é condicionada pela experiência dolorosa e pela ideia socialmente construída do que seria essa dor. Inclusive, dores referentes a processos emocionais e psicológicos são consideradas mais fortes que dores físicas em alguns contextos (Biedma-Velázquez, García-Rodríguez & Serrano-del-Rosal, 2018). A percepção do valor de uso pelo beneficiário pode ser em função do alívio que ele sente em relação a dor causada pelo problema que enfrenta. Sendo alívio um sentimento que interpretar mais objetivamente a relação com o tratamento de um problema, fugindo de questões como diversidade e gravidade (Stahmer *et al*, 1998).

Uma das maiores questões sobre o uso das escalas de dor é a interpretação das suas variações para orientar o tratamento clínico. Medidas complementares como alívio e satisfação são usadas para auxiliar na sua interpretação. Não só pelo bom-senso, mas com base em pesquisas em medicina, há uma relação linear entre dor, alívio e satisfação (Stahmer *et al*, 1998). Existe uma correlação significativa entre mudanças na percepção de intensidade da dor e a percepção de alívio, embora a escala da dor sozinha não reflita a sensação de alívio.

Quanto mais intensa é a dor inicialmente percebida, maior deve ser a sua redução para que haja a sensação de alívio. Por isso, escalas de alívio tendem a refletir melhor a ação terapêutica do que a intensidade da dor (Stahmer *et al*, 1998). Pode ser que ele se reflita no alívio de uma vulnerabilidade social ou privação de direitos, estando a sua percepção vinculada a intensidade, senão da

dor, do desconforto que essa situação gerava. A pesquisa sobre a utilização da escala de intensidade da dor em emergências hospitalares pode nos fornecer parâmetros uteis, ainda não apreciados na pesquisa das ciências sociais aplicadas [Figura 30].

**Figura 30:** Parâmetros da relação intensidade da dor e alívio

Escala de Intensidade da dor	Redução da intensidade da dor para criar alívio
Média de intensidade de dor (=7)	57% de redução na intensidade da dor gera algum alívio
Alta intensidade de dor inicial (>5)	84% de redução na intensidade da dor
Baixa intensidade de dor inicial (<=5)	29% de redução na intensidade da dor

**Fonte:** Adaptado de Stahmer *et al* (1998).

Até o momento, não há indícios sobre a utilização da escala de intensidade da dor ou da percepção de alívio, em pesquisa sobre empreendedorismo social (recuperado de Web of Science e Scopus, em 10/07/2020). O conceito de alívio social aparece em alguns estudos (Bloom & Smith, 2010; Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018), mas não é medido.

Variável dependente ou de resposta é aquela que resulta de pelo menos uma relação com outra variável com a qual não poderia formar um fator (Hair Jr *et al*, 2010). O construto valor social será a variável de resposta no estudo quantitativo, pois representa o efeito do empreendedorismo social e a missão das IES (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Ormiston & Richard, 2011). É o que a IES produz e entrega aos seus clientes ou beneficiários. O resultado de sua operação (Hadad & Găucă, 2014; Clark & Brennan, 2012). O valor social será expresso por variáveis correlacionadas visando à formação de ao menos duas variáveis múltiplas de resposta (Spector, 1992), conforme a segunda hipótese de pesquisa (H2) explicada no capítulo 3.5. De acordo com a estratégia adotada esta abordagem de valor social foi validada por meio das entrevistas.

### 4.3. Entrevistas com investidores e empreendedores sociais portugueses

Foram conduzidas entrevistas em profundidade semiestruturadas presenciais (Seidman, 1998; Denzin & Lincoln, 2011) com o objetivo foi validar os elementos do modelo de negócio identificados na análise de conteúdo dos investidores globais [OGAES] e os construtos e os indicadores extraídos da teoria. Também buscou-se aprofundar o conhecimento sobre o tema no contexto português (Yin, 2001; Eisenhardt, 1989). As entrevistas ajudaram a comparar os critérios de seleção de investimento portugueses com o benchmarking desenvolvido por meio da análise de conteúdo sobre as OGAES concluindo a análise qualitativa. Esta servirá de base para o desenvolvimento da análise quantitativa, desde o desenvolvimento do questionário, incluindo a validação dos construtos e indicadores, até a interpretação dos resultados obtidos estatisticamente (Ghauri, 2004; Remenyi *et al*, 1998).

De acordo com a estratégia de pesquisa essas entrevistas revelam motivos e não comportamentos (Verschuren, 2003; Denzin e Lincoln, 2011), sendo

adequada a replicação do modelo de ressonância e mobilização dos participantes (Snow & Benford, 1988) anteriormente aplicado na análise de conteúdo das OGAES. Isso permite a comparação dos resultados, aumentando sua validade externa (Patton, 2002; Remenyi *et al.*, 1998).

A seleção dos entrevistados foi deliberada [*non-random*] (Ulriksen & Dadalauri, 2016) a fim de representar a realidade portuguesa, de garantir diversidade de pontos de vista necessária ao realismo (Patton, 2002) e de permitir o desenvolvimento das unidades de registro, análise e contexto trabalhadas desde o referencial teórico (Verschuren, 2003; Yin, 2001; Franco, 2008; Dubois & Gadde, 2002; Remenyi *et al.*, 1998; Bardin, 1977). Essa decisão atende aos objetivos específicos desta tese (Ulriksen & Dadalauri, 2016; Ghauri, 2004; Remenyi *et al.*, 1998). A definição do público alvo orientou a criação de instrumentos e a coleta de informações (Ghauri, 2004).

Inicialmente os potenciais entrevistados foram relacionados em uma lista. Alguns contatos foram viabilizados através de palestras promovidas pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão [ESTG] do Instituto Politécnico de Leiria [IPLeiria] entre os meses de fevereiro e abril de 2019. Novas entrevistas foram acrescentadas por meio da técnica bola de neve [*Snowball*], onde um entrevistado é convidado a indicar novas pessoas para participar da pesquisa. Esse procedimento busca garantir que apenas fontes confiáveis, capazes de colaborar com as informações demandadas pelo estudo, possam participar (Remenyi *et al.*, 1998).

As entrevistas foram realizadas no período de 19 de junho a 27 de dezembro de 2019. Quando necessário, as entrevistas foram complementadas com consultas por *e-mail* e telefone. Entendendo que o resultado das entrevistas tende a refletir uma história, foi levado em consideração o interesse que o entrevistado tem em dar determinada informação que pode ser irracionalmente alterada pela memória e pelos sentimentos que a pessoa nutre em relação ao que está dizendo (Macdonald & Hellgren, 2004). Por isso foram incorporados materiais extraídos da internet, assim como dados secundários oficiais como projetos e relatórios, quando disponibilizados (Denzin e Lincoln, 2011). A Figura 31 apresenta um resumo da operacionalização das entrevistas.

**Figura 31:** Entrevistas

Organizações	Entrevistados	Fontes	Evidências	Nº de entrevistas
Programa Portugal Inovação Social	Presidente do Programa Membro EMPIS Norte Membro EMPIS Centro Membro EMPIS Algarve e Alentejo Membro da EMPIS – seleção	Entrevistas Relatórios Projetos analisados Indicações de IES e incubadoras Material online	Critérios de seleção Processo de seleção Orientações às IES Exigências Expectativas Críticas	5
Incubadoras Sociais	Incubadora região Norte Incubadora região Centro Incubadora região Algarve e Alentejo	Entrevistas Material online		3
IES	Empreendedor ou membro do quadro gestor	Entrevistas Relatórios de	Modelos utilizados para mensurar e	6

		desempenho Material online Outros tipos de comunicação (e.g. folhetos, folders) Questionário	reportar valor social Discurso e argumentos Processo empreendedor Modelo de negócio Expectativas Críticas	
--	--	--	--	--

**Fonte:** Autora

Cada entrevista foi realizada de posse do 1) formulário de autorização; 2) Roteiro de pesquisa; 3) Apresentação do estudo; 4) Lista das formas de avaliação / medição de resultado segundo a literatura; 5) Lista de informações complementares; 6) Modelo conceitual. Ao todo foram realizadas 14 entrevistas, com uma duração média de 1h10min. A maioria foi realizada presencialmente e quatro foram realizadas via Skype. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para que as análises pudessem ser realizadas. O Software Nvivo foi utilizado, mas as entrevistas foram escutadas novamente para revisão do material. As anotações de apoio realizadas durante a entrevista seguiram a numeração do roteiro de entrevista para facilitar a posterior sistematização e codificação (Macdonald & Hellgren, 2004; Yin, 2001). O software Atlas.Ti. versão 7.5. foi utilizado para analisar os dados.

Tradicionalmente a pesquisa qualitativa envolve identificar, coletar e interpretar dados ao longo de todo o processo, possuindo como características a flexibilidade e a necessidade de sistematizar uma grande quantidade de informação (Patton, 2002). Embora o objetivo seja aprofundar a discussão, entrevistas tendem a gerar muita informação. Por isso, foi preparado um roteiro semiestruturado que serviu para evitar dispersões e impedir que algum aspecto relevante deixasse de ser abordado (Macdonald & Hellgren, 2004). Para explorar o potencial da análise qualitativa, o roteiro de entrevista foi montado com questões abertas (Verschuren, 2003) seguindo a abordagem de guia [*interview guide approach*] (Patton, 2002).

Para Patton (2002) a qualidade da descrição fundamenta a análise qualitativa, aconselhando a organização da informação de maneira preliminar de acordo com as unidades de análise. As lógicas utilizadas para classificar os dados provenientes de diversas fontes permite identificar informações relevantes e interpretá-las (Patton, 2002). A informação foi organizada através dos construtos [*sensitizing concepts*] e dos indicadores [*key-issues*] do modelo conceitual proveniente da análise de conteúdo e agrupados nas questões dos próprios instrumentos de coleta (Patton, 2002). Cabe ressaltar que os indicadores são considerados apenas como formas de organização dos dados e que não há a pretensão de estudar suas inter-relações através da análise qualitativa (Ulriksen & Dadalauri, 2016; Verschuren, 2003). Após isso, a análise de conteúdo foi utilizada (Bardin, 1977; Franco, 2008) reforçando a validade externa dos resultados de outras etapas da pesquisa (Patton, 2002; Remenyi *et al*, 1998) em conjunto a busca de padrões [*patterns matching*] (Ghauri, 2004; Verschuren, 2003; Dubois & Gadde, 2002; Patton, 2002; Yin, 2001) a fim de alcançar generalização analítica por meio de saturação teórica (Remenyi *et al*, 1998; Tarozzi, 2008; Gil, 2008).

Ao todo foram produzidos 3 roteiros de entrevista distintos. Um para os membros da EMPIS, que aprofunda informações sobre o PIS enquanto investidor [i.e. política pública]. Um para as incubadoras, bastante parecidos com o do PIS.

E o último roteiro destinado aos empreendedores sociais, mais curto e objetivo. Como os empreendedores tendem a falar mais sobre suas iniciativas devido à paixão pela causa (Malpelli *et al*, 2018), a adoção de um roteiro menor mostrou-se acertada. Essa distinção busca aprofundar a compreensão sobre a influência do investimento social nas IES apoiadas e sobre a coerência do investimento social realizado.

Os três roteiros fazem parte do Apêndice 2. Suas questões foram discutidas com especialistas da academia e com praticantes a fim de validar o instrumento (Yin, 2001; Patton, 2002). Limitações relacionadas à segurança da informação foram observadas (Macdonald & Hellgren, 2004). Para mitigar futuros problemas com a utilização dos dados coletados um formulário de autorização para gravação das entrevistas foi elaborado (Macdonald & Hellgren, 2004). Esse formulário já reúne algumas informações de caracterização da amostra que serão necessárias para a narrativa do Caso e que tomariam tempo da entrevista. A Figura 32 apresenta a estrutura dos roteiros elaborados.

**Figura 32:** Estrutura dos roteiros de entrevista

Blocos	Investidor social	Empreendedor social
<b>Caracterização dos entrevistados</b>	Dados, história de vida, envolvimento com a economia social, experiência	
<b>Caracterização investidor social / da IES</b>	Definição, importância, história Motivação, problema que resolve Principais conquistas Expectativas Oportunidades de melhoria Acessos, rede	
<b>Critérios de seleção / Modelo de negócio</b>	Critérios e processo de seleção Inovação Orientação empreendedora Estrutura da IES Como avalia a sustentabilidade do modelo de negócio Indicadores, formas de reportar valor social e sua importância	Tipo e característica da inovação Desafios enfrentados Forma como mede o valor social (indicadores, como foram desenvolvidos, importância, maturidade da medição, utilidade) Estrutura da IES Investidores sociais (acesso, importância, quem são).
<b>Economia social</b>	O que motiva a criação de IES Influência do ecossistema na criação e na sustentabilidade das IES Relação com o financiamento público	
<b>Valor social</b>	Conceito de dor / desconforto e alívio Benefício da IES	

**Fonte:** Autora

A ordem das questões procurou obedecer a certa fluidez de conversação buscando o encadeamento entre os conceitos (Macdonald & Hellgren, 2004; Yin, 2001). Embora o roteiro estabeleça a sequência do registro das informações, há certa flexibilidade, pois o entrevistado tem liberdade para responder de acordo com sua vontade e interpretação, o que pode dificultar a comparação entre entrevistas (Patton, 2002).

No roteiro (Apêndice 2) as questões numeradas são as principais, diretamente relacionadas aos construtos e indicadores do modelo conceitual

original. Estas são complementadas por questões assinaladas com letras que são alternativas para estimular o assunto ou captar aspectos complementares da questão principal. Úteis caso a resposta da questão numerada não seja satisfatória ou como lembretes de aspectos que precisam ser explorados (Patton, 2002; Macdonald & Hellgren, 2004). Essa organização do roteiro também serve para fixar pontos caso a sessão seja interrompida e precise ser retomada (Yin, 2001). A coleta e a análise dos dados qualitativos foram realizadas em paralelo (Silva *et al*, 2004; Tarozzi, 2008; Ghauri, 2004), permitindo ajustar o modelo conceitual e o questionário online para survey.

#### **4.3.1. Opinião dos entrevistados**

As entrevistas buscaram aprofundar o conhecimento acerca dos critérios de seleção de investimento no contexto português. Portanto, a informação enfatiza menos definições e conceitos do que na análise de conteúdo sobre os critérios das organizações globais [OGAES]. Há um aprofundamento considerando o discurso dos investidores e dos empreendedores sobre valor social, inovação, investimento e ecossistema. A seleção desses dois agentes visa a comparação das motivações e dos critérios de seleção de investimento com o investimento em si. Ou seja, expõe a coerência entre o discurso e o investimento, estabelecendo a compreensão dialética da relação entre investidores e empreendedores. Os resultados obtidos na análise das OGAES e a literatura de empreendedorismo social são os parâmetros de comparação utilizados para sistematizar o depoimento dos entrevistados (Bardin, 1977; Weber, 1990; Gephart, 1993; Duriau *et al*, 2007). Ao final dessa análise espera-se maior clareza para determinar os fatores do modelo de negócio das IES que influenciam a criação de valor social, dado que eles não se destacam na literatura (D'Amario & Comini, 2020; Rawhouser *et al*, 2019; Erpf & Tekula, 2019). Assim, será possível a construção do questionário e a validação da abordagem para valor social proposta no capítulo 5.

As entrevistas foram transcritas e sua informação trabalhada ao longo da pesquisa, servindo de base para a construção do questionário e de reforço para o referencial teórico (Silva *et al*, 2004; Tarozzi, 2008; Ghauri, 2004). Foram geradas quase 16 horas de áudio, 350 páginas de transcrições e 15 páginas de anotações. As entrevistas não foram realizadas para ratificar as escalas do questionário porque este foi construído e ajustado a partir delas. Serviram para identificar dentro da diversidade disponível e desorganizada do arcabouço teórico de empreendedorismo social o que melhor detalha o modelo de negócio das IES portuguesas e sua relação com o ecossistema, a partir da perspectiva do investidor social (Lee *et al*, 2014; Malpelli *et al*, 2017; Ciccarino *et al*, 2019a; Ciccarino & Rodrigues, 2019). O modelo de negócio é o modelo ou *framework* utilizado para organizar a informação.

Em suma, as entrevistas possibilitaram: 1) criar e refinar o questionário; 2) refinar o referencial teórico; 3) validar a abordagem do construto valor social; 4) criar entendimento sobre os modelos de negócio das IES, sobre sua relação com o ecossistema e sobre a criação de valor social; 5) apresentar a perspectiva do investidor social e os critérios de seleção de investimentos sociais; 6) caracterizar

os contextos e as motivações para esse investimento; 7) caracterizar as IES portuguesas; 8) caracterizar os empreendedores sociais portugueses.

Embora o protocolo de Weber (1990) tenha se mantido, a ênfase na análise das entrevistas foi a busca por padrões [*patterns matching*] (Ghauri, 2004; Verschuren, 2003; Dubois & Gadde, 2002; Patton, 2002; Yin, 2001). A etapa descritiva da tese ajuda a aprofundar os conceitos identificado na etapa exploratória reforçando e validando os resultados obtidos (Patton, 2002; Remenyi *et al*, 1998) na busca por generalização analítica através da saturação teórica (Remenyi *et al*, 1998; Tarozzi, 2008; Gil, 2008). Na 4<sup>a</sup> entrevista com os investidores já era possível identificar um alinhamento no discurso, a partir a 5<sup>a</sup> entrevista nenhuma informação nova foi agregada. Com os empreendedores sociais o alinhamento era perceptível a partir da 2<sup>a</sup> entrevista e nenhuma informação nova foi agregada a partir dela. O 5º investidor apresenta o discurso mais distinto e o 4º empreendedor diverge especificamente em relação a facilidade de mobilização de recursos e o modelo declaradamente filantrópico. De modo geral, as entrevistas de investidores e empreendedores estão alinhadas, sinalizando convergência de interesses.

Embora não seja o objetivo da análise, as entrevistas ratificam 22 indicadores do questionário. Os indicadores não ratificados são: Reputação, Governança participativa, Flexibilidade da IES, Capacidade de absorção, Mobilização de voluntários e Incertezas, porém, foram mantidos devido à sua importância teórica (Apêndice 3). A informação foi registada indutivamente utilizando o tema como unidade (Bardin, 1977; Franco, 2008), através de critérios semânticos (Bardin, 1977; Franco, 2008). As tabelas de análise geradas são replicáveis [Apêndice 3] (Bardin, 1977). A fim de preservar a identidade das IES e seus representantes, as entrevistas foram numeradas e serão apresentadas como Investidor [nº de 1 a 8] ou Empreendedor [nº de 1 a 6], totalizando 14 entrevistas. Os entrevistados têm entre 23 e 44 anos, predominantemente com curso superior na área de administração e correlatos (7). As demais áreas de atuação são: educação, serviço social, sociologia, psicologia, TI, teatro. Todos os entrevistados demonstram experiência na economia social. Mesmo os que estão envolvidos pela primeira vez neste setor, já trabalham em suas organizações há mais de 3 anos, logo, suas opiniões refletem vivência na área.

Buscou-se selecionar investidores que atuam especificamente voltados para suas regiões, abarcando todas elas [i.e. Norte, Centro, AML, Alentejo e Algarve] e investidores que trabalham com uma perspectiva nacional. Entre os empreendedores há exemplos de atuação em escala local, regional, nacional e global. A Figura 33 destaca as palavras mais utilizadas no discurso dos entrevistados, analisadas no software Atlas.Ti. versão 7.5. Foram retirados artigos, conectivos, pronomes e consideradas frequências superiores a 100.

**Figura 33:** Nuvem de palavras das entrevistas



**Fonte:** Autora

Em geral, o empreendedorismo social português é voltado para a melhoria da sociedade e da qualidade de vida das pessoas, de maneira abrangente e democrática. Não há interesse em grandes mudanças sociais, mas sim na criação de valor para a comunidade, incorporando a visão de trabalho e nação na justificativa do processo (Polanyi, 1944; Griffiths *et al.*, 2013; Estrin *et al.*, 2013; Hoogendoorn, 2016).

Ao separar o relato de empreendedores e investidores a palavra “Comunidade” aparece entre as 20 palavras mais populares no discurso dos primeiros e as palavras “programa”, “empreendedores” e “organizações” aparecem no discurso dos investidores sociais. Essa evidência sugere que empreendedores sociais portugueses têm forte ligação com seu contexto e os investidores observam de maneira equilibrada o lado individual e organizacional em suas análises. Sugestão endossada pela análise de conteúdo e pelo modelo de ressonância e mobilização dos participantes (Snow & Benford, 1988).

Em relação ao ecossistema, as entrevistas corroboram a escolha de Portugal como delimitação para compreender os modelos de negócio do empreendedorismo social. Conforme já mencionado como justificativa para esta seleção e segundo o detalhamento do referencial teórico, o amadurecimento do modelo de investimento social português é reflexo do pioneirismo de tratá-lo como uma política pública (Almeida & Santos, 2017; Sabariego & Matos, 2017; Alcidi *et al.*, 2016) estruturada a partir de relatórios oficiais sobre o tema (MIES, 2015; SEFORIS, 2015; AD&C, 2014; ICETA, 2013; CSES, 2013).

*“Foi identificado dentro do tal grupo de trabalho de que já falamos que existia esta insuficiência, porque em termos de fundos europeus e até de um modo mais geral em Portugal, em termos de apoios governamentais através da segurança social e através dos centros de emprego, havia aqui um grupo de entidades que estava a passar ao lado de apoios, não tinha um nicho onde se encaixar. Não conseguia acesso, porque não cumpria os critérios. (...), que era destinado a pequenas e medias empresas. Uma associação não é uma PME portanto nunca podia concorrer. Havia aqui um conjunto de entidades que não estavam a ter apoios, quando a entidade ao lado que nem tinha esta componente social poderia ter. Essas entidades que, como eu disse muitas vezes, em*

*determinadas localidades são o principal empregador.”*  
(Investidor 4)

Portugal oferece um bom campo para observar tanto a criação de novas IES quanto a adaptação da economia social em resposta a crise (Hossain *et al*, 2017; Defourny & Nyssens, 2010; Dees, 1998), mesmo provocando questionamentos sobre a responsabilidade pública sobre os problemas sociais e sobre o tipo de empreendedorismo fomentado (Ciccarino *et al*, 2018a; Martin, 2016; Salgado, 2012). Embora não seja possível afirmar se as IES são soluções inovadoras com capacidade de beneficiar a economia [i.e. empreendedorismo por oportunidade] ou se são reações precárias aos problemas sociais por falta de alternativa [i.e. empreendedorismo por necessidade] (Levie & Autio, 2008; Acs *et al*, 2018; GEM, 2019), as evidências apontam para a primeira opção. Essas questões não fazem parte do escopo da pesquisa, mas como emergem do depoimento dos investidores, merecem ser apontadas para motivar futuras discussões.

*“Em um programa que começamos a fazer em 2009... começamos a fazer uma reflexão sobre como é que as organizações sociais poderiam elevar as respostas que tinham, por um lado, e por outro lado procurar a sustentabilidade. Portanto, em modelos de negócios, modelos de sustentabilidade das organizações... e fomos fazendo esse percurso até 2011, por aí, fundamentalmente vocacionado para as organizações. Em 2011 por causa da crise compreendemos que era importante também trabalhar com as pessoas, a nível individual. Havia muitos desempregados, tínhamos uma taxa de desemprego muito elevada, e era importante contribuir de alguma forma para que essas pessoas reencontrassem o seu projeto de vida, nomeadamente através do empreendedorismo social, respondendo a alguns desafios sociétários por um lado e por outro lado criando também o seu próprio percurso, o seu próprio projeto de vida.”* (Investidor 2)

Também destaca um processo de mudança motivado pela inovação que parece combinar as vertentes de evolução do empreendedorismo social (Defourny & Nyssens, 2010) através de uma nova síntese, refletida quase na unanimidade dos discursos uma grande ênfase na inovação. Apenas o Investidor 2 deu maior ênfase ao empreendedorismo do que à inovação.

*“São os mesmos apoios, mas há outros. Esses novos empreendedores sociais, por volta dos 30 anos, qualificados, alguns com experiência profissional noutras áreas. Isto é relativamente novo com esta dimensão em Portugal. Claro que a [Nome Omitido] criou condições para que essas pessoas pudessem de facto sonhar e concretizar seus projectos. Estamos a dar os primeiros passos, está longe de ser consolidado. Mas isso é novo no setor da economia social. Nós temos conseguido provocar a emergência de projetos inovadores dentro de instituições mais tradicionais, e algumas seculares até.* (Investidor 1)

O discurso da inovação social é mais amplo e engloba um benefício cujo acesso é democrático na sociedade, uma abordagem pouco explorada na literatura de empreendedorismo social, quando se adota uma visão mais afunilada [i.e. não engloba responsabilidade social corporativa] que privilegia a atenção às pessoas em situação de vulnerabilidade ou risco social (Yunus, 2010; Mair & Marti, 2006).

*“Para o beneficiário ainda bem que existe esses empreendedores sociais. Quem bom que eles também pensam em mim de forma altruísta e que vem ajudar na minha qualidade de vida. Mesmo que eu não esteja numa situação frágil, os projetos que nós temos para a comunidade, onde todos podemos participar, aumentam consideravelmente os meus níveis de qualidade de vida por eu viver naquele território, só por haver um empreendedor social que se preocupa com os problemas daquela comunidade, daquela situação. Mesmo que sejam problemas ao nível ambiental, mesmo que sejam problemas ao nível da cidadania em que todos podemos usufruir. E isto aqui é interessante. É que os problemas de inovação social não são só para os desfavorecidos, são para todos nós. Ou porque faz sentido agora eu me beneficiar dele ou porque faz sentido porque sou cidadã daquela comunidade. Isto é muito interessante quando eu penso nos projetos de inovação social sempre para todos e que possamos todos nos identificar com os benefícios que a todos pode trazer.”* (Investidor 6)

A inovação estimulada é incremental, sem interesse em mudar profundamente a sociedade. A ênfase predominante no discurso é a solução de problemas sociais, seja para melhorar a qualidade de vida das pessoas, a oferta de serviços coletivos ou as políticas públicas. Essa perspectiva integra o empreendedorismo social à sociedade portuguesa e facilita a construção de uma narrativa comum que une as novas IES e as IES tradicionais, muitas vezes seculares.

*“Quando eu cheguei a este lugar em 2016 ainda havia um fosso muito evidente entre esse empreendedorismo social mais contemporâneo, com sua estrutura de linguagem mais mercantil e o setor mais tradicional da economia social, que se sentia relativamente afastado de uma iniciativa como esta, presumindo equivocadamente, que esta iniciativa tinha sido criada apenas para lucrar. Os focos de resistência grandes que eu sentia até 3 anos atrás, justificados, volto a dizer, justificados, porque não havia ainda evidência daquilo que era inovação social e sobre o que isso iria permitir, hoje em dia estão superados na relação com o setor (...) Portanto, do ponto de vista da linguagem, acho que, aos poucos, os focos de resistência a um programa como este foram todos superados pelo diálogo e pela tentativa de comunicar aquilo que sabe fazer, que é dar absoluta prioridade ao essencial, que é procurar respostas inovadoras para problemas sociais que possam porventura até influenciar a política pública.”* (Investidor 1).

A análise das entrevistas mantém a perspectiva do investidor social e desdobra-se através dos elementos que ajudaram a construir a etapa explicativa da tese, baseando a interpretação dos padrões identificados nos dados coletados (Ghauri, 2004; Verschuren, 2003; Patton, 2002; Yin, 2001). Inicia com a comparação da visão do investidor social português com as organizações globais já estudadas, traçando o modelo português de ressonância e mobilização dos participantes (Ciccarino & Rodrigues, 2019; Martin, 2016; Snow & Benford, 1988) e destacando convergências e divergências (Ghauri, 2004; Patton, 2002; Tight, 2010). Posteriormente, são abordados os critérios de seleção identificados, fruto do prognóstico que compõe o modelo. Esses critérios se relacionam com os indicadores que serão trabalhados na análise quantitativa. Por fim, a informação das entrevistas é inserida nos padrões de classificação disponíveis na literatura e comparada com o depoimento dos empreendedores que recebem esse

investimento, a fim de avaliar se há convergência de objetivos e efetividade nos investimentos realizados.

#### **4.3.2. Modelo português de ressonância e mobilização dos participantes**

As quatro OGAES apoiam o empreendedorismo social de maneira diferente por diagnosticarem sua intervenção através da necessidade de mudança social ou do tratamento de problemas sociais (Ciccarino & Rodrigues, 2019). Ao contrário dos investidores portugueses que se concentram apenas no tratamento de problemas sociais, alinhando-se com uma ideia de benefício para a sociedade em geral. Essa abordagem é mais próxima da Fundação Schwab e ressalta o compromisso europeu com o impacto social associado à noção de bem comum (EMES, 2018; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Pestoff & Hulgärd, 2016; Comissão Europeia, 2016; CSES, 2016; Defourny e Nyssens, 2010).

A concentração na melhoria dos serviços coletivos para todos e consequente melhoria da sociedade portuguesa, sem pressupor uma mudança social, condiciona elementos do modelo de negócio como o tipo de inovação e escala, além de estabelecer uma preocupação com a construção do ecossistema e sobrevivência das IES (Audretsch, 1995; Hiit *et al*, 2011). “*O risco é nosso, de que os projetos desapareçam no futuro*” (Investidor 4). Até quando a ideia de mudança surge, tem mais o sentido de aprimorar acessos e oportunidades agora e no futuro (Hossain *et al*, 2017; WCED, 1987), alinhada a sustentabilidade do valor social criado. O investimento social é para Portugal. Pode ser replicado, imitado ou expandido, mas é essencialmente imerso na cultura e na sociedade portuguesa (Griffiths *et al*, 2013; Smith & Stevens, 2010; Granovetter, 1985).

Todos os investidores portugueses enfatizam a solução de problemas sociais, alguns a melhoria dos serviços de interesse coletivo (Investidores 1, 3, 6 e 8) e o aumento da qualidade de vida das pessoas (Investidores 1, 3, 6, 7 e 8). A mudança social é mais um prognóstico do que um diagnóstico para o Investidor 5, que a associa com inovações mais atrativas aos investidores sob uma perspectiva mercadológica. Esse investidor também dá maior ênfase a inovação tecnológica e ambiental. Portanto, o diagnóstico do investimento social português é mais detalhado do que o que foi possível a partir na análise de conteúdo feita para as OGAES. Afasta-se da inovação social revolucionária (Mulgan, 2006) e permite observar a relação da inovação com os problemas sociais (Moulaert *et al*, 2017), algo pouco explorado na literatura de empreendedorismo social (Shaw & de Bruin, 2013; Hadad & Grăucă, 2014; Rawhouser *et al*, 2019; Harvie & Ogman, 2019). Permite observar um contexto que considera que os problemas sociais são endógenos às relações sociais e precisam ser considerados para o sucesso das soluções propostas (Murray *et al*, 2010).

Para traçar o prognóstico capaz de endereçar a necessidade de tratar problemas sociais, os investidores portugueses concentram-se predominantemente nas IES [i.e. negócio], conferindo menor importância às características do empreendedor social do que as OGAES. A decisão do investimento social é muito mais direcionada pela inovação e pela eficácia da solução proposta sobre o problema social, do que pelas características do empreendedor, o que diminui a

subjetividade do processo de seleção. Há uma grande preocupação com a democracia do acesso ao investimento, garantindo igualdade de chances para todos os candidatos.

*“E hoje [nome ocultado] é um instrumento profundamente democrático, aberto e todo tipo de instituições, inclusive, a todos os segmentos etários de empreendedores. Sem nenhum tipo de barreira. As barreiras que têm são os mesmos para todos. Infelizmente, são as barreiras administrativas, burocráticas a que estamos sujeitos (...) E essas não conseguimos remover, embora até tentamos minimizar com a nossa existência, sendo parceiros permanentes dessas instituições, ajudando até onde podemos nos processos administrativos.”* (Investidor 1)

A figura do empreendedor social não define a decisão do investimento, atuando mais como uma parte interessada fundamental para dinamizar a economia social e o mercado de investimento social.

*“As empresas ainda não respondem como gostaríamos. Por isso contamos com o talento do próprio empreendedor que tem que se preparar para este pitch comunicacional quando vai bater na porta de um investidor. Tem que treinar este talento. Por isso é que nós estamos a investir nos treinamentos (...) para ajudar os empreendedores quando vão bater à porta das empresas. Eles devem conseguir fazer uma boa apresentação do projeto em 5 minutos. Não podem ir para lá e levar toda a manhã a apresentar o projeto porque o empresário não está virado para essa situação e ainda por cima vão lhe pedir dinheiro. Portanto o empreendedor social tem a obrigação de se preparar quando vai bater à porta das empresas o melhor possível para motivar o investimento e nem sempre estão preparados para isso.”* (Investidor 6)

O empreendedor social, enquanto agente dessa dinamização apoiada pelos investimentos sociais, repercute na prática do próprio ecossistema como um agente de estabilização (Kirzner, 1973). O papel conferido ao empreendedor português é adequado ao que orienta a literatura, potente para sensibilização de partes interessadas externas (Bacq & Eddleston, 2018; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012). Pode ser que o amadurecimento dos critérios de seleção do investimento, reposicionando o empreendedor social nessa dinâmica, reflitam um amadurecimento próprio do ecossistema português. O que talvez não aconteça em nível mundial, justificando o fato de as OGaes ainda serem tão personalistas.

*“A grande maioria dos nossos projetos era o empreendedor social que tinha tido uma ideia e que tinha descoberto uma nova forma de colmatar um problema que ele tinha identificado. Agora, (...) são problemas sociais identificados, em que há um conjunto de entidades ou pessoas que tentam identificar uma forma de combater aquele problema que identificam. E essa forma normalmente é inovadora (...). Começa a ser 50/50. Passamos de uma fase inicial em que eram quase só projetos que vinham... ‘aquele projeto era o Antonio, o outro era a Manuela...’ nós quase que conseguíamos identificar o projeto com a pessoa que tinha tido a ideia, que tinha experimentado, (...) agora começam-nos a aparecer projetos que (...) juntam várias entidades. Começam-nos a surgir projetos em que para resolver este problema eles souberam que havia uma forma em determinado local, que tinha sido combatido aquele problema de determinada forma, portanto há um conjunto de entidades que se juntam e que nos propõem, pedem financiamento e se propõem a dar resposta aquele problema social dessa forma.”* (Investidor 4)

Ainda assim, foi possível comparar as características valorizadas pelas OGAES, com as que surgem para descrever o empreendedor social português. Mais uma vez a OGAE mais próxima do perfil de investimento português é a Fundação Schwab, o que sinaliza alguma coerência na análise. A paixão continua a ser uma característica importante para o empreendedorismo social (Malpeli *et al.*, 2018), mas a empatia e a proatividade descrevem melhor o empreendedor social português. Como essas características não determinam o investimento, a perspectiva dos investidores portugueses sinaliza também fragilidades, sendo a principal a falta de conhecimento das práticas de gestão (European Commission, 2016, 2014; SEFORIS, 2015; MIES, 2015). A Figura 34 resume o perfil do empreendedor social português em comparação com as características valorizadas pelas OGAES.

**Figura 34:** Comparativo das características do empreendedor social português

OGAES	Características mais valorizadas	Popularidade com os investidores portugueses
Fundação Schwab	Paixão	<p>5 / 8</p> <p>"Daquilo que nós vemos tem muito a ver com a paixão por um lado, temos aqui pessoas que nota-se claramente a paixão por um determinado tema, quer seja por terem trabalhado muito tempo nesse tema, por terem algum familiar a trabalhar com esse tema, por terem sofrido elas próprias algum efeito desse problema social. E às vezes acontece por oportunidade, pessoas que são atentas e curiosas aquilo que se está a passar e identificam necessidades, mas a grande parte tem a ver com a paixão, algo mais emocional." (Investidor 2)</p>
	Disposição para aprender	<p>6 / 8</p> <p>"O empreendedor social tem que continuar a investir, investir academicamente e investir também na sua paixão, no seu empoderamento. (...) A paixão e a técnica têm que estar muito equilibradas." (Investidor 6)</p>
	Compaixão (empatia)	<p>8 / 8</p> <p>"temos aqui pessoas que nota-se claramente a paixão por um determinado tema, quer seja por terem trabalhado muito tempo nesse tema, por terem algum familiar a trabalhar com esse tema, por terem sofrido elas próprias algum efeito desse problema social. E às vezes acontece por oportunidade, pessoas que são atentas e curiosas aquilo que se está a passar e identificam necessidades" (Investidor 2)</p>
Yunus Social Business	Habilidade de engajamento de partes interessadas	<p>4 / 8</p> <p>"Geralmente são grupos de amigos, duas ou três pessoas que começam com este tipo de inconformismo e normalmente numa perspetiva voluntária, e esta vontade de mudar, não é mudar o mundo, mas é o mundo à sua volta...a realidade... Isso faz com que surjam este tipo de iniciativas (Investidor 7)</p>
Ashoka	Criatividade	<p>2 / 8</p> <p>"Pretendemos também outra situação é fazer este esta ponte e este casamento entre investidores sociais e empreendedores que têm estas ideias criativas para resolver problemas sociais." (Investidor 6)</p>
Fundação Skoll	Proatividade (Inconformismo, pessoas dinâmicas)	<p>7 / 8</p> <p>"tem muito a ver com essas mentes irrequietas das pessoas que tencionam ajudar os outros de alguma forma, e promover o desenvolvimento das comunidades." (Investidor 3)</p>

	Pioneirismo (Ousadia)	2 / 8	<i>"Estes empreendedores, estes loucos, que querem transformar o mundo daquela comunidade, daquelas pessoas (...) O empreendedor social é sonhador idealista e quando nos conhece passa a ser um sonhador realista." (Investidor 6). "a grande maioria das pessoas que nos surgem são pessoas de mente aberta, se não também não tentavam inovar." (Investidor 8)</i>
	Resiliência	4 / 8	<i>"Os empreendedores que nos aparecem enquanto pessoas, normalmente são pessoas dinâmicas, que vão para a frente e são muito resistentes a pancadas e todas as dificuldades e que avançam, não interessa como." (Investidor 4)</i>
	Falta de habilidades técnicas / de gestão	6 / 8	<i>"Eu acho que o principal desafio é de facto essa gestão profissionalizada, que eles não têm. São pessoas como sonhos, são pessoas com vontade de mudar o mundo mas muitas delas de facto vêm de áreas... em termos de conhecimento das áreas sociais, da área da saúde, são enfermeiros... lidam com problemas sociais todos os dias mas depois o colocar a ideia ou transformar a ideia numa solução efetiva e que possa ser mesmo um negócio, essa competência falta à maior parte desse tipo de empreendedores." (Investidor 7)</i>

**Legenda:**

Entre parêntese estão os termos relacionados às características tal como apareceram no discurso português.

A proporção dá-se em virtude da frequência da característica no universo de 8 discursos.

Fonte: Autora

As diferenças do diagnóstico e do papel do empreendedor social se desdobram nas motivações e consequentemente no prognóstico dos investidores portugueses. O modelo de ressonância e mobilização dos participantes permite a observação da relação sistemática e dialética entre fatores ideológicos e a motivação que leva ao engajamento em causas sociais (Snow & Benford, 1988; Martin, 2016; Ciccarino & Rodrigues, 2019). Sendo assim, as únicas semelhanças entre os investidores globais e portugueses são: basear o diagnóstico na necessidade de tratamento de problemas sociais [i.e. YSB e Fundação Schwab] e um prognóstico com enfoque na missão social que enfatiza inovação, a criação e o fortalecimento da rede (Ciccarino & Rodrigues, 2019).

Mesmo partilhando o gatilho óbvio da mobilização social - os problemas sociais (Tate & Bals, 2018; Stephan *et al*, 2015; Mair & Marti, 2009; Seelos & Mair, 2005) – a abordagem dos investidores portugueses preza por valores relativos à comunidade e ao bem-estar social coletivo, não apenas das populações vulneráveis. Essa mudança de abordagem altera totalmente a relação entre o problema social e sua solução, tornando-a mais inovadora (Moulaert *et al*, 2017; Murray *et al*, 2010). Também preserva características próprias do comportamento social europeu (European Commission, 2016; Pestoff & Hulgärd, 2016; Defourny & Nyssens, 2010; Carvalho, 2010). O pragmatismo do modelo de ressonância português é adequado à compreensão do processo empreendedor (Mair & Marti, 2006; Shane & Venkatraman, 2000) e ao desenvolvimento de políticas públicas (Moulaert *et al*, 2017; Lopes *et al*, 2017; Boons e Lüdeke-Freund, 2013; Murray *et al*, 2010; Mulgan, 2006, 2007). Esse alinhamento é praticado também pelas OGAES Ashoka e a Fundação Schwab.

O diagnóstico se alinha às motivações do modelo de maneira eficiente, proporcionando elementos tangíveis para avaliar inclusive se o investimento está

atingindo seus objetivos (Snow & Benford, 1988). As motivações são: 1) Apoio ao investimento social e à inovação social (Investidores 1, 3, 4, 5, 6, 7); 2) Ampliar e melhorar serviços de interesse coletivo (Investidores 1, 3, 6, 7, 8); 3) Garantir condições de experimentação de novas ideias diminuindo o risco de sobrevivência das IES (Investidores 1, 4, 6, 7).

O risco da imitação de comportamentos e governança orientados para o mercado é superado pela motivação do investimento e pelo prognóstico adotado, preservando o objetivo social, as vantagens e oportunidades decorrentes do envolvimento apropriado com a comunidade (European Commission, 2016). O prognóstico reflete os critérios de seleção de investimento e torna-se mais complexo, rico e adequado ao ecossistema, deixando de ser uma estrutura tradicional “*capaz de servir de prescrição para qualquer modelo de negócios multinacional*” (Ciccarino & Rodrigues, 2019, p. 256).

O conceito de economia social permite um senso coletivo (Monzón & Chaves, 2012) a partir do qual IES, organizações públicas e privadas podem se relacionar através do mercado de investimento social (Almeida & Santos, 2017; Bernardino & Santos, 2015b). Consequentemente, a principal motivação alinha inovação ao desenvolvimento desse mercado. A observação do contexto português torna o empreendedorismo social menos subjetivo, pois oferece conceitos que expressam delimitações onde as transações ocorrem. Assim, a análise migra do indivíduo [i.e. empreendedor] para as IES e para as partes interessadas [i.e. governo, investidores, organizações privadas com e sem fins lucrativos, comunidade] estabelecendo como motivação “*Aproximar a procura e oferta e desenvolver parcerias para produzir novas ideias e novos projectos que possam, porventura, até influenciar positivamente a política pública (...) alavanca-se a filantropia privada e a filantropia pública*” (Investidor 1)

Ao contrário das OGAES, os investidores portugueses não mitigam o risco do seu investimento selecionando predominantemente IES já maduras. Eles também incentivam novas IES. Sua preocupação não é com a divulgação do empreendedorismo social, mas com a inovação social, que se torna um conceito mais acessível e desejável, mesmo para as IES tradicionais, desfocando de questões relativas ao mercado e ao lucro. Trabalhar a visibilidade passa muito mais por uma conscientização sobre o assunto [i.e. definições e benefícios] do que pela construção de uma retórica sobre sua relevância. Com isso há uma grande tolerância ao risco e ao erro, capaz de fomentar um ecossistema de aprendizado e colaboração. Todos os investidores possuem ofertas de capacitação.

*“No nosso caso esse é um dos pressupostos. Porque se nós procuramos a inovação, dificilmente, eu concebo a inovação sem pressupor o risco, o erro e o fracasso. Portanto nós também financiamos ou pelo menos apoiamos projetos que vão fracassar no cumprimento de seus objetivos. Isso é faz parte do processo inovador. O que nós tentamos é minimizar isso. O risco de fracasso é inevitável. Portanto o objetivo aqui não é não errar, mas sim errar cada vez melhor.”* (Investidor 1)

Essa visão não é natural ao ecossistema português, mas é uma construção a partir da atuação dos diferentes investidores sociais.

*“Nós em Portugal felizmente eu acho que isso já está a mudar, mas em boa verdade, nós não valorizamos em nada o erro. E devíamos de fazê-lo. Nalguns territórios nomeadamente mais rurais há até uma intolerância ao erro: ah aquele tipo faliu uma*

*empresa e não vale nada. (...) as coisas nem sempre correm bem, obviamente (...), mas há que aprender, a que retirar algum conhecimento dos erros. Mas em Portugal existe uma cultura muito acentuada de criticar e de não dar segundas oportunidades as pessoas que erraram. Uma pessoa que leva à falência uma grande organização fica com um capital de conhecimento, se for inteligente, brutal e provavelmente nunca mais vai voltar a fazer aquilo. E, portanto, as segundas oportunidades são absolutamente fundamentais para que haja crescimento.” (Investidor 3)*

O Investidor 2 particularmente estende seu compromisso às gerações futuras a fim de alavancar a cultura empreendedora.

*“Ainda mais quando estamos numa região que é muito avessa ao risco, muito conservadora, exerce uma pressão social muito grande inter-pares onde quem falha é apontado, portanto se conseguirmos criar nas gerações futuras um ambiente diferente, de experimentação, de comunicação, de experimentar e arriscar, certamente vamos mudar aqui um bocadinho esse nosso foco, tentar mostrar aquilo que são os problemas sociais na nossa região, para estarem atentos à sua região, à sua realidade...”*

A admissão do risco do fracasso e a criação de intervenções para mitigá-lo destaca a maturidade do investimento social português, pois na análise das OGAES a questão do risco nem pode ser observada (Ciccarino & Rodrigues, 2019) e a análise de risco é fundamental para compreender a decisão de investimento (G8, 2014; Almeida & Santos, 2017). As OGAES enfatizam os resultados das IES que apoiam, mas os investidores também valorizam muito o seu trabalho de campo, interpretando-se como agentes de mudança e desenvolvimento da economia social portuguesa. É uma participação para além do patrocínio e do investimento. O Investidor 5 possui conduta mais alinhada com as OGAES. Os investidores 3, 6 e 8 praticamativamente a prospecção de novas IES. Os Investidores 2 e 4 atuam bastante imersos em suas comunidades.

*“E aqui a receita é mesmo ir para o terreno, (...) E tinha mesmo de ser assim. Como é um programa novo, como é um programa diferente ia ser muito mais difícil estarmos nós em bastidores, como estão todos os outros programas. Os empreendedores sociais nunca mais cá chegavam. O assunto é novo, é motivador, é interessante, mas temos que ser nós a tomar a iniciativa de ir para o terreno. Demorava décadas, se calhar não implementava um projeto” (Investidor 6).*

Os investidores acreditam que “existem pessoas que fazem a diferença onde quer que seja” (Investidor 2), entretanto, a construção de estruturas de apoio ao empreendedorismo social é positiva, melhorando sua efetividade.

*“eu diria que numa situação em que temos este tipo de apoios, favoreceria o empreendedorismo social, porque empreender significa (...) colocar em prática as ideias. Numa situação em que não há nada, não há apoio nenhum, aquilo que me parece é que podia existir muitas ideias, mas elas acabariam por cair em saco roto, como dizemos, poderiam não se transformar em soluções efetivas”. (Investidor 7)*

*“Os empreendedores já existam, vão continuar a existir quando nós não estivermos cá... Se é mais fácil para eles? Sim, acredito que seja. Se houver apoios, acredito que seja sempre mais fácil. Quanto mais o ecossistema estiver estruturado e mais apoios*

*houver, mais fácil será. Mas penso que há pessoas que pela sua dinâmica, pela forma de estar na vida, às vezes pelo seu historial em termos pessoais.... Estou-me a lembrar, por exemplo, temos projetos na área da saúde, que são pessoas que tiveram alguém na sua família e sentiram necessidade... que sofreram mesmo aquilo... portanto houvesse ou não estrutura, eles próprios estão a criar a estrutura para que outras pessoas que passem pelo mesmo, não tenham tantos problemas quanto eles, até são eles que criam essa estrutura. Se nós pudermos apoiar e se houver apoio para essas pessoas, uma estrutura mais sólida, ótimo.” (Investidor 4)*

Em todas as entrevistas, quando se questionava sobre os casos de fracasso ou sobre as IES não selecionadas a resposta era vaga, justificada pelo pequeno histórico das iniciativas de investimento em inovação social. O critério básico e comum a todos é a inovação da IES e a comprovação de sua capacidade de colocá-la em prática, mesmo que seja projeto inicial. Portanto, esta tese mante-se limitada às histórias de sucesso de empreendedores sociais (Lepoutre *et al*, 2013; Mair & Marti, 2006). O único caso concreto de falha foi esclarecido pelo Investidor 4:

*“Nós estamos numa fase inicial (...) O que já nos aconteceu, temos dois exemplos, em quase 400 projetos aprovados, dois que desistiram depois de terem sido aprovados, mas antes de iniciarem. (...) Já nos aconteceu termos um projeto que acabou mais cedo, eles concluíram, portanto eles acordaram conosco um indicador que têm de cumprir, eles já tinham cumprido a 140% (...). Mas não foi descontinuado, eles efetivamente conseguiram acabar o projeto. Isto é mesmo um caso excepcional, eles acabaram cerca de um ano mais cedo. Era um projeto aprovado para três anos. Nós temos a noção que temos aqui um conjunto grande de projetos em que isso poderá vir a acontecer, mas oficialmente não aconteceu. Se a entidade desiste tem de nos comunicar oficialmente que desiste e terá de nos devolver a verba que já recebeu. O que é que acontece? São entidades normalmente pequenas, em que existe uma equipa que foi quem idealizou aquela iniciativa e quando aquela equipa sai, ou sai uma pessoa ou duas pessoas, nós depois notamos que há ali muitas dificuldades de continuar e levar os projetos até ao fim. Os casos que temos tido eles têm-se esforçado por continuar.”*

Os investidores destacam como principais desafios, respetivamente: 1) identificar, avaliar e reportar o valor social; 2) atingir a sustentabilidade dos modelos de negócio; 3) alterar a cultura em relação a experimentação e tolerância ao erro; 4) estruturar e fortalecer o trabalho em rede, criando uma linguagem comum; 5) lidar com a burocracia, processar a informação e comunicar efetivamente; 6) recrutar e selecionar talentos. A Figura 35 é o modelo de português de ressonância e mobilização dos participantes. Os elementos do prognóstico serão detalhados no capítulo subsequente através dos critérios de seleção de investimentos.

**Figura 35:** Modelo português de ressonância e mobilização dos participantes

Diagnóstico	Frequência	Prognóstico	Frequência	Motivação	Frequência
Solução de problemas sociais	100%	Enfoque na missão social	100%	Apoio ao investimento social e à inovação social.	75%
Aumento da qualidade de	63%	Promover a sustentabilidade do valor	100%	Ampliar e melhorar	63%

vida das pessoas Diminuição de gastos públicos através de eficiência dos serviços e eficácia das soluções	50%	social criado	88% 75% 75% 63% 50% 38% 25%	serviços de interesse coletivo	50%
		Inovação		Garantir condições de experimentação de novas ideias diminuindo o risco de sobrevivência das IES	
		Dinamizar as relações em rede (incluir, aproximar, aumentar o diálogo e a colaboração, criar efeito multiplicador)			
		Viabilizar desenvolvimento e aprendizado			
		Experimentar a inovação e criar valor sustentável na comunidade (imersão)			
		Promover a sustentabilidade dos modelos de negócio			
		Melhorar a avaliação de valor social			
		Construção de uma linguagem / entendimento comum			
		Enfoque no negócio (IES)			
		Enfoque no empreendedor			

**Fonte:** Adaptado de Snow e Benford (1988)

### 4.3.3. Critérios de seleção de investimentos portugueses

As seções a seguir destacam aspectos do modelo de negócio das IES portuguesas na perspectiva do investidor social português.

#### 4.3.3.1. Mobilização de capital para o investimento

Essa necessidade de mobilização de capital para realizar o investimento social é uma clara distinção em relação as OGAES. Embora a preocupação da

maioria dos investidores esteja alinhada com a política pública portuguesa de apoio à inovação social e com o compromisso de desenvolvimento de Portugal, o investidor 5 é aparentemente o mais voltado ao mercado. Ele apresenta maior preocupação com os parceiros que realizam o investimento financeiro nas IES. Seus critérios de seleção se aproximam dos critérios das OGAES, buscando IES com resultados mais sólidos, equipe multidisciplinar, capazes de demonstrar sustentabilidade do modelo de negócio e do valor social criado. Esse investidor é o único que elenca o risco de oportunismo (Williamson, 1979) que pode levar a uma competição injusta (Martin, 2016; Harvie & Ogman, 2019).

*“Há o lado mais oportunista e é importante falar dele, já que há cada vez mais financiamento de impacto. Há cada vez mais fundo de financiamento de impacto. Portanto, há negócios que perceberam que, se tiverem uma narrativa de impacto têm acesso a cada vez mais financiamento. Portanto, nós fugimos muito disso. Existem casos destes, mas não é se quer representativo, sabes? (...) não é uma startup de impacto, estavam a tentar criar a narrativa do impacto, e tu percebes que não é prioritário, rapidamente fica tudo à vista, sabes?” (Investidor 5).*

Os demais investidores apresentaram maior preocupação com as IES e com o desenvolvimento do ecossistema, considerando os investidores como partes interessadas menos relevantes nesse processo. Os investidores 1, 5 e 6 destacam a importância do capital privado e do desenvolvimento do mercado do investimento social, porém destacam o pequeno engajamento das empresas. “*Em Portugal não há muita tradição de empresas a fazer responsabilidade social. As empresas de grande porte até fazem isso com alguma tranquilidade, as pequeninas ainda não.*” (Investidor 6). Devido ao fato das PMEs serem muito representativas na economia portuguesa (Cerejeira & Portela, 2018; EU, 2017), aparentemente a responsabilidade social portuguesa se dá de maneira desestruturada, através de doações, sem alinhamento a uma estratégia de visibilidade. Boa parte da estratégia dos investidores sociais é atrair o capital privado através dos benefícios vinculados a responsabilidade social, agregando maior eficiência e maior retorno ao investimento.

*“O setor privado perceber que é absolutamente estratégico no âmbito das suas lógicas de responsabilidade social, mudar o paradigma da responsabilidade social mais tradicional, em que damos a doação aqui e ali, centrado no domínio da resposta que aquela entidade dá. (...) poderá fazer todo sentido mobilizarem a sua responsabilidade social para a resolução de qualquer problema, e, portanto, alinharem a sua lógica de responsabilidade social à missão e à visão da sua própria empresa.” (Investidor 8)*

Assim, a proposta de desenvolvimento do mercado de investimento social passa pela mobilização do capital privado criando mecanismos que garantam maior visibilidade de seus investimentos, maior alinhamento estratégico e, em alguns casos, incentivos fiscais e financeiros. Mas os investidores sociais também querem mobilizar o pequeno empresário sensibilizando-o para os benefícios de potencializarem o impacto social em suas comunidades.

*“O nosso grande desafio é mesmo que as empresas façam algum tipo de responsabilidade social, mesmo que pequeninas. Nós temos situações muito interessantes de empresas como um café, uma pastelaria, uma florista que podem ser investidores sociais. E quando há, mesmo em um concelho pequenino, um projeto interessante em que todos se identifiquem vai sendo cada vez mais*

*fácil que estas pequeninas empresas, mesmo em nome individual, possam investir em projetos. Vou dar-lhe um exemplo: um projeto para diminuir a taxa de álcool de jovens dos 15 aos 25 anos. É algo que pode interessar aos meus filhos, aos meus netos, para a redução da delinquência em todo o território e para uma série de situações. É muito interessante se eu conseguir envolver tudo que são empresas dessa comunidade. (...) Mesmo que cada um deles invista 100 euros naquele projeto. Se o projeto vai ser desenvolvido em até três anos esse valor é quase o preço do café que se toma. E o investidor social, essa empresa, está dentro de um projeto que é interessante para a comunidade, em que a política pública confia e financia. E que aquela empresa terá publicidade por estar conosco. E vai ser também muito interessante porque está mais que provado na responsabilidade social que aquilo que se presta em termos de venda de produtos vai aumentando ao longo do tempo. Porque nós como cidadãos quando nos apercebemos que aquela empresa, daqueles produtos, faz responsabilidade social e temos tendência para comprar aquele produto e não outro. (...) Todos ganhamos aqui. Deixa de ser uma doação e passa a ser um investimento na minha comunidade, que tem impactos sociais, tem impactos econômicos. E vai me dar retorno socioeconômico no meu negócio e na comunidade onde participo beneficiando a mim e a minha família ao longo do tempo. Portanto, às vezes eu fico um bocadinho incrédula do porquê não há mais empresas a investir exatamente nisto". (Investidor 6)*

#### **4.3.3.2. Inovação social e rede portuguesas**

A principal motivação do investimento social português é a inovação social, exceto para o Investidor 2, cujo investimento não é condicionado pela inovação.

*"Já é muito bom ter pessoas comprometidas com problemas e tentarem resolver, quando conseguem efetivamente encontrar esse fator de inovação, excelente".*

A inovação social portuguesa está alinhada com as possíveis distinções elencadas no referencial teórico (Van Der Have & Rubalcaba, 2016). Com base nas entrevistas não é possível entender o processo ou as competências necessárias para desenvolver essa inovação (Moulaert *et al*, 2017; Shaw & de Bruin, 2013). A inovação enquanto um critério de seleção de investimento é a opção mais eficiente e eficaz dentre todas as alternativas disponíveis (Lopes *et al*, 2017) para lidar com o problema social (Moulaert *et al*, 2017; Murray *et al*, 2010), sendo economicamente viável (Caroli *et al*, 2018; Hossain *et al*, 2017; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Austin *et al*, 2006; Mair and Marti 2006; Seelos & Mair, 2005).

*"As inovações são selecionadas dentre as que estão a concorrer. E têm que estar sempre comparando com a oferta pública e com a oferta que já existe naquele território por outras organizações. Portanto a partir deles tem que ser diferentes daquilo que já está sendo feito." (Investidor 3).*

Assim como as OGAES, os investimentos sociais portugueses favorecem inovações incrementais (Christensen, 1997) que equilibram as forças de mercado

(Kirzner, 1973). O que é coerente com o diagnóstico e com as motivações de investimento discutidas no capítulo anterior. A maioria das inovações são na oferta de serviços.

*“(na região) surgiu sobretudo novas formas de se fazer alguma coisa. Com base numa experiência em trabalho que têm, por exemplo com idosos, encontraram soluções diferenciadas. Mas inspirada na experiência que tinham, nas respostas clássicas a esse problema. São novas soluções baseadas em um capital de conhecimento e de experiência adquiridos das respostas clássicas ou tradicionais. Depois temos algumas soluções tecnológicas também que têm surgido, mas a grande maioria tem a ver com esse nicho.”* (Investidor 3)

Não significa que a inovação não possa ser radical ao atender à algum problema que ainda não havia sido percebido e endereçado pela sociedade (Seelos & Mair, 2005; Austin *et al*, 2006; Mair & Marti, 2009; El Ebrashi, 2013; Stephan *et al*, 2015).

*“(...) se detectar outro tipo de problema que ninguém estava a perceber é até mais interessante. Porque além de identificar o problema é apresentada uma solução”*. (Investidor 6).

Como o critério de identificação da inovação é comparativo, as IES devem conseguir demonstrar que de fato são inovadoras e viáveis, para que os investidores selecionem as melhores dentro das opções disponíveis. Isso caracteriza um processo de concursos periódicos e não uma oferta contínua de investimento.

*“Muitas vezes pensamos que a inovação já foi inventada noutro local, já foi... existem fontes como a Ashoka por exemplo, onde se pode verificar muitos componentes de inovação, existe o trabalho que o empreendedor tem de fazer, de benchmarking com o que há de políticas públicas, de ver respostas locais, de ver respostas nacionais... ”* (Investidor 2)

Como a seleção do investimento é baseada na comparação com os concorrentes de cada edital há um risco para a eficácia do investimento social.

*“Há candidaturas que não estão assim tão bem feitas, que depois têm uma nota um pouco mais baixa porque não explicaram tudo, mas que depois têm um bom impacto. Há aquelas quem são muito bem feitas, e geram projetos que são honestos naquilo que propõem, mas não merecem destaque. O que as destacou foi a redação.”* (Investidor 1)

Os investidores 2, 5 e 7 têm interesse em alinhar inovação social e inovação tecnológica, além de estarem especificamente interessados no desenvolvimento de suas regiões de atuação. Embora os investidores 2 e 7 sejam otimistas, acreditando que as sinergias entre universidades e empreendedores será suficiente para atingir o alinhamento dessas inovações, o investidor 5 destaca outras dificuldades que podem aumentar a complexidade de uni-las.

*“Olha o recrutamento é um grande desafio. Essencialmente o recrutamento tecnológico. A maioria dessas pessoas, não tem background tecnológico, e, portanto, depois até quando fazem umas escolhas para desenvolver um produto, são escolhas erradas. Então descortinar o tema do recrutamento para eles é muito importante, tipo quem eu preciso recrutar, onde é melhor que essa pessoa esteja sediada, que tipo de tecnologia eu quero*

*desenvolver. Não sei se estás a par, mas o mercado tecnológico em Portugal é sete cães a um osso, portanto, é mesmo difícil.”*

De certa forma, a dificuldade de unir inovação social e tecnológica pode sinalizar que há distinção epistemológica e ontológica entre as formas de inovação, com processos de interpretação e resultados distintos (Moulaert *et al*, 2017; Phillips *et al*, 2015), lançando luz sobre uma questão pouco desenvolvida na literatura (Van der Have & Rubalcaba, 2016).

Os investidores cujo discurso enfatizava a figura do empreendedor (Investidores 2, 6 e 7) foram os que destacaram a importância do empreendedorismo para a inovação (Shane, 2012; Gartner, 1990). Os demais investidores mantêm o enfoque nas IES e enfatizam a inovação e o processo de aprendizagem. Percebem o risco de descontinuidade das IES como inerente ao negócio e se preocupam mais com a construção de redes.

Em geral, os investidores sociais consideram suas próprias organizações como inovações e são imbuídos do compromisso de criar redes que sustentem e ampliem o potencial inovador das IES. A própria política pública PIS investiu em incubadoras sociais em todo o país para reforçar a criação dessa rede. Este trabalho é percebido como necessário para todos investidores. O Investidor 5, o mais mercadológico, considera que já propicia uma rede suficientemente boa para suas IES. Realmente é a melhor oferta em termos de mentoria, acesso à especialistas e organização de um programa sistemático para atender as necessidades de cada IES, até para garantir o melhor retorno do investimento de seus clientes [i.e. organizações que realizam investimento social através da incubadora]. Os demais investidores pensam em um projeto nacional ainda em construção.

*“Nós em Portugal, mais em umas regiões do que em outras, ainda não somos um país em que o verdadeiro trabalho em parceria existe. Existe porque formalmente as parcerias existem, mas não existe intensamente um verdadeiro trabalho em rede.”* (Investidor 3)

Para o Investidor 4 a criação de rede é um efeito colateral da criação de um mercado de investimento social.

*“É informal. Nós formalmente não temos redes e parcerias. Formalmente não nos cabe a nós fazer isso (...) Há várias situações em que nos apercebemos que as entidades não criam rede entre si...mas também há outras áreas em que as entidades sozinhas criam ou já criaram redes (...) se em todas as áreas as pessoas conseguissem se juntar, se as instituições juntarem-se, nós não éramos precisos para nada. Eu espero que elas vão surgindo por si, assim como já surgiram no passado e como irão surgir no futuro. Nós na prática aquilo que podemos fazer é favorecer um pouco a criação do espaço onde a rede vai ser construída, no limite isso ultrapassa-nos, completamente.”*

O objetivo de criar e fortalecer a rede é associado com a motivação de desenvolver inovação social através da colaboração (Borzaga *et al*, 2012; Ormiston & Richard, 2011; Dees, 1998), do compartilhamento de informações e da ampliação do acesso ao capital social, político, humano e econômico (Mair *et al*, 2012). A sinergia do trabalho em rede é positivamente relacionada com o aumento do potencial de sucesso, da escala, da dimensão e da estabilidade do

efeito criado (Hadad & Găucă, 2014). A própria rede favorece o aprendizado “*que é mal feito num, já não vai ser replicado noutro...*” (Investidor 4)

A união entre capital público, privado e organizações sem fins lucrativos costuma resultar em inovação social (Lopes *et al*, 2017; Van Der Have & Rubalcaba, 2016; Boons & Lüdeke-Freund, 2013), criando sinergias para além da capacidade das organizações sem fins lucrativos (Tate & Bals, 2018; Almeida & Santos, 2017; Lopes *et al*, 2017; Van Der Have & Rubalcaba, 2016; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Zhara *et al*, 2009; Seelos & Mair, 2005a). Os investidores sociais parecem perceber esses benefícios e colocam a criação de rede como uma motivação diretamente associada com a criação de inovação social, reconhecendo-se como responsáveis. “*Entre o setor público, privado e o setor social, são centenas, centenas, de parcerias que nós acabamos provocando*” (Investidor 1).

*“E depois quando fazemos iniciativas como a do bootcamp, etc., trazemos pessoas e elas próprias percebem...há mais pessoas, há mais loucos como eu, não é? Há mais pessoas como eu que querem fazer a diferença, fazer diferente... e o facto de podermos ter um sítio, como estamos a querer criar, onde as pessoas podem encontrar-se e discutir ideias semelhantes ou não, os seus problemas... nós acreditamos que vai fazer a diferença e para a região como um todo claramente que vai fazer uma coisa que é aumentar a qualidade de vida”* (Investidor 7)

*“A lei para a implementação das redes sociais<sup>3</sup>, é 98 ou 99. E, portanto, isto já devia estar a acontecer nos territórios, a questão é que os territórios não estavam bem trabalhados para trabalhar de forma a atuar nas redes sociais. Por que com o conceito de rede social aconteceu nos territórios, as organizações entre si já têm uma ferramenta gigante, que é a própria rede social, para conseguir devolver o ecossistema em articulação e em parceria, não é? Agora, as redes sociais não estavam eram mobilizadas para o trabalho desta forma, e eu acho que o facto de nós estamos no terreno, já conseguimos mudar muitas mentalidades, de muitas redes sociais”.* (Investidor 8).

Além de se perceberem como parte da rede social, consideram a rede e sua participação como dinamizadores dela um fator de sucesso nacional.

*“Nós temos relação próxima com quase todos estes projetos e os empreendedores estão à frente dos projetos antes (...) Uma coisa importante é a escala deste país. Uma iniciativa piloto como o PIS, por exemplo, só seria possível aqui, neste contexto. Um país grande como o Brasil, não tinha essa possibilidade. Porque é desmesuradamente grande. E de facto existe um ecossistema e nós conhecemos todos. Não somos poucos, somos muitos, mas somos sempre os mesmos. Nos conhecemos. O que quero dizer é que tanto os investidores principais, as grandes instituições, fundações ou empresas, as principais câmaras municipais, as principais organizações da economia social mais clássicas, mais antigas, os principais empreendedores sociais, mais jovens, mais qualificados, nós nos conhecemos muito bem todos. E isso também é uma combinação única de circunstâncias que permitiu a felicidade disto ser possível. Um conjunto de pessoas certas, no*

---

<sup>3</sup> Redes sociais são redes de instituições públicas e organizações da economia social, nada tem a ver com as Mídias sociais.

*lugar certo, na hora certa. E por isso, hoje em dia, ao primeiro aceno nós estamos todos juntos: setor público, privado e social. E também têm os consultores de inovação social que estão no mercado a ajudar estas instituições e a mobilizar investimento. Há instituições que já o fazem há vários anos, mas são poucas. E hoje estamos cada vez mais a formar um mercado de consultores.*" (Investidor 1)

Todavia, os investidores 2 e 6 destacam a dificuldade de alguns empreendedores sociais se reconhecerem como tal, o que cria uma dificuldade de identificar e apoiar as IES, assim como a literatura destaca (Seelos & Mair, 2005; Abu-Saifan, 2012).

*"Aparece-nos muitas vezes estas situações: ele nem sabe que é um empreendedor social. Nós, pois dizemos que a sua profissão a partir de agora quando perguntarem há que dizer que é um empreendedor social. E também faz parte da nossa obrigação mesmo que esteja ainda numa situação muito de base, de nível zero poderemos depois fazer essa evolução com eles. Porque as pessoas também não nascem ensinadas. Logo que haja essa boa matéria prima internamente nele de querer fazer diferente é sempre uma boa aposta para nós também os acolher."* (Investidor 6)

Portanto há uma rede favorecida pela tradição secular social dos portugueses, mas os laços dessa rede ainda estão se estreitando para além das relações contratuais. Já existe algum nível de colaboração, mas este precisa ser amadurecido (Smith & Stevens, 2010; Fagerberg, 2004; Gulati *et al*, 2000) a fim de gerar algum benefício real (Thomas & Autio, 2014; Dyer & Singh, 1998).

#### **4.3.3.3. Objetivos de investimento social e avaliação de valor social**

A maioria dos investidores defendem que os projetos apoiados devem refletir a demanda social, portanto, não devem limitar seu escopo de apoio (Investidores 1, 3, 4, 5, 6 e 8). Todavia, os Investidores 2 e 7 têm dúvidas em relação a abrangência de seus apoios, ainda sem a certeza se devem enfatizar determinados objetivos sociais ou manter os critérios amplos. Sua preocupação é com a dificuldade de atender a necessidade de IES muito heterogêneas, diminuindo a qualidade de sua atuação. Uma preocupação justificada se considerado que a especialização própria da inovação [i.e. acúmulo de conhecimento, construção de estruturas de suporte e paradigmas] é um dos fatores que explica a especialização produtiva (Murray *et al*, 2010; Fagerberg, 2004; OECD, 2004; Leonard-Barton, 1992; Dosi, 1988), complementaridades estratégicas e a competição por recursos (Wernerfelt, 1984; Brandenburger & Nalebuff, 1996). A quantidade de objetivos também é inversamente proporcional ao impacto, logo, quanto mais objetivos perseguidos, menos impacto é gerado (Hadad & Găucă, 2014).

O Investidor 1 reconhece o foco como uma característica da economia social portuguesa “(...) há instituições que são suficientemente grandes e experiente que podem perseguir múltiplos objetivos. Mas em geral há foco.” Não está claro até que ponto aceitar múltiplos objetivos sociais como investimentos pode, de fato, prejudicar a atuação dos investidores sociais, tendo em vista que os

objetivos de investimento são claros e bem estabelecidos. Não se pode confundir o efeito de que investe com o efeito das IES apoiadas. Principalmente porque o foco em termos de objetivo social é um critério geral de seleção de investimento.

*“(A adoção de múltiplos objetivos por uma IES) pode tornar as intervenções complexas. Eu tenho uma máxima de vida e partilho muito os empreendedores: manter as coisas mais simples. (...) Simplicidade não é fácil, (...) essa parte social já é muito complexa e muitos projetos têm relações com problemas colaterais. Em boa verdade, projetos com uma abordagem multisectorial e muitos objetivos podem dissipar seu impacto. Na minha opinião.”* (Investidor 3).

*“E para o técnico analisar uma candidatura e chegar-se ao fim da candidatura e não se percebe se o projeto é na área da educação ou na área da saúde, não é muito bom sinal. Há alguns projetos que são bons projetos e que trabalham em várias áreas, é verdade, mas a pontuação vai sempre ser mais baixa se não há foco (...) Porque nós não precisamos que nos digam que uma pessoa desempregada há quatro cinco anos e que arranjou emprego, que isso vai ter influências na família, em termos de bem-estar, de autoestima. Nós sabemos isso, isso parece óbvio. E não vale a pena depois o projeto estar a disparar para vários sítios e depois dizer que a pessoa tem menos doenças porque tem menos stress se não é um projeto na área da saúde. (...) mais vale profundidade ali em termos de candidaturas. Depois se for um projeto que toca várias áreas e que melhora vários aspetos, eu acho ótimo pessoalmente. Para ler uma candidatura não é nada bom.”* (Investidor 4).

O Investidor 2 sugere uma forma de lidar com a questão do foco dos objetivos sociais através de ambidestria, uma qualidade extremamente útil à inovação e sobrevivência das organizações (Dosi, 1988; March, 1991).

*“Sendo que hoje o mundo é repleto de oportunidades e as coisas não são estanques e às vezes é importante testar outros caminhos, outros locais, outros temas, porque há cruzamentos que se fazem e se estivermos só focados em determinado tema também não vamos lá chegar. Portanto acho que tem de ser um caminho que permita isso. Acho que a estratégia e o foco e revisitar aquilo que nós queremos fazer é importante, mas não podemos deixar de estar em contacto com tudo o que está a acontecer. Porque tudo o que está a acontecer nos vai permitir melhorar e mudar.”*

Como mencionado anteriormente, a seleção dos investimentos é baseada na comparação com os concorrentes de cada edital<sup>4</sup>, assim, o investimento em determinada área social depende totalmente da quantidade e da qualidade da oferta. Não há um direcionamento do investimento público ou privado, para nenhuma área específica.

*“O que nós fazemos em sede de candidatura são contratualizados temático impactos e resultados que se esperam cada projeto. E o que nós vamos fazendo ao longo da vida dos projetos é fazer uma verificação se esses impactos aconteceram ou não (...). Nós, em geral, o que pedimos nas candidaturas é que eles apresentem*

---

<sup>4</sup> Em Portugal os editais chamam-se “Avisos” e os envios das propostas “candidaturas”.

*indicadores de resultado. Mas nós conciliamos os indicadores de resultado, ou seja, de impacto, com aqueles voltados a realização. E, portanto, nós temos dois indicadores. Os de realização, ou seja: quantas ações fizeram, quantas pessoas foram atendidas, mas também os de resultado: o impacto nas condições de vida onde o projeto atua. Perceber se após a intervenção a vida do beneficiário mudou, isso é o indicador de resultado. O de realização é saber se o beneficiário foi atendido. Entre o indicador proposto na candidatura e o que é formalizado depois há um ajustamento.”* (Investidor 1)

Portanto, o investimento social pressupõe que a IES seja capaz de explicar como irá criar e medir seu valor, sem oferecer uma orientação. Problema que nem as OGAES, nem a literatura de empreendedorismo social é capaz de endereçar (Rawhouser *et al*, 2019; André *et al*, 2018; Clark & Brennan, 2012). Todos os Investidores sociais portugueses reconhecem a dificuldade que as IES têm de identificar e explicar o valor social que criam. O Investidor 3 destaca isso como uma fragilidade cultural “*Portugal não é um país onde haja uma cultura de avaliação*” e o Investidor 8 ressalta o problema de empregar mal os recursos públicos devido à dificuldade de avaliar os resultados sociais de modo geral: “*O Estado paga por determinadas respostas, algumas delas mais de 1000 €, mas o impacto que está a ter na vida daquela pessoa não é avaliado.*” O gasto público é uma questão sensível para os portugueses, em geral (EU, 2017; Sabariego & Matos, 2017; ICETA, 2013).

As OGAES mitigam esse problema investindo apenas em organizações que conseguem comprovar esse valor com base em sua trajetória (Ciccarino & Rodrigues, 2019), porém os investidores portugueses acolhem IES em fase de ideias que consigam explicar seu impacto com base em protótipos, estudos e/ou benchmarking. Os próprios investidores reconhecem que os empreendedores são pressionados a avaliar e reportar adequadamente seus resultados (Bosma *et al*, 2016) devido à necessidade de transparência e de prestação de conta de suas atividades aos doadores, apoiadores e patrocinadores (Dwivedi & Weerawardena, 2018). Isso fica claro na declaração do Investidor 6: “*O empreendedor social é quem sabe. Quem é especialista na situação, foi quem criou o indicador, sabe os timings. Damos toda essa liberdade e a medida desses compromissos nós vamos avaliar esses resultados.*”

Os Investidores 1, 2, 3, 5, 7 e 8 destacam o potencial da criação de parcerias com as universidades para a melhor compreensão sobre como identificar e reportar o valor social criado, aconselhando inclusive a validação dos indicadores através dessas parcerias, enfatizando o crivo científico. As críticas ao retardo dessa sinergia são bi-direcionadas, atingindo às Universidades “*não serve para nada a academia falara para a academia, se a sociedade civil não se beneficia diretamente ou demora muito tempo para se beneficiar.*” e às empresas portuguesas em geral, inclusive as IES “*(...) mesmo as empresas, as empresas também não procuramativamente a academia como deviam para investigação e desenvolvimento.*” (Investidor 3). O Investidor 8 exemplifica a fragilidade existente em termos de práticas de avaliação:

*“Eu questionava relativamente a isso, mas sem pudor nenhum, (...) quantas das pessoas que aqui estão, fazem avaliação do impacto daquilo que estão a fazer. E é muito raro ver os dedos no ar. O que significa nós estamos a intervir e não sabemos se aquilo tem impacto nas pessoas. Achamos que sim, umas podem parecer*

*mais felizes, outras de facto estavam em casa isoladas e ficaram integradas. Mas até que ponto, e este exemplo parece um exemplo se calhar forte demais, mas tem que ser dado, até que ponto é que os idosos que estão num centro dia, ficam melhores porque de manhã estão ali a olhar para uma televisão. Ok, agora até tem a Cristina lá, mas isso mudou? Não estou a dizer que não seja importante, estou a dizer é: viram se isso é importante? Viram se as pessoas mudaram porque estão com a mantinha no joelho a olhar, num grupo de cadeiras em U para plasma numa parede. Isso mudou a vida delas? Basicamente é isto. E é isto que nós fazemos. É provocar, para que aconteça a diferenciação. Nunca dizendo e eu venho do tradicional, repito sempre isto, nunca dizendo que não resulta o que é feito tradicionalmente e que não é importante. O que nós temos é que ter a coragem de admitir e de assumir que aquilo que estamos a fazer tradicionalmente e que não está a resultar, tem que mudar. E o problema é que, no que é intervenção tradicional e de política pública, até muitas vezes percebe que o que está a ser feito não está a resultar, mas até que se dê um passo para que mude, demora muito tempo.”*

O exemplo dos idosos é contundente e pode ser complementado com a declaração do Investidor 7:

*“E temos a possibilidade, muito, mas muito ali na área da saúde, com a investigação que se faz, com os trabalhos académicos e com a juventude que temos, poder ter ideias, projetos que surjam e que possam ser soluções para problemas que já existem há muito tempo e que têm soluções ditas tradicionais, mas que começam a não fazer sentido para o público atual... nós vamos ser velhos, mas não queremos as soluções que hoje existem para os velhos....”*

O problema não é escassez de medidas e metodologias que ajudem a pensar em soluções inovadoras e a reportar bons resultados (Raptopoulos & da Silva, 2018). Todavia, como destaca o Investidor 2, existe uma dificuldade na implementação das soluções disponíveis (André *et al*, 2018; Moody *et al*, 2015). “*Pois... Nós já tentamos fazer uma iniciativa nossa num processo com SROI e demoramos tanto tempo e foi tão complexo, que acabamos por não implementar. E perdemos muito tempo e recursos. Foi uma experiência boa, aprendemos.*” A seleção dos indicadores limita o conhecimento disponível sobre o problema social e pode, inclusive, representar um problema de acompanhamento para o investidor que precisa do resultado social para justificar seu investimento (André *et al*, 2018; Borzaga *et al*, 2012; Ormiston & Richard, 2011; Richard *et al*, 2009). O Investidor 3 dá um exemplo:

*“nós temos, por exemplo, um projeto que o indicador que foi definido é o número de refeições que não são deitadas fora. Portanto é um projeto que trabalha com restaurantes para não haver desperdícios de comida. A questão é que o indicador que foi definido é em número de refeições e não em número de pessoas que são apoiadas. Portanto, nós sabemos que estão a ser apoiadas pessoas ali – e tem mesmo de estar, senão não existia um problema social, apenas ambiental – a questão é que nós nesse projeto nunca vamos ter o número de destinatários e isto acontece-nos com muita frequência.”*

Outra questão é que as IES baseiam seus indicadores no problema social que tratam e a gravidade desses problemas podem influenciar a sua capacidade de

reportar eficiência e sucesso. “A questão é que estes projetos foram lançados ali em 2016, em que a taxa de desemprego era muito superior. A economia começou a melhorar... eles têm de cumprir o indicador. Para eles é um problema, mas não é um problema efetivamente...” (Investidor 4). O valor social criado também pode ser relativo, de maneira complementar a atuação do governo (Cabral *et al*, 2019; Paik *et al*, 2018; Stephan & Folmer, 2017; Hoogendoorn, 2016; European Commission, 2016; Stephan *et al*, 2015; Seelos & Mair, 2005b).

*“Comprovar a nível financeiro o retorno econômico ou o que está a poupar à política pública devido à minha intervenção no terreno. Se tiver que falar do projeto diabetes ou de demência ou retardar a institucionalização o que o Ministério da proteção social ou da Saúde está a poupar por causa disso? Tem que comprovar, e por isso tem de ter competências técnicas.”* (Investidor 6).

Também há a dificuldade de evidenciar a participação real da IES, sem captar efeitos gerados por outras ações que atuem no contexto (Rawhouser *et al*, 2019) que podem ou prejudicar a avaliação da IES [i.e. exemplo do investidor 4] ou dificultar a credibilidade da alegação [i.e. exemplo do investidor 6]. Os investidores 2, 3 e 4 discutem a dificuldade de criar indicadores generalistas, principalmente para o que é intangível.

*“Mas muitas vezes há questões que não são medíveis, não são tangíveis. Quando trabalhamos com pessoas há muitas coisas que não são tangíveis. Possivelmente existem métricas já para o intangível, não sei. Mas acho que tem diversas dimensões. (...) é uma questão (...) que é resolvida através de estudos, como o que está a fazer.”* (Investidor 2)

Por isso a importância de se propor uma forma de abordar o valor social a partir da literatura do empreendedorismo social, conforme o objetivo secundário nº 1 desta tese. A proposta que adapta as escalas da medicina de dor e alívio (Stahmer *et al*, 1998) foi discutida e testada durante as entrevistas, com uma aceitação de 93% entre investidores e empreendedores.

*“Os problemas sociais não têm só dores físicas, há muitas dores emocionais. E se tivermos muitos projetos a trabalhar as dores emocionais porque para as dores físicas temos a medicina avançada, serão projetos que nós queremos acolher e que certamente terão muito sucesso. Quando nós falamos, por exemplo, de cuidados paliativos, para dignificar e ajudar a morrer melhor, são projetos altamente emocionais. (...) são projetos que nós acolhemos com muito carinho. E há os índices de felicidade das pessoas, não apenas a dor física. E o alívio mede-se, depois isso mede-se também nas universidades. Nós medimos bem-estar, se demos felicidade. Medimos o que nós quisermos. Dentro da parte da psicologia por exemplo, tem esses indicadores mais que testados e comprovados. (...) Logo que haja métricas para essas situações faz-nos muito sentido.”* (Investidor 6)

Apenas o Investidor 4 discordou da analogia e da sua utilidade para mensurar valor social, devido ao compromisso com a definição de valor social construída como critério de avaliação:

*“A minha opinião pessoal aqui já passa pelo trabalho que nós vamos fazendo, ao longo destes três anos, para nós conseguirmos definir o que é que é um problema social. (...) para nós a definição não pode ser uma questão de opinião. Tem de ser algo específico*

*“porque nós vamos avaliar os projetos com base nisso, e para nós é um critério eliminatório. Em termos práticos a definição que nós utilizamos, serve. Não é a primeira, não é a segunda, é uma definição trabalhada ao longo do tempo (...)”*

A opinião do Investidor 4 é perfeitamente coerente com a objetividade necessária para o processo de avaliação de investimentos e motivou uma profunda reflexão sobre a proposta de representação de valor defendida nesta tese. Utilizar o alívio social como uma representação do valor social subjetivo criado é útil no contexto de classificação dos modelos de negócio das IES considerando a opinião de partes interessadas internas e informações específicas do modelo de negócio. Portanto, todos os elementos são delimitados pela IES como unidade de análise. Para avaliar o impacto da IES seria necessário consultar seus beneficiários e demais partes interessadas comparando as respostas. Portanto, esse indicador apenas seria um bom critério para seleção de investimentos se pudesse representar estatisticamente essa variedade de opiniões. Essa observação foi incluída como sugestão para pesquisas futuras, por não representar o objetivo dessa pesquisa.

O Investidor 5 concordou fazendo uma ressalva específica em termos de quem determina a dor e o alívio, uma contribuição também incluída nas sugestões para estudos futuros devido à importância de comparar esse indicador com outras perspectivas. Ressalta-se sua colaboração com a compreensão do caráter não-estático do valor social e com o potencial da medida para refletir a evolução da IES:

*“Sim, e nós como nos focamos muito no impacto de empreendedorismo social e ambiental, a dor ambiental no é medível, ninguém se queixa, não é? Os peixinhos não se queixam, as árvores não se queixam, mas se fosse uma avaliação externa, sim, eu diria que sim. E há uma coisa que nós já chegamos à conclusão que é: o impacto não é estático. Imagina, vou dar um exemplo, imagina os telemóveis<sup>5</sup> quando surgiram foi uma coisa incrível, porque permitiram-nos conversar uns com os outros, hoje em dia há uma coisa do ponto de vista de impacto que é questionável porque diminui as nossas relações sociais, porque causa ansiedade, porque pode causar problemas de saúde...”*

O Investidor 3 acrescenta o potencial preventivo e corretivo do valor criado pelas IES, que pode ser abarcado pela relação dor e alívio social.

*“Mais como uma fragilidade, uma carência, mas sim, pode ser uma dor. Há pessoas que não conseguem se integrar socialmente ou vivem muito mal. Uma dor física, emocional ou até social sim.*

*“Projetos podem ser preventivos, corretivos ou preventivos e corretivos. No caso da prevenção era evitar que essa dor surgesse ou pelo menos evitar que surgesse com essa intensidade forte. No caso dos corretivos era atenuar a dor.”*

O Investidor 5 sugere que a sustentabilidade pode ser um indicador de sucesso (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Stevens *et al*, 2015; Griffiths *et al*, 2013; El Ebrashi, 2013; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Símon-Moya e Revuelto-Taboada): “*Eu acho que, uma métrica é a sustentabilidade que era aquilo que eu estava a dizer, antes*”. Essa sugestão alinhada com Clark e Brennan (2012) é contestada por Rawhouser *et al* (2019) devido à sua pluralidade que dificultaria

---

<sup>5</sup> Telemóveis são telefones celulares

comparações. Para Dwivedi e Weerawardena (2018) a capacidade de sustentabilidade é fundamental para criação de inovação e valor social.

#### 4.3.3.4. Sustentabilidade dos modelos de negócio das IES

A sustentabilidade na perspectiva portuguesa é orientada pelo sistema legal, que define o que faz parte da economia social. Portanto, o lucro não é um determinante tal como é para a escola americana (Carvalho, 2010; Defourny & Nyssens, 2010). A Lei da Economia Social regula as relações desde 2013 em Portugal, estabelecendo um regime jurídico específico para as IES (Comissão Europeia, 2014; CSES, 2013). As IES são modelos de negócio ou projetos desenvolvidos por organizações com ou sem fins lucrativos (European Commission, 2016; Ciccarino *et al*, 2019b) cujo lucro, se existir, não pode ser apropriado pelo agente econômico que o criou, controlou ou financiou (CSES, 2013). Logo, a remuneração do investimento social precisa ser intermediada não sendo possível uma distribuição direta. Essa é a única referência a governança corporativa encontrada no teor das entrevistas.

Portanto, não há qualquer limitação objetiva para realização de resultados econômicos, nem nenhuma restrição da parte dos investidores sociais. “*(...) contanto que assegurarem a sustentabilidade na busca de impacto positivo nas pessoas. O impacto positivo vem muito antes e tem muito mais importância do que a sustentabilidade financeira. Sem uma coisa eu não consegue fazer a outra por muito tempo.*” (Investidor 3). O que há são variações entre o ceticismo e o entusiasmo com esses objetivos, mas todos defendem que as IES precisam descobrir caminhos para a sustentabilidade de seus modelos de negócio e do valor social criado (Leviner *et al*, 2006, Yunus, 2010). O Investidor 1 representa bem o raciocínio dos demais investidores acerca do que é valor social, distinguindo o que é foco de investimento [i.e. inovação social] do que é responsabilidade do investimento público tradicional, além de explicar a relação desses serviços com os problemas sociais:

*“(...) há uma parte significativa dos problemas sociais que não pode ser atendido nem de forma inovadora, e muitos não podem ser atendidos com negócios lucrativos. Nunca será possível resolver todos os problemas sociais com negócios lucrativos. Há imensos problemas que não podem ser assim. E, portanto, isso não é uma barreira que elimine a possibilidade de uma organização ser financiada. A organização pode ter uma ideia muito criativa, muito eficaz para lidar com aquele problema, mas não ser capaz de gerar receitas suficientes para conseguir financiar a solução de maneira sustentável. (...) essa ideia de que todos os problemas sociais podem ser todos respondidos com negócios lucrativos. Isso não é verdade. E, portanto, para nós isso não é uma barreira a entrada intencionalmente. Se fosse já não seria democrático.”*

Os argumentos dos entrevistados em geral não oferecem subsídios para discutir o risco da mercantilização da economia social (Shaw & de Bruin, 2013; Hitt *et al*, 2011), que nem parece ser considerada. Assim, como as OGAEs que também valorizam a sustentabilidade dos modelos de negócio, os investidores portugueses não têm uma orientação específica sobre como conquistá-la. Explicar e desenvolver a sustentabilidade é uma atribuição das IES investigadas. Alguns

investidores (Investidores 1, 2, 3, 4, 6, 8) entendem que a sustentabilidade do modelo de negócio não pode ser um critério de seleção, pois impediria a inovação e o alinhamento com políticas públicas, considerando que nem todos os problemas sociais podem ser atendidos através de negócios lucrativos.

*“Também analisamos até que ponto a capacidade da organização de desenvolver aquele projeto. Ou melhor, o que é avaliado é o tipo de parcerias que tem e de capacidade de autofinanciamento permite desenvolver o projeto no futuro. Embora isso não seja um critério fundamental. Porque se o objetivo é encontrar abordagens inovadoras para problemas sociais, com a perspectiva de eventualmente influenciar a política pública caso seja viável, o critério da sustentabilidade do modelo de negócio seria um critério que criaria uma grande barreira à entrada. O financiamento do programa tem um tempo de vida, pois o que nós tentamos é provocar essa aproximação entre investidores e organizações sociais. Principalmente, para que tome fôlego no futuro. Assim os investidores podem financiar o projeto para compensar a sua incapacidade de gerar receitas, apesar do seu impacto social positivo.” (Investidor 1)*

Assim, a sustentabilidade é um assunto para ser trabalhado após a seleção do investimento, durante o recebimento do financiamento, para garantir uma autonomia posterior. E essa sustentabilidade pode ou não seguir por vias comerciais (Erpf & Tekula, 2019; Lüdeke-Freund *et al*, 2018; Dohrmann *et al*, 2015; Myrah & Odinsky-Zec, 2013; Mair *et al*, 2012). “(...) queremos que as soluções sejam sustentáveis. Não vão ser logo no início, isso é uma utopia. Por isso o empreendedor social que consegue o apoio tem no mínimo esses três anos para trabalhar nisso” (Investidor 6). É muito mais uma questão de sobrevivência do que de inovação em modelo de negócio para difundir modelos híbridos (Le Ber & Branzei, 2011). “Só não pode ir pensar em sustentabilidade no final dos três anos! Aí o projeto morreu, acabou. Nestes três anos tem que exatamente desbravar os caminhos que são possíveis” (investidor 6). Que também envolve aspectos emocionais e comportamentais do próprio empreendedor (Investidor 7), além da capacidade de sobreviver a interstícios de investimento criando um ecossistema mais saudável (Investidor 4).

*“(...) eu espero que a taxa de mortalidade dessas organizações se redusa, que o cansaço que elas podem ter porque não vêm as coisa a acontecer, os frutos a surgir ou porque pura e simplesmente têm a vontade, têm a ideia mas não têm os meios, os recursos, eu espero que nós consigamos contribuir para que elas se mantenham” (Investidor 7)*

*“Eu trabalhei em fundos na área da formação. As entidades que tinham uma parte da formação financiada e tinham uma parte de trabalhar para o mercado, houve ali dois, três anos em que não houve formação financiada. Portanto, o número de entidades que eram formadoras e que faziam formação reduziu-se para cerca de 20%, porque houve muitas a desaparecerem. Aquelas que já tinham conseguido trabalhar a parte da sustentabilidade, mantiveram-se. E, entretanto, já há novamente apoios para a formação, etc etc. A questão é: a sustentabilidade é sempre bom que as entidades procurem... é sempre bom.” (Investidor 4)*

Existe uma questão de educação e mudança cultural envolvida no desenvolvimento da capacidade sustentabilidade das IES (Dwivedi &

Weerawardena, 2018). Perpassa o medo da mercantilização da filantropia (Shaw & de Bruin, 2013; Hitt *et al*, 2011) ou de aspectos da vida que não eram comercializáveis (Martin, 2016) que é combatido pela consciência demonstrada pelos entrevistados de que nem todo problema social pode ser resolvido pelo mercado. Contudo, essa ética pode colocar as soluções fora do alcance da imaginação por tabu: “*Há muitas iniciativas, que as entidades nem sequer pensam nisso, que podem ter receita, e é uma das questões que nós vamos trabalhando ...*” (Investidor 8). Não existe exatamente uma rejeição a criação de receita, mas um desconhecimento sobre como fazer isso de maneira ética, sem ferir objetivos sociais.

*“As organizações têm uma visão muito economicista, e, portanto, se percebem que recebem dinheiro com alguma coisa melhor ainda. O que eu acho é que, as organizações não estavam preparadas para pensar numa lógica de obtenção de receita com base no trabalho social. Portanto, é muito assistencialista a cultura portuguesa a esse nível, portanto: ‘eu vou ganhar dinheiro com isto? Como é que nós ganhamos dinheiro com isto, não é?’”* (Investidor 8)

Outras IES ainda confundem o valor social que criam com uma obrigação do Estado (Investidor 6), ou não se esforçam o suficiente para desenvolver soluções justamente por serem financiadas por ele (Investidor 7). Essas questões se refletem em baixa sustentabilidade e recorrência nas solicitações de apoio (Investidor 4).

*“Essa ideia ainda é nova para os empreendedores porque acham que precisam ser financiados pelo que fazem e que a própria política que tem obrigação de financiar isto. Só que o nosso Estado não é rico. Portanto, como estamos aqui num país com alguma linha vermelha: nós não somos um país subdesenvolvido, mas também não somos dos países ricos. Eles (os empreendedores) têm a obrigação de criar esta sustentabilidade. Se um dia a política pública assumir esta intervenção, fantástico! Senão, há que se buscar meios.”* (Investidor 6)

*“(o que acontece na economia social portuguesa é que) instituições de IPSS (grandes, tradicionais), que são instituições que... pronto, no fundo são financiadas pelo estado e, portanto, não têm de pensar nessa parte. O dinheiro cai-lhes lá e pronto. E também essa mudança de mindset é importante”* (Investidor 7).

*“Aliás... nós agora neste aviso temos sido contactados por várias entidades do primeiro aviso que querem concorrer novamente com o mesmo projeto. Em termos de sustentabilidade é logo zero. Portanto o que nós estamos a assumir é... vocês já foram apoiados. Ninguém os impede de concorrer novamente, porque à partida são iniciativas de inovação e empreendedorismo social, portanto o que vão fazer é continuar a combater um problema social de uma forma que se mantém inovadora, o potencial de impacto já foi comprovado através do que têm feito, porque já cumpriram o indicador e nós já sabemos. Sustentabilidade, é baixinha. Se eles precisam de continuar a vir aqui é porque não trabalharam suficientemente bem a parte da sustentabilidade”* (Investidor 4).

A maioria das incubadoras sociais entrevistadas assumem que praticam serviços gratuitos por estarem recebendo incentivo do PIS e que pretendem comercializar serviços após o período de financiamento. Esse seria um exemplo de serviços sociais de interesse coletivo que podem conciliar objetivos sociais e econômico. Outras já praticam modelos de negócio com objetivos econômicos que viabilizam o atendimento gratuito às IES, ou seja, a IES enquanto cliente da incubadora contribui para o objetivo social, mas não contribui para seu objetivo econômico (Myrah & Odinsky-Zec, 2013; Mair *et al*, 2012; Helm & Andersson, 2010). Portanto, alguns investidores por serem IES são exemplos reais do que é necessário para realizar modelos de negócio economicamente sustentáveis. A referência às entrevistas não será estabelecida para manter o anonimato. O objetivo da sustentabilidade dos modelos de negócio é a manutenção do valor social criado, independente da forma. Chegam a brincar “*Não podemos receber de traficantes de droga nem traficantes de armas... há um código do Centro Europeu (...) um conjunto de restrições.*” (Investidor 2).

Quando as IES cobram pelo valor social que entregam, a renda costuma ser abatida do financiamento, o que pode inibir a busca por sustentabilidade do modelo de negócio. A inovação tem um papel importante no desenvolvimento dessa capacidade de sustentabilidade ao promover a sustentabilidade dos modelos de negócio através da criação de valor economicamente viável (Caroli *et al*, 2018; Hossain *et al*, 2017; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Austin *et al*, 2006; Mair and Marti 2006; Seelos & Mair, 2005). Essa viabilidade pode considerar um público geral, ou manter o enfoque nas pessoas menos privilegiadas (Brajević *et al*, 2009; Defourny & Nyssens, 2010; Hossain *et al*, 2017). Pode-se estabelecer tanto o atendimento das necessidades da base da pirâmide (Prahalaad & Stuart, 2006) como adaptar soluções desenvolvidas nesses contextos para melhorar a eficiência de mercados desenvolvidos (Seelos & Mair, 2005a; Govindarajan & Ramamurti, 2011).

*“Não só o mercado porque provavelmente aqui o mercado não vai ser suficiente para sustentar o negócio, para que ele seja sustentável (...) E eu falo enquanto economista. Por muito que eu sinta necessidade de determinado tipo de serviços ou determinado tipo de apoios, o estar disposto a pagar o preço que esse mesmo serviço tem é diferente. Ou o preço total. Como na área da saúde... os serviços de saúde são muito caros. Fazer exames de saúde fica muito caro. E nós precisamos todos desse tipo de serviços, mas por outro lado não estamos dispostos porque também não temos... Porque se eu tiver de fazer um RX ou uma ecografia e tiver de pagar centenas de euros... não tenho, não é? E a mesma coisa para os apoios. Quando tiver um pai ou um avô acamado e precisar de um enfermeiro 24 horas sobre 24 horas porque eu estou longe deles eu preciso desse serviço, mas eu não tenho dinheiro para o pagar. E, portanto, a solução pode ser a ideal para o utente, eu sou a filha e preciso de ter aquele serviço e ficar tranquila, aquela solução é fantástica, mas não consigo pagá-la. Mas quem está a fornecer tem aquele custo e tem de ser pago, não é? Daí eu dizer que a sustentabilidade neste tipo de negócios vai ter que recorrer a soluções mistas em termos de receita, não é? Porque o próprio utente vai pagar uma parte, mas o Ministério da Saúde tem de pagar outra, o empreendedor vai ter de ir buscar outras fontes de receitas de outras formas”* (Investidor 7).

Pode-se concluir que a sustentabilidade do modelo de negócio das IES, na perspectiva dos investidores sociais portugueses passa por garantir que a IES está empregando apropriadamente seus recursos e capacidades para gerar o maior impacto social viável, de modo que seja possível perceber que a sociedade está melhor do que estaria sem a sua presença (Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018). Essa perspectiva está mais clara nas entrevistas do que no estudo das OGAES. Os investidores 2 e 5 acrescentam a questão da sustentabilidade ambiental como uma preocupação (Hossain *et al*, 2017; WCED, 1987).

#### 4.3.3.5. Recursos e escala do modelo de negócio

Em termos de recursos financeiros ficou claro que os investidores trabalham para que as IES desenvolvam capacidade de sustentabilidade principalmente através da habilidade de captar recursos e reportar o valor social que criam. Os investimentos sociais portugueses preservam a autonomia das IES não ficando com participações em seus capitais. Alguns demandam uma prestação de contas mais detalhada do investimento (Investidores 1, 3, 4, 6 e 8). Outros oferecem suportes iniciais mediante ao comprometimento com a metodologia, permitindo que a IES amadureça e busque outras modalidades de investimento de maior risco (Investidor 5). E outros oferecem apoio para a estruturação da IES e para construção de um ecossistema, realizando o investimento através de acessos e raramente através de transferência financeira (Investidores 2 e 7).

Todos os investidores possuem ofertas de capacitação e buscam fazer mentoria. Apenas o Investidor 5 conta com um time de mentores variados, contratados como serviços externos e que possuem redes próprias. Suas IES apoiadas têm um plano de mentorias organizado. Nos demais, a mentoria é uma parte da estrutura da organização investidora, faz parte da capacitação das IES, porém acontece sob demanda. Os investidores cujo discurso destacava a figura do empreendedor (Investidores 2, 6 e 7) são os mais preocupados com a sustentabilidade do modelo de negócio, escala e eficiência.

Em geral, os investidores avaliam o RH das IES para analisar ser terão a capacidade de cumprir com os objetivos que declaram nas candidaturas. Os Investidores 2, 4 e 5 mencionaram o apreço por estruturas de RH inclusivas em termos de gênero e necessidades especiais. A multidisciplinaridade da equipe é um critério que se destaca. O investidor 5 demonstrou também preocupação com a saúde mental das equipes, enfatizando a importância de criar valor social sem destruir o lado humano das pessoas envolvidas. Esse equilíbrio não consegue ser avaliado durante a seleção de investimentos, mas é estimulado.

*“E a nossa saúde mental também é muito importante, nossa e de quem está a nossa volta. E, portanto, seja com a mentoria, seja com os pequenos almoços que fizemos, agora na próxima edição queremos ser muito mais fortes nisso e termos coaching one-a-one com os founders, porque percebemos que é um trabalho super solidário para eles. O que mais precisavam do programa era isso: como gerir a minha ansiedade? como gerir a minha equipa? como tentar não passar essa ansiedade para toda gente a minha volta?”* (Investidor 5).

Embora a preocupação com salários justos seja essencial para que a organização gere impacto positivo na sociedade (Chowdhury, 2013; Acs *et al*, 2013; Bowman & Ambrosini, 2000; Baumol, 1996) nenhum investidor alegou conseguir avaliar essa questão no processo de seleção de investimentos. Entretanto, o Investidor 5 dá um depoimento que corrobora com essa premissa. Assim, o valor social objetivo através da criação de postos de trabalho não pode ser afirmado, mas sugere que seja uma preocupação.

*“(...) a maioria das pessoas que lá está, estão a receber. E quando não estão, é porque não podem, mas houve algum compromisso interno (...). Uma coisa curiosa que tem acontecido é, mesmo quando estas startups precisam de contratar estagiários, por exemplo e pagam-lhes. (...) Eu disse normalmente nas faculdades o que se faz é tipo, paga-se o subsídio de alimentação e de transporte, eles ficaram chocadíssimos: ‘não! Mas nós temos que pagar mais!’ (...) Em todas elas existe esta preocupação, sabes? E eu acho que o que distingue muito este tipo de acelerado do outro, e este foco no impacto. É o que torna fácil tipo, tu fazeres a prova do algodão no início, quem está a pegar nesta bandeira do impacto e quem de facto estar a trabalhar nisto como uma missão”* (Investidor 5).

Os Investidores 2, 3, 4 e 5 sinalizam a dificuldade de mobilizar e manter RH qualificado tanto em virtude da ausência de competências para uma seleção correta, quanto em função da disponibilidade de recursos para garantir melhores salários. O Investidor 3 chega a questionar as IES tradicionais por serem mais resistentes a mudança e valorizarem menos novos talentos, tal como questiona a Comissão Europeia (European Commission, 2014; 2016). Para o Investidor 5 os grandes desafios das IES são recrutamento e seleção, capacidade de sintetizar e contar sua história de maneira atrativa para investidores [*story telling*] e demonstrar seu impacto social, principalmente quando existem várias partes interessadas (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Hossain *et al*, 2017; Dohrmann *et al*, 2015; Hadad & Găucă, 2014; Lumpkin *et al*, 2013; Seelos & Mair, 2005a).

*“Contar a história, o pitch para eles é um desafio, que problema estão a resolver, e o quão importante é aquele problema. Alguns deles, tem desafio mais acrescido, porque o modelo de negócio que têm tem várias partes interessadas, tipo tem o cliente final, tem a empresa a quem vendem, então a confusão aqui é, para quem que estão a falar... se calhar, imagina o caso da (Nome omitido) por exemplo, é uma startup que tem um uma solução de schedule em para indústria da hotelaria e a restauração, em que basicamente podes gerir turnos, picar o ponto, fazer reviews de pessoas que trabalharam contigo, recebes mensagens do teu chefe a dizer, olha foi cancelado este turno, ou preciso de alguém para este. Isto do ponto de vista dos managers dos restaurantes o ângulo de impacto é absolutamente irrelevante, a única coisa que precisam é de uma ferramenta para autonomize o trabalho deles. Mas a (Nome omitido) como empresa de impacto tem muito, porque o objetivo deles é olhar para estes trabalhadores a part time, a chamada geek economy, e tentar dar-lhes mais soluções de trabalhos, de trabalhinhos, não é? Portanto, otimizar as agendas deles de maneira a conseguirem ter o máximo de rendimentos possíveis. E tu fazeres um pitch e englobarem estas duas mensagens, é muito difícil, portanto, story telling para eles é uma dificuldade tremenda, tem sido isto que também temos feito.”* (Investidor 5)

Diferente das OGAES que privilegiam IES com escala e com modelos de negócio flexíveis e tolerantes a riscos (Cannatelli, 2017; Lumpkin *et al*, 2013), o mote do investimento social português é a inovação social e não o empreendedorismo. Assim, questões como escala e sustentabilidade do modelo de negócio deixam de ser um problema, pois assume-se o risco inerente ao processo de inovar e a ideia de prototipação antes de consolidar e expandir a inovação. O processo de aprendizado e a partilha de informações são estimulados. Não há problema da IES se desenvolver por bricolagem social (Hitt, 2011; Seelos & Mair, 2005).

*“Em princípio se reduzirmos a pergunta a esses dois fatores eu diria que o segundo é mais relevante. O conhecimento profundo, local. (...) Dependendo da gravidade do problema isso pode ser fundamental (...). Nós não usamos como critério fundamental a escala. Porque todos os projetos apoiados (nome omitido) são entendidos como projetos experimentais e, portanto, como são projetos experimentais eles não precisam de uma escala grande. (...) Podemos experimentar uma solução inovadora com aquelas pessoas e se resultar ali pode eventualmente ser implantado em outro sítio e depois escalar. Portanto a escala não é um critério fundamental. No entanto, ele acaba por ser indiretamente importante quando nós comparamos isso com o custo do projeto. Aí sim, vamos fazer um cálculo de sensibilidade para perceber se o projeto é demasiado caro ou não. Aí a escala é relevante, mas não como um critério absoluto.” (Investidor 1)*

Alguns investidores reconhecem o próprio mercado local como um limitador da escala (Investidores 2 e 7). Os investidores concordam que a escala é desejável e que, assim como a sustentabilidade do modelo de negócio, pode ser trabalhada durante o período de financiamento. O Investidor 4 articula muito bem a relação entre escala e imersão, destacando a sua importância enquanto uma característica distintiva das IES apoiadas.

*“(...) nós temos precisamente um critério para o problema social e esse critério vai ser pontuado com a pontuação mais alta se o grupo for restrito, mas tiver uma intervenção profunda, um impacto profundo sobre essas pessoas, ou se o impacto não for assim tão grande, mas for sobre um número muito alargado. E ambas as situações precisamente em termos de grelha está previsto que se atribua a pontuação mais alta. (...) O que já não é assim tão bom e que também nos aparece são projetos que têm um impacto profundo, mas o número de pessoas é residual. Esses dois aspetos para nós são igualmente valorizados. (...) Porque lá está, nós tivemos um aviso e tivemos 150 candidaturas e posso dizer que nesse critério especificamente para ter esta pontuação mais elevada, ou seja, que tivesse uma dessas situações, nós devemos ter tido cerca de 20 projetos. Os outros 130 não chegaram a isso, sequer.”*

Os Investidores 2, 6, 7 e 8 destacam que nem sempre a relação com a comunidade funciona como um facilitador, às vezes é fonte de inércia e precisa ser superada (Osterwalder & Pigneur, 2011; Fagerberg, 2004; Dosi, 1988). De modo geral, esse é o aspecto intangível mais presente no discurso dos investidores sociais, totalmente associado a medição do valor social criado.

*“(Essa relação com a comunidade) ajuda, mas ele (o empreendedor) tem alguns desafios também que se colocam todos os dias. Porque a própria comunidade não está tão rapidamente a acolher aquilo que ele*

*quer fazer. Porque ele é uma pessoa estranha, que quer enfrentar o problema portanto também tem que ir com alguma calma. E vir com a calma necessária para que essa comunidade lhe dê a credibilidade para que possa avançar. Os empreendedores sociais não estão habituados a dar feedback e por isso é imprescindível a parte da gestão, de como fazer disto um negócio social com medição de impacto. Para que dê feedback à comunidade, aos investidores sociais, a própria entidade da economia social. Porque senão o projeto deixa de ser credível e não existem mais seguidores nesta situação.” (Investidor 6)*

#### 4.3.4. Perfil dos investimentos sociais portugueses

De todas as formas de classificação estudadas a tipologia de Zahra *et al* (2009) é a que fornece mais elementos com capacidade de serem identificados nos discursos de investidores e empreendedores. As demais classificações baseiam-se em fatores e características vagas, que poderiam ser interpretadas ou agrupadas de outras maneiras. A tipologia de Zahra *et al* (2009), por basear-se na teoria sobre inovação e comportamento empreendedor, facilita a análise dos elementos dispersos no discurso e ajuda a identificar suas motivações. Esse é um aspecto fundamental para construção do modelo de ressonância e mobilização dos participantes de Snow e Benford (1988) que permite identificar e comparar os critérios de seleção de investimentos sociais (Ciccarino & Rodrigues, 2019).

A taxonomia de Erpf e Tekula (2019) não proporciona um modelo que estruture as informações coletadas em nível organizacional, mas os autores conseguem articular seus resultados com dois dos três tipos de empreendedores propostos por Zahra *et al* (2009). A unidade de análise desta tese é o modelo de negócio, que não se traduz na perspectiva adotada por nenhum destes autores. Porém, essas classificações ajudam a organizar a informação coletada, facilitando a compreensão do padrão de IES apoiado pelos investidores portugueses. A figura 36 apresenta a relação de investidores e empreendedores com as classificações de empreendedorismo social disponíveis, de acordo com a ênfase percebida em cada discurso através da recorrência ou do aprofundamento dos elementos que as compõem.

**Figura 36:** Tipos de IES segundo as ênfases dos discursos dos entrevistados

Bricoleur Social	Construtores Sociais	Engenheiros Sociais
Mudanças incrementais, imersas no contexto e com menor escala	Mudanças incrementais, com maior escala, complementares às políticas públicas	Mudanças radicais
Investidor 1	Investidor 1	
Investidor 2	Investidor 2	
	Investidor 3	Investidor 3
Investidor 4	Investidor 4	
	Investidor 5	Investidor 5
Investidor 6	Investidor 6	
	Investidor 8	Investidor 8

<p>"Nós não usamos como critério fundamental a escala. Porque todos os projetos apoiados são entendidos como projetos experimentais e, portanto, não precisam de uma escala grande (...) Dependendo da gravidade do problema isso pode ser fundamental. Podemos experimentar uma solução inovadora com aquelas pessoas e se resultar ali pode eventualmente ser implantado em outro sítio e depois escalar. Portanto a escala não é um critério fundamental. No entanto, ele acaba por ser indiretamente importante quando nós comparamos isso com o custo do projeto. Aí sim, vamos fazer um cálculo de sensibilidade para perceber se o projeto é demasiado caro ou não. Aí a escala é relevante, mas não como um critério absoluto." (Investidor 1)</p>	<p>"E isto aqui é interessante. É que os problemas de inovação social não são só para os desfavorecidos, são para todos nós. Ou porque faz sentido agora eu me beneficiar dele ou porque faz sentido porque sou cidadã daquela comunidade. Isto é muito interessante. Quando eu penso nos projetos de inovação social sempre para todos e que possamos todos nos identificar com os benefícios que a todos pode trazer." (Investidor 6)</p>	<p>A necessidade de resolver o problema. Isso é sempre o mote que é dado por parte das equipas ou é dado este mote às equipas, eles estão perante um problema e tem necessidade de o resolver. E, portanto, é o grande fator motivador é isso: se nos termos pessoas que estão sem comida nós temos que arranjar forma de lhes resolver este problema, e não pode ser sempre a dar o pão, porque se lhe dermos o pão amanhã elas vão ter outra vez necessidade de ter o pão, vamos é arranjar forma de elas não terem a necessidade da comida, portanto, é este mote que é dado sempre às organizações. (Investidor 8)</p>
--	---	--

**Fonte:** Adaptado de Zahra *et al* (2009) e Erpf e Tekula (2019)

Apenas os Investidores 3, 5 e 8 buscam mudanças mais radicais, enquanto os demais Investidores apostam em mudanças incrementais, que podem ou não se desenvolver em escala mais ampla. O fato de haver investimento para os três tipos de empreendedorismo social (Zahra *et al*, 2009; Erpf & Tekula, 2019).

Observar o ponto de vista do empreendedor social permite notar aspectos interessantes, como a evolução do discurso a partir das novas tendências, sem deixar de reconhecer que inovação e empreendedorismo em prol da sociedade não são invenções contemporâneas “(...) que tem 146 anos, sem nunca ser interrompido. A casa leva 146 anos sem fechar nunca, e de alguma forma este senhor era um inovador social do sec. XIX, só que ainda não existia o título, não existia o curso.” (Empreendedor 2).

Também é preciso deixar claro que o fato de existir uma estrutura de apoio e investimento voltada para a economia social portuguesa não torna os empreendedores sociais menos críticos. A complementaridade entre o valor social criado pelas IES e a obrigação do Estado não atenua a percepção que os empreendedores têm sobre o tecido social que cria os problemas que eles buscam resolver. Por exemplo: “Vivemos num Estado, primeiramente injusto, no sentido que um universitário português custa ao Estado 700€ por mês, uma pessoa com mais de 60% de deficiência custa o Estado Português, aproximadamente 250€ euros.” (Empreendedor 1).

Por outro lado, há um claro apelo para ação coletiva dos cidadãos usada para equilibrar a necessidade de tratamento de problemas sociais com a mobilização da sociedade às necessidades coletivas (Paik *et al*, 2018; Stephan & Folmer, 2017; Moulaert *et al*, 2017; Hoogendoorn, 2016; Stephan *et al*, 2015). “(...) nestes países que os direitos mínimos são garantidos temos de ter a nossa responsabilidade como cidadãos. Tentar ajudar” (Empreendedor 2). O risco deste discurso sem uma apreciação crítica é utilizá-lo para justificar a diminuição do Estado e redução de investimento públicos (Salgado, 2012; Martin, 2016;

Ciccarino *et al*, 2018), mas não é possível realizar essa análise com as informações coletadas.

Os empreendedores 1, 2, 3, 4, e 5 buscam mudança através da alteração de estruturas sociais ineficientes que reproduzem exclusão. Suas atuações passam por pautas identitárias de muitos movimentos sociais (Caroli *et al*, 2018; Moulaert *et al*, 2017; Lopes *et al*, 2017; Mulgan, 2006). “*Nós estamos, única e simplesmente, a tentar meter uma pedra na engrenagem e fazer as pessoas pensarem na vida que têm, na vida que querem passar para os seus filhos (...)*” (Empreendedor 5). A IES do Empreendedor 1 surgiu do enfretamento de um problema pessoal. A IES do empreendedor 5 de um grupo de amigos incomodados com uma questão social. A IES do Empreendedor 4 surgiu de uma conversa familiar e transformou-se em um movimento social: “*É mais do que um projeto. Isto nasceu como sendo um projeto, neste momento já é uma coisa com uma consistência e uma solidez completamente diferente.*” As IES dos empreendedores 2 e 6 surgiram da participação de um grupo de amigos em um movimento social. E a IES do Empreendedor 3 surgiu de sua atuação como voluntário em uma ONG.

Os empreendedores 2, 3, 5 colocam a dificuldade de lidar com a inércia das estruturas como o principal desafio que enfrentam, fator comum relacionado a inovação (Fagerberg, 2004; Dosi, 1988). Aparentemente, essa forte relação com movimentos sociais e com a perspectiva de mudança seja o que mais distancia o discurso dos empreendedores do discurso dos investidores sociais.

Mesmo com o investimento realizado através do PIS e com a criação de incubadoras sociais, o grande desafio continua a ser o financiamento, que limita a escala do valor social criado, ameaça a sustentabilidade dos modelos de negócio e dificulta a estruturação adequada das IES, até mesmo para atender às exigências necessárias para conseguir o financiamento. Torna-se um ciclo vicioso, por vezes condicionando o objetivo social a adaptações (Empreendedores 1, 2, 3, 5, 6). As opções que exigem equity incluem perda de autonomia e o risco de ferir os objetivos sociais (EMES, 2018; European Commission, 2016), algo que não é apreciado pelos empreendedores sociais. “*E até porque nós não temos equity e não queremos partilhar essa equity (...)*” (Empreendedor 6). Essa limitação pode representar um risco para o desenvolvimento da IES, principalmente se a necessidade de recursos para criar valor for subestimada (Hayward *et al*, 2006).

*“Ok, o problema principal é o financiamento, o problema sempre vai ser o financiamento. Quanto mais, vamos dizer, se tivermos mais custos, chegamos a mais...podemos replicar a mais pessoas. Nós fazemos medição de impacto do nosso trabalho, (...) mesmo sem uma mentoría, porque estamos à espera daqueles 20% de financiamento.* (Empreendedor 1)

*“mesmo em conversas com os colegas de outras entidades e tudo, eles falam e depois acabam às vezes por adequar a resposta à linha do financiamento e acaba às vezes até por desvirtuar um bocadinho o projeto.”* (Investidor 2).

O Empreendedor 4 foi o único que não ponderou sobre essa questão, declarando que os recursos apenas limitam a dimensão do impacto que criam, mas não são impeditivos. O alinhamento ao bem maior supera essa limitação (Bacq & Eddleston, 2018; Grant, 2008): “*E, às vezes, é difícil, pronto! Mas nós temos sempre aqui um grande princípio que é olhar para o bem maior, não é? E tudo*

*aquilo que é feito aqui neste processo é e tem grande valor(...) felizmente as coisas têm estado a correr bem.” Os Empreendedores 5 e 6 são intensivos em mão de obra voluntária (Lumpkin *et al*, 2013; Acs *et al*, 2013; Borzaga *et al*, 2012; Dess, 1998). O Empreendedor 4 não cria postos de trabalho: “100% voluntário. É a única razão... é uma das grandes razões pelas quais eu estou envolvido neste movimento. Porque é um movimento 100% voluntário. Não tem uma única pessoa remunerada.”*

Os empreendedores 1, 2, 3, 4 são veementes em relação a não cobrar de seus beneficiários, o que aumenta a complexidade necessária para atingir um modelo de negócio sustentável. Ou seja, perseguem mais objetivos ou trabalham fontes de receita diversificadas, consequentemente, agregam mais partes interessadas (Hadad & Găucă, 2014). Os empreendedores 5 e 6 possuem objetivos econômicos e o Empreendedor 4 é declaradamente filantrópico. Todos abordam de maneira inovadora e eficiente problemas sociais negligenciados ou mal assistidos pelas estruturas sociais disponíveis (Mair & Martí, 2009; Stephan *et al*, 2015).

De certo modo todos os empreendedores entrevistados medem valor de alguma forma e atribuem uma importância pragmática a isso “*A minha sensação é que desde que medimos impacto, é mais fácil ir buscar apoios e parcerias, porque nos permite mostrar de uma forma muito sucinta, os resultados que temos. Ganhamos assim a confiança de investidores sociais*” (Empreendedor 1).

*“Eu acho importante medir o impacto na parte que corresponde a dar credibilidade a estes projetos. É uma realidade, estamos no século XXI, eu já gostaria de ser como a igreja, que nunca precisou de ciência nenhuma, nem precisa ainda, porque ninguém vai medir o impacto para saber se Deus está lá dentro. (...) Mas eu não sou a igreja, eles conseguiram fazer isto há 2000 anos. Eu não consigo que acreditem plamente nisso, no século XXI, tem que haver avaliação de impacto.”* (Empreendedor 2).

A quantificação é uma forma popular de reportar impacto (Empreendedor 1, 3, 4, 5, 6), e todos estabelecem algum objetivo tangível a ser atingido (Leviner *et al*, 2006). Os Empreendedores 4 e 6 conseguem relacionar seus números com pesquisas e estatísticas sobre o tema.

*“(...) a nível quantitativo é muito difícil fazer. Aquilo que podemos fazer é os atendimentos que fazemos, o número de atividades que fizemos e isso, contabilizamos, e número de participantes diários que tivemos, contabilizamos isso tudo.”* (Empreendedor 3)

Alguns alegam que melhoraram a percepção da importância dessa prática após participarem do processo para receberem o investimento, como se esse processo ajudasse a organizar informações e métodos que estavam dispersos. Argumentam que repensaram suas iniciativas, delimitaram melhor o problema que estão a resolver e, consequentemente, identificaram de maneira mais precisa o valor social que criam (Empreendedores 2, 3, 5 e 6). Os empreendedores 1, 3, 5 e 6, que passaram por capacitações oferecidas pelos investidores sociais destacam a importância desse processo para o desenvolvimento de suas IES.

*“A capacitação foi muito importante para nós, primeiro pela questão do diagnóstico. Porque fez-nos pensar em coisas que nós não pensaríamos. Nós estaríamos certamente nesta altura a cometer erros sobre coisas que não tínhamos sequer pensado, e tínhamos que voltar para trás. E por outro lado, eu acho que deu*

*uma estrutura crítica ao projeto. Estou sempre a dizer isto, eu falo muitas vezes quando muitas pessoas nos vêm perguntar: ‘como é que se aplica uma ideia?’ Nanana, não é que gente saiba grande coisa, mas há uma coisa que lhes digo sempre (...) nós normalmente estamos apaixonados pelas nossas ideias. E a paixão turva-nos muito o olhar, a paixão mostra-nos só a parte bonita, e pronto, mostra-nos o romance da ideia, e tira-nos muito a visão das coisas ruins que vão acontecer. A capacidade de antever que vão haver problemas, de certeza absoluta que as coisas não vão correr bem, e que eu tenho que estar preparado para dar uma resposta em tempo real para quando as coisas não correm bem.”* (Empreendedor 5)

Esse depoimento é um exemplo que complementa a análise feita anteriormente em relação aos investimentos sociais. A paixão continua a ser uma característica importante para o empreendedorismo social (Malpeli *et al*, 2018), mas tanto investidores quanto empreendedores compreendem que a técnica e o profissionalismo são fundamentais. Isso significa a superação de uma fragilidade anteriormente diagnosticada (European Commission, 2016, 2014; SEFORIS, 2015; MIES, 2015).

Os empreendedores enfatizam que recebem retornos constantes de seus beneficiários através de depoimentos voluntários e espontâneos, além de identificarem objetivamente a melhora na qualidade de vida das pessoas através do trabalho da IES.

*“eu, como pessoa meço o impacto praticamente todas as semanas com mensagens que eu recebo ‘dos beneficiários<sup>6</sup>’ (...). Os familiares que continuam a manter contacto como se eu fosse o amigo do seu filho, como se eu fosse da família deles. Eu tenho uma quantidade de mensagens, de presença destas pessoas que já fizeram parte disso há três anos atrás, e que estão em outros países (...). E é a minha medição de impacto. Eu, para mim pessoalmente, eu não preciso para nada o que me diga um psicólogo, nem aquela pessoal que mede o impacto. Eu pessoalmente não preciso. (...) Eu sei que o projeto precisa, que a sociedade precisa de papéis, todos precisam, mas eu, a mim me chega à avaliação de impacto pum, pum, pum. Todas as semanas! Não há uma semana que não me caía uma avaliação, é impressionante.”* (Empreendedor 2)

Todavia, confessam ter grande dificuldade de sistematizar e utilizar essas informações, “*Nunca vamos poder medir todo impacto que fazemos*” (Empreendedor 1). Os empreendedores 2 e 6 conseguem sistematizar o valor criado através de story telling.

De modo geral, os empreendedores demonstraram grande abertura em relação a novas ideias que possam ajudá-los a evoluir suas IES e reportar o valor que criam. “*Então estamos muito alinhados na nossa missão e contentes com o impacto, mas se podemos, se existem estudos como o teu, que cheguem a conclusões que nos permitam sermos melhores amanhã, por isso estou sempre disponível para ajudar em ações como esta.*” (Empreendedor 1). Os Empreendedores 1 e 5 medem a satisfação de seus clientes, incorporando elementos de avaliação de marketing. Os Empreendedores 1, 4 e 5 identificam o valor social que criam com clareza e monitoram regularmente seus avanços, os

<sup>6</sup> Ajuste feito para manter o anonimato da IES omitindo o adjetivo que identifica o beneficiário.

Empreendedores 2, 3 identificam o valor que criam e tentam reportá-lo. O Empreendedor 6 consegue evidências materiais do valor que cria, mas reconhece que está investindo em melhorar a forma como avaliam valor, contratando ajuda especializada.

O Empreendedor 1 questiona a exigência de alguns investidores em relação ao estreitamento das relações com as Universidades para criação dos indicadores de impacto “*Sequer vão melhorar os nossos processos de medição de impacto, mas afinal a sociedade quer um carimbo. Quer um? Pronto.*” Porém, muitos mencionam ou elogiam a contribuição do Instituto de Empreendedorismo Social [IES] na sua capacitação como empreendedores, atribuindo avanços na construção de seus atuais modelos de negócio (Empreendedores 1, 2, 3, 6).

Embora os investidores sociais achem positivo a atuação sobre falhas institucionais, nem sempre essa missão é facilitada pelas estruturas do ecossistema “*estamos a apresentar um problema que eles não tinham, mas que sabem que existe.*” (Empreendedor 1). Existem tabus relativos a “*agendas negativas*” que tem menos potencial de enaltecer a imagem das empresas e acabam por inibir o apoio através da responsabilidade social corporativa. Para essas IES a alternativa continua a ser o investimento público.

*“Porque para realizar determinadas tarefas tens que ter pessoas a fazê-las, você tem que pagar salários. Então é muito difícil. Então vou ter que bater certo, e para bater preciso de recursos dedicados e isto custa dinheiro. E é muito difícil quem financie uma atividade feia, (...) as empresas não querem se associar a isso, percebes?”* (Empreendedor 1)

Uma questão observada a partir do relato de todos os empreendedores quando explicavam e contextualizavam suas IES, é que a mesma iniciativa cria valor direto para mais de um tipo de beneficiário e atinge indiretamente diversas partes interessadas (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Hadad & Găucă, 2014; Clark & Brennan, 2012). É muito difícil delimitar a IES e a inovação social que ela cria através de seus efeitos finais que são extremamente multidimensionais (Mair & Martí, 2006; Ormiston & Richard, 2011; Borzaga *et al*, 2012; El Ebrashi, 2013; Hossain *et al*, 2017; André *et al*, 2018). A profunda relação com a comunidade e com o contexto ficou clara em todos os relatos (Lumpkin *et al*, 2013) sendo impossível dissociar o valor criado de um benefício geral para a sociedade (Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018). Nenhuma das 6 divergiu desse padrão.

Mesmo entre os empreendedores que atuam em nível nacional (Empreendedor 1) as IES estão profundamente inseridas no seu contexto, que influencia suas decisões (Uzzi, 1997; Granovetter, 1985) e a lógica de suas trocas com o ambiente (Uzzi, 1997). Adotando Polanyi (1944) como referência, essa imersão reflete a dinâmica entre IES, sociedade e mercado de investimento social, alinhando o discurso de investidores e empreendedores que recebem o investimento.

Zhara *et al* (2009) classificam a motivação e comportamento empreendedor a partir da relação entre inovação, imersão, criação e dimensão do valor. O empreendedorismo social português da forma como é financiado pelo mercado de investimento social, favorece a inovação incremental através de pequenas IES fortemente imersas em seus contextos (Hayek, 1945), ou de IES com um pouco mais de escala, que buscam resolver problemas sociais

estabilizando a sociedade (Kirzner, 1973; El Brashi, 2013; Ormiston & Seymour, 2011). O equilíbrio entre imersão e escala definem o potencial do impacto criado pela IES (Uzzi, 1997), delineando os resultados econômicos e organizacionais (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Smith & Stevens, 2010; Uzzi, 1997).

Todas as IES começaram a partir de iniciativas locais e tiveram crescimento orgânico (Gast *et al*, 2015; Thomas & Autio, 2014; Brandenburger & Nalebuff, 1996). Apenas o Empreendedor 3 atua localmente, imerso em uma comunidade. Os Empreendedores 1, 3, 5 e 6 atuam em escala nacional, sendo o empreendedor 1 mais regionalizado. O Empreendedor 4 possui escala global, apesar de ter um modelo de negócio essencialmente filantrópico: “*Neste momento, só para ter uma ideia, em termos nacionais, já há uma... neste momento há um movimento que já envolve mais de 7000 pessoas.*” O Empreendedor 2 estuda a replicação de seu modelo de negócio através da reprodução da metodologia por replicação (Bacq & Eddleston, 2018; Cannatelli, 2017; Lumpkin *et al*, 2013), o Empreendedor 5 já realiza dessa forma.

A maior preocupação dos empreendedores sociais é relativa à melhoria das IES, e não com a sua expansão. “*Quase todas as instituições trabalham para ser maiores, nós percebemos que nós (na economia social) trabalhamos para que elas todas sejam melhores, não maiores. Todas elas sejam melhores, fazendo as coisas de uma forma mais assertiva e mais eficiente, por isso fazemos o que fazemos*” (Empreendedor 1)

Todos demonstraram preocupação em manter a coerência com sua missão social, independentemente das decisões de ampliação, mudança ou inovação. Os Empreendedor 1, 3 buscam inovações alinhadas com sua missão, aprofundando seu impacto [scaling deep]. Os Empreendedores 2 buscam expandir sua atuação ampliando seu impacto [scaling up] (Smith & Stevens, 2010). Nesse aspecto, o discurso dos empreendedores é quase complementar ao dos investidores sociais.

“*Eu acho que (o empreendedorismo social) nasce sempre de uma necessidade da comunidade, uma necessidade local, de um grupo de pessoas... e a partir dessa necessidade depois tem de haver criatividade, que nem todas as pessoas têm, e depois aliar também à vontade. À vontade de fazer mais e à coragem, é preciso ter muita coragem. Quando se fala em iniciativa social há sempre aquele receio de ser aceito, se vai ser ou não reprovado, se vai ter compreensão do outro lado, porque é uma ideia que a pessoa idealizou para resolver aquele problema, que pode não encaixar naquilo que os outros pensam... e é preciso ter muita coragem para defender e para mostrar o valor da solução que oferece. Acho que é preciso muita coragem para isso.*” (Empreendedor 3)

O investimento social tem a sua importância reconhecida por todos os empreendedores entrevistados, mas a opinião se divide quanto a ser fundamental. Todos titubearam para formular suas respostas. Alguns penderam para a viabilidade da criação do valor social, corroborando com a opinião de alguns investidores sobre o fato de que nem toda inovação social é comercialmente viável. “*É muito importante, dá-nos um colchão muito maior. Vou te dizer, estamos a falar de um projeto muito pesado em termos económicos, (...) é muito caro.*” (Empreendedor 2). Outros se alinharam mais com a teoria das falhas [institutional voids]

“*Eu acho que se tu dás todos os meios, a alguém mesmo que tenha a ideia de querer fazer alguma coisa, não vão fazer uma coisa*

*grande, vão fazer o mais evidente. Eu acho que o facto de nós não termos recursos, nos obrigou a chegar a encontrar o impacto social, de encontrar mesmo como é que isto muda tudo mesmo, e depois procurar o sistema de financiamento para poder fazer uma grande transformação, acho, mas não sei.” (Empreendedor 1)*

Os relatos equalizam a contribuição positiva da criação de estruturas de apoio ao desenvolvimento do empreendedorismo social em termos de escala e eficácia, mas destacam que o fato da falha existir amplia a capacidade de criatividade da intervenção (Empreendedores 1, 2, 3). Todavia, a estrutura não é um determinante para motivação de intervir em um problema social.

*“Eu acho que, onde há uma estrutura mais montada favorece ao empreendedorismo social, sem dúvida, acho que não deve nem pode ser uma condição sine quo non. Acho que o empreendedorismo social deve estar onde o ser social sente que há uma necessidade, tenha ou não uma estrutura.” (Empreendedor 2)*

*“Eu diria que ela vai sempre acontecer. Provavelmente (...) vai demorar muito mais tempo a florescer e vai ser muito... e vai impedir que mais pessoas cheguem a essa solução mais rapidamente. Mas ela vai sempre acontecer. Eu diria que isso, a prova disso é (nome omitido). (...) mesmo sem antes ser uma estrutura profissionalizada, ele acontecia.” (Empreendedor 6)*

E por fim, todos os empreendedores sociais justificam sua motivação com a proatividade e o inconformismo. As causas e os objetivos sociais variam, mas no cerne da atuação está a vontade de melhorar a sociedade através de uma contribuição ativa.

*“Eu gostaria de achar que a consciência social dos cidadãos, todos nós pensamos epá tem que mudar isso, tem que mudar esse outro, tem que mudar esta outra coisa, isto não funciona. Mas temos que ter um papel ativo, que cada vez temos menos. Ou cada vez achamos que temos mais, mas temos menos. Pensamos que por um like no Facebook, compartilhar no Facebook com 1000 pessoas já estamos tranquilos, estamos a fazer uma boa obra social, mas temos que pôr as mãos à obra, os pés na terra e as mãos na terra. Eu acho que é isso que motiva, é a intranquilidade do ser como sociedade, e daqueles seres mais intranquilos e com maior pouñch para ir para frente.” (Empreendedor 2)*

Essa proatividade é importante para interpretar as relações sociais por outro prisma, incluindo com mais empatia perspectivas negligenciadas pelas estruturas e sistemas de proteção social tradicionais. A proatividade do empreendedor social é uma resposta a má fés institucional discutida na obra de Jessé de Sousa (2009), que muitas vezes limita o próprio potencial de emancipação da pessoa em situação de vulnerabilidade por esperar que ela age, interpreta e se comporta da maneira esperada pela população que não partilha de sua vivência e que não comprehende suas dificuldades (Ciccarino, Falcão, Cruz e Borges, 2019; Ciccarino, Borges & Viveiros, 2018).

*“Aquilo que se verifica é que as pessoas por contarem a sua história a tantos serviços para conseguir ir buscar as ajudas de que tanto necessitam no seu dia a dia, depois acabam por ficar muito desgastadas, perdem a sua motivação, perdem a confiança neles próprios, porque estão... abrindo o coração deles expondo a*

*situação delicada em que estão, acabam por cair ali naquele bloco de neve que acaba por ser até pior para eles.”* (Empreendedor 3)

O trabalho de construção de rede relatado pelos investidores sociais repercutiu no próprio acesso de 4 dos 6 empreendedores ao investimento. O investimento foi classificado como imprescindível por todos os empreendedores. A rede tornou-se importante não apenas para financiamento, mas para criar singergias e ampliar o potencial de criação de valor social

*“(...) eu acho que é o melhor tesouro que nos podem dar, mais do que o dinheiro é conseguirmos estar ao pé de muitas pessoas que fazem projetos similares ou muito diferentes, a gente vai ligando, vai conectando, vai olhando para o que que está fazendo o outro, o que que estou a fazer e vai se aprendendo muito.”* (Empreendedor 2)

*“(...) E porque, também, apesar de nós termos em Portugal uma rede social bastante forte e um setor social bastante bom, em comparação com outros países Europeus, nós temos muita dificuldade em trabalhar em rede. (...)”* (Empreendedor 6).

A rede inclusive cria a oportunidade para que mais pessoas se sensibilizem, criem e mobilizem outras pessoas em prol de causas sociais. Amplia a oportunidade de que experiências pessoas sirvam de inspiração para inovações sociais (Bacq & Eddleston, 2018; Stephan & Folmer, 2017; Hoogendoorn, 2016; European Commission, 2016; Bernardino & Santos, 2015a).

*“Eu podia estar provavelmente numa empresa, no corporate world e estive de facto, uma escolha de vida, em primeiro lugar. Mas eu diria que o que é que leva uma pessoa a implementar uma iniciativa social é a ligação, de alguma forma, à causa. E muito, aquilo que eu próprio sinto que é a descoberta da nossa vida e o sentido da nossa vida, é descobrir que causa é esta. E eu sempre descobri que a minha causa é o serviço. Era o serviço ao próximo. E tudo o que eu fizesse na minha vida teria que ser orientado para o outro, para o próximo. E mesmo quando estava no corporate world eu estava em mil projetos de voluntariado, em mil coisas, em desenvolver iniciativas, pronto. Mas eu diria que aquilo que leva qualquer um a levantar uma iniciativa social é estar mobilizado, mesmo que seja às vezes com a sua própria experiência com a causa e quanto mais ligado a essa causa mais sucesso ela vai ter.”* (Investidor 6).

#### **4.4. Elementos dos modelos de negócio das IES, ecossistema e seu resultado.**

A comparação do prognóstico dos modelos de ressonância e mobilização dos participantes (Snow & Benford, 1988) das OGAES e dos investidores portugueses com a literatura permitiu identificar os elementos que descrevam os modelos de negócio das IES e sua relação com o ecossistema. Portanto, permite que o objetivo da pesquisa seja operacionalizado através de construtos, variáveis e hipóteses. Um construto ou variável latente é uma variável hipotética ou teórica que não pode ser diretamente medida, mas que pode ser representada por outras variáveis constituídas pelos itens das escalas ou pela observação do pesquisador. Em conjunto permitirão que se obtenha uma medida razoavelmente precisa (Hair Jr *et al*, 2010) porque a utilidade e o embasamento teórico possibilitam a ligação

dos construtos selecionados às variáveis que os representam (Spector, 1992). A abordagem de valor social proposta no capítulo 4.2 desse modo é complementada pela identificação dos construtos que em conjunto vão classificar as IES e tentar explicar suas diferenças de resultado (Carneiro *et al*, 2011).

A unidade de análise é o modelo de negócio é representado pelos construtos inovação e sustentabilidade (Zott & Amit, 2007; Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011). Para propor uma taxonomia a unidade de análise deve ser contextualizada (Carneiro *et al*, 2011; Hambrick, 1980) portanto o construto ecossistema foi selecionado. Os fatores que descrevem o modelo de negócio e seu consequente acesso no ecossistema devem permitir distinguir e classificar as IES (Objetivo I e hipótese 1) a fim de observar se essa classificação influencia a criação de valor social (Objetivo II e hipótese 2). Portanto o construto valor social é o resultado esperado, tal como proposto no capítulo 4.2. A Figura 37 apresenta os construtos e variáveis derivados a partir do estudo qualitativo.

**Figura 37:** Construtos e variáveis derivados a partir do estudo qualitativo

Construtos	Indicadores	Escalas	Referências das Escalas
Valor Social	Valor Social Subjetivo	Alívio	Stahmer <i>et al</i> (1998)
		Dor / desconforto	
		Singularidade da oferta de valor	Impact management project (2019) *
	Valor Social Objetivo	Duração do impacto	
		Impacto direto	
		Criação de empregos	Lepoutre <i>et al</i> (2013) aplicado em Bosma <i>et al</i> (2016)
Ecossistema	Complexidade	Incertezas	Dwivedi & Weerawardena, (2018)
		Competição por recursos	
		Redes de apoio	
		Informações na rede	
	Apoio governamental	Governo e Políticas Públicas	Dwivedi & Weerawardena, (2018)
		Investimento público	Levie & Autio (2008) usado na criação do banco de dados GEM.
		Legislação e regulamentação	
	Acesso a investimento	Linhas de crédito especiais.	Uzzi, (1997)
		Capital de risco (fundos, títulos)	
		Doações	Bloom & Smith (2010) replicado por Cannatelli (2017) e Bacq & Eddleston (2018)
		Investimento privado	Levie & Autio (2008) usado na criação do banco de dados GEM.
		Bancos e organizações financeiras	Dwivedi & Weerawardena, (2018)
		Incubadoras e aceleradoras sociais.	

Inovação	Capacidade de inovação	Investimento em inovação	Dwivedi & Weerawardena, (2018)
		Frequência em inovação	Kraus <i>et al</i> (2017)
		Capacidade de absorção	
		Flexibilidade	Kuratko <i>et al</i> (2017)
		Aprendizagem	Carraher <i>et al</i> (2016)
		Informações partilhadas	Uzzi, (1997) / Kraus <i>et al</i> (2017)
	Tipo de inovação	Nível de inovação em conhecimento	Dosi (1988)
		Nível de inovação em produto	Dwivedi & Weerawardena, (2018)
		Nível de inovação em serviço	
		Nível de inovação em Relacionamento entre partes interessadas	
		Nível de inovação em processo	Lepoutre <i>et al</i> (2013) aplicada por Bosma <i>et al</i> (2016)
		Nível de inovação em modelo de negócio	
		Nível de inovação em mercado	
Sustentabilidade do modelo de negócio	Recursos	Alinhamento de valores do RH	Davis <i>et al.</i> , (2007)**
		Alocação de tarefas	
		Alocação de RH	Kuratko <i>et al</i> (2017)
		Mobilização de RH qualificado	Bloom & Smith (2010) replicado por Cannatelli (2017) e Bacq & Eddleston (2018)
	Estruturas organizacional	Padrões (Conhecimento sobre tarefas e metas)	Impact management project (2019)
		Processos	Kuratko <i>et al</i> (2017)
	Governança	Tolerância ao risco	Carraher <i>et al</i> (2016)
		Governança participativa	Pestoff & Hulgärd, 2016
	Imersão	Grau de imersão (geográfica)	Bernardino & Santos (2015)*
		Evolução dos atendimentos	Bloom & Smith (2010) replicado por Cannatelli (2017) e Bacq & Eddleston (2018)
	Relação com o contexto	Percepção de mudança; capacidade de resposta; identificação de oportunidades; efetividade	Zhara <i>et al</i> , (2009)*
	Orientação aos resultados	Receita	Bloom & Smith (2010) replicado por Cannatelli (2017) e Bacq & Eddleston (2018)
		Capacidade de Sustentabilidade	Dwivedi & Weerawardena, (2018)
		Avaliação de valor	Lepoutre <i>et al</i> (2013) aplicado em Bosma <i>et al</i> (2016)
		Reputação	Lückenbach <i>et al</i> (2019)

\* O Impact management project (2019) é um conceituado fórum global em andamento.

**Fonte:** Autora

Porém, identificar construtos e variáveis é insuficiente para realizar o estudo quantitativo. As escalas refletem numericamente as propriedades do que está sendo medido. E o que está sendo medido geralmente é um aspecto de um construto que não pode ser diretamente acessado, nem medido com precisão

(Churchill Jr, 1979). Com o intuito de aprimorar a validade e a confiabilidade do estudo (Bacq & Eddleston, 2018; Spector, 1992; Converse & Presser, 1986) todas escalas usadas para criação do questionário online foram adaptadas de estudos publicados (Falcão, 2018; Bacq & Eddleston, 2018; Hair Jr *et al*, 2010; Rodrigues, 2002; Spector, 1992; Converse & Presser, 1986), considerando sua relevância para o tema e sua qualidade (Rodrigues, 2002; Da Silva, 2016; Falcão, 2018), utilizando como um dos critérios o fator de impacto dos periódicos. Portanto, demandou mais uma análise qualitativa por meio de bibliometria (Villas *et al*, 2008) e análise de conteúdo (Bardin, 1977).

#### **4.5. Processo de seleção das escalas para construção do questionário**

De acordo com Converse e Presser (1986) o cuidado com a seleção das escalas não é suficiente para garantir que elas atenderão aos objetivos da pesquisa devido aos inúmeros fatores de adequação [e.g. objetivos, viés relacionado ao instrumento, contexto]. A consistência com a literatura e com o fenômeno recebe grande destaque para o sucesso dessas reutilizações. Principalmente porque diferentes campos de pesquisa devem empregar diferentes medidas para aferir adequadamente seus resultados, devido ao fato de buscarem resposta para questões distintas (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Schweigert (1994) acrescenta que uma forma de garantir a validade dos resultados é a utilização de escalas relacionadas ao mesmo fenômeno dentro do contexto da mesma literatura. O empreendedorismo social se diferencia do convencional nas fontes onde identificam exploram oportunidades, na forma como os recursos são mobilizados e na forma como o desempenho deve ser mensurado (Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Austin *et al*, 2006). Helm e Andersson (2010) destacam a importância do conceito empreendedor para evitar a análise de casos que não fazem parte da delimitação do campo de pesquisa [e.g. serviço social, filantropia]. O empreendedorismo social ainda precisa da consolidação de informações apropriadas a descrição de seu fenômeno, com o intuito de colaborar com a consolidação do tema (Rawhouser *et al*, 2019; André *et al*, 2018; Lee *et al*, 2014; Dacin *et al*, 2010).

O grau de adequação das medidas depende de a capacidade da variável refletir o aspecto real que deseja ser medido, do grau de especificação e da habilidade do pesquisador (Churchill Jr, 1979; Campana, Tavares & da Silva, 2009). Assim, procedimentos de revisão e controle foram empregados para a construção do questionário (Sue & Ritter, 2007; Mangione, 2003; Converse & Presser, 1986) a partir de escalas provenientes de pesquisa sobre empreendedorismo social. Os artigos foram analisados em profundidade, considerando o contexto em que a escala foi empregada, os métodos utilizados e suas conclusões. As escalas foram organizadas de acordo com os elementos identificados no referencial teórico e descartados no discurso dos investidores globais e dos investidores portugueses.

Escalas de outras áreas de conhecimento foram selecionadas apenas quando usadas para medir elementos relacionados ao construto e se serviram de base para publicações de empreendedorismo social. A de Davis *et al* (2007) foi utilizada por Bacq & Eddleston (2018) para discutir governança [Stewardship

theory]. A de Uzzi (1997) foi utilizada por Smith e Stevens (2010) para discutir escala e imersão [embeddedness]. A exceção dessa regra refere-se ao construto valor social subjetivo, utilizada para realizar o primeiro objetivo secundários desta tese: identificar e validar formas de interpretar valor social, apesar da sua diversidade. As escalas selecionadas são amplamente aplicadas na teoria e na prática da área de saúde, e sua seleção foi validada através das entrevistas e do pré-teste do questionário.

Cabe destacar como fragilidade que as escalas identificadas foram, em geral, desenvolvidas pelos próprios autores, com base na literatura, algo que se justifica devido à fase pré-paradigmática em que o campo de pesquisa se encontra (Hossain *et al*, 2017; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012). Apenas as relativas a escala e imersão (Bloom & Smith, 2010; Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018) e as provenientes do GEM (Levie & Autio, 2008; Lepoutre *et al*, 2013; Bosma *et al*, 2016) já foram testadas em mais de um artigo. É também atenuante o fato das escalas serem relativamente recentes, publicadas nos anos de 2019, 2018, 2017 e terem sido publicadas em periódicos de alto fator de impacto (Villas *et al*, 2008). Curioso destacar que diferentes estudos fornecem escalas para o mesmo indicador, às vezes associado a outro construto ou a outro papel no estudo. Foram selecionadas as escalas que mais se adequaram ao objetivo desta pesquisa, mas as diferentes formas como as escalas foram expressas enriqueceram a sua adaptação no questionário por acrescentarem diversas perspectivas sobre a medição e sobre a forma de inquirir (Hair Jr *et al*, 2010). A Figura 38 apresenta as referências selecionadas.

**Figura 38:** Referências das escalas

Referências das Escalas	Objetivo do estudo	Outros construtos	Escala	Métodos	Fator de impacto
Bernardino & Santos (2015) <sup>1</sup>	Motivação do empreendedor social	Objetivos de caráter pessoal; Reprodução de um percurso; Determinação Social	Afirmativas em escala Likert de 5 pontos (pouca - muita importância)	EFA por análise dos componentes principais, T-student e Friedman	não identificado
Bloom & Smith (2010) replicado por Cannatelli (2017) e Bacq & Eddleston (2018)	Modelo de mensuração de escala de iniciativas sociais (SCALERS Model)	Pessoal, comunicação, construção de aliança, lobbying, geração de lucro, replicação e estímulo das forças de mercado	Afirmativas com escala em likert (5 itens, discordo-concordo)	Análise fatorial confirmatória; T-tests e Regressão linear para testar as hipóteses (hierarchical linear regression)	1,23 / 1,469 / 2,917
Carraher <i>et al</i> (2016)	Criar uma escala de empreendedorismo social baseada em 11 itens unidimensionais (explica 50% da variação) voltados ao empreendedor social.	Empreendedorismo social	Afirmativas com escala em likert (5 itens, discordo-concordo)	Análise fatorial	1,349
Davis <i>et al</i> , (2007)	Elementos que criam uma governança Stewardship	Identificação, poder pessoal, distância do poder, envolvimento e cultura	Afirmativas com escala em likert (5 itens, discordo-concordo)	Regressões múltiplas	não identificado
Dosi (1988)	Discutir inovação e seus efeitos macroeconômicos.	Inovação	Teórico	Ensaio teórico	6,614

Dwivedi & Weerawardena, (2018)	Propor uma medida comportamental baseada em orientação empreendedora social (SEO).	SEO (inovativeness, proatividade, gestão de risco, efectuação e missão social) e Inovação social. Variáveis de controle: Estruturas de suporte institucional, Complexidade do ambiente	Afirmativas com escala em likert (5 itens, discordo-concordo)	Análise Fatorial Confirmatória. SEM	2,509
Impact management project (2019)	Criar um consenso sobre como medir e reportar impacto	O que, quem, quanto, contribuição e risco. Recursos (pesquisa com empregados)	Afirmativas com escala em likert (5 itens, discordo-concordo)	40 grupos de trabalho com especialistas	Fórum internacional
Kraus <i>et al</i> (2017)	Escala de mensuração de orientação empreendedora social (SEO)	Tolerância ao risco, inovação, proatividade e missão social (Social innovativeness, social risk-taking, Social proactiveness, Socialness)	Afirmativas com escala em likert (4 itens, discordo-concordo)	Delphi e estatística descritiva	2,391
Kuratko <i>et al</i> (2017)	Escala de empreendedorismo social corporativo (SCES), para avaliar a capacidade da empresa criar valor social e explorar oportunidades, considerando seu contexto.	Suporte gerencial, risco, recompensa, recursos, estrutura organizacional, proatividade social, partes interessadas, governança, transparência	Afirmativas com escala em likert (5 itens, discordo-concordo)	Análise fatorial	2,828
Lepoutre <i>et al</i> (2013) aplicada por Bosma <i>et al</i> (2016) <sup>2</sup>	Comparação entre países em relação ao empreendedorismo social	Missão social, inovação, modelo de receita, tipo de organização	Sim, Não, Talvez e recuso a responder	Estatísticas descritivas	2,852
Levie & Autio (2008) usado na criação do banco de dados GEM <sup>3</sup>	Analizar as estruturas que influenciam o empreendedorismo nos ecossistemas nacionais	Diversos	Sim, Não, Talvez e recuso a responder	Estatísticas descritivas	3,555
Lückebach <i>et al</i> (2019)	Estudar as diferentes estratégias possíveis para uma IES atingir desempenho superior	Orientação ao mercado, orientação ao empreendedorismo, orientação a marca. Desempenho econômico, desempenho de mercado, efetividade social, legitimidade institucional.	Afirmativas com escala em likert (5 itens, discordo-concordo)	composite factor model	0,86
Pestoff & Hulgärd (2016)	Discutir a importância da governança participativa para o empreendedorismo social		Teórico	Ensaio teórico	2,63
Stahmer <i>et al</i> (1998)	Comprovar a correlação que oriente a avaliação de tratamentos de saúde	Dor, alívio e satisfação com o tratamento	Dor e alívio de 0 a 10 Satisfação em likert de 5 pontos	ANOVA	2,15
Uzzi, (1997)	Analizar a imersão estrutural	Organização interna, característica de mercado e produtos, contato entre firmas, interação entre firmas, resultado de rede	Questões abertas	Etnografia	7,313
Zhara <i>et al</i> , (2009) <sup>4</sup>	Propor uma tipologia para o empreendedorismo social	Relação entre imersão e inovação	Teórico	Qualitativo	6,333

1 Artigo referente ao mercado de investimento social português.

2 A base de dados do GEM abrange 49 países com mais de 71 mil respondentes selecionados aleatoriamente.

3 Pesquisa do GEM específica para ecossistemas nacionais (NES - National Expert Surveys).

4 Tipologia de empreendedorismo social mais citada.

O Impact management project (2019) é um conceituado fórum global em andamento.

**Fonte:** Autora

A maioria das escalas foram traduções adaptadas dos estudos originais, utilizadas para medir construtos iguais ou análogos dentro do campo de pesquisa do empreendedorismo social (Converse & Presser, 1986). Apenas quatro escalas foram deduzidas de estudos qualitativos. Para atenuar possíveis fragilidades a combinação metodológica de abordagens dedutiva e indutiva para a adaptação das escalas visou aumentar a qualidade do instrumento de pesquisa. Esta técnica se justifica devido à literatura disponível (Dwivedi & Weerawardena, 2018). A adequação da linguagem foi profundamente trabalhada com a orientadora portuguesa, que colaborou ativamente na escrita do questionário. Foi validada através da consulta com especialistas teóricos e praticantes portugueses durante o pré-teste. Em suma, a seleção das escalas aconteceu através do seguinte processo:

1. Revisão da literatura
2. Identificação dos construtos
3. Identificação teórica de indicadores
4. Identificação das fontes das escalas (todas as disponíveis dentro da literatura de empreendedorismo social até junho/2019, que falassem de modelos de avaliação de valor social).
5. Verificação do fator de impacto ou da relevância da pesquisa, no caso do Impact Management Project.
6. Avaliação do estudo (objetivos, construtos, método, resultados)
7. Triangulação com os critérios de seleção de investimentos das organizações globais de suporte ao empreendedorismo social (Ashoka, Yunus Social Business, Fundação Skoll, Fundação Schwab)
8. Triangulação com os critérios de seleção de investimentos das organizações
9. Criação do questionário com **todas** as escalas identificadas
10. Redução de escalas segundo pré-teste
11. Adequação do questionário segundo pré-teste

#### **4.6. Conclusão do estudo qualitativo**

Com base nas entrevistas e na comparação com a análise das OGAES (capítulo 4.1) conclui-se que o modelo de investimento português atinge seus objetivos. Todas as IES estudadas são profundamente diferentes em termos de organização e objetivos sociais, mas conseguem estar alinhadas em suas subjetividades. O investimento cria inovação e valor social, potencializa a rede social e dinamiza o mercado de investimento social, compartilhando com o empreendedor o compromisso de mobilizar o capital privado.

O estudo qualitativo compreende a etapa exploratória e boa parte da etapa descritiva do projeto técnico de pesquisa. Permitiu identificar padrões dispersos na literatura de empreendedorismo social e orientou a seleção de literaturas complementares para superar suas fragilidades. O próprio estabelecimento da unidade de contexto e da delimitação em Portugal são frutos do amadurecimento desta etapa.

Os três primeiros objetivos secundários da tese foram atingidos neste estudo: uma formas de interpretar valor social foi identificada e validada (1), assim como os elementos que descrevam os modelos de negócio das IES (2) e a descrição de como os investidores sociais avaliam as IES (3). Ainda permitiu o benchmarking entre investidores globais e portugueses por meio da comparação dos modelos de ressonância e mobilização dos participantes (Snow & Benford, 1988). Essa comparação embasou a seleção dos construtos, variáveis e escalas para construção do questionário do estudo quantitativo.

## 5. Estudo Quantitativo

Nesta unidade serão apresentados os métodos quantitativos selecionados, a construção dos instrumentos de coleta e análise de dados e os resultados de acordo com o encadeamento proposto no projeto técnico (Caroli et al, 2018; Frazer & Winzar, 2005; Verschuren, 2003; Remenyi et al, 1998). O estudo quantitativo foi viabilizado pelo estudo qualitativo por meio da criação das bases para o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados e pela influência nas interpretações dos mesmos (Caroli et al, 2018; Frazer & Winzar, 2005).

A etapa descritiva da pesquisa é concluída (capítulo 5.2) e a etapa explicativa executada (capítulos 5.1, 5.3, 5.4, 5.5 e 5.6). O estudo quantitativo é organizado da seguinte forma: inicia com a construção e validação do instrumento de coleta de dados (Capítulo 5.1), segue com a descrição da amostra (Capítulo 5.2), identificação dos fatores mais relevantes para classificação das IES (Capítulo 5.3), criação da taxonomia (Capítulo 5.4), avaliação das implicações da taxonomia na criação de valor social (Capítulo 5.5) e conclusões (Capítulo 5.6).

### 5.1. Inquérito online [Survey]

A fim de mitigar o viés de informação estratégia de desenvolvimento do questionário e das precauções adotadas serão detalhadas (Remenyi *et al*, 1998). Os objetivos da tese guiaram o formato do questionário (Sue & Ritter, 2007), que foi desenvolvido online da plataforma Google Formulários devido à sua simplicidade e ao fato de ser uma ferramenta gratuita. A plataforma permite desenvolver, enviar e responder o questionário através de múltiplos canais de comunicação e criar um banco de dados em Excel. Também facilita o controle das respostas recebidas. Não tem variedade de customizações e gera distorções de layout no arquivo impresso ou em pdf.

Dentre as vantagens da utilização de um questionário online estão a rapidez com que é disseminado e respondido, a economia e a conveniência, que amplia a taxa de respostas. O outro lado dessa conveniência é a facilidade com que pode ser ignorado, descartado ou seu preenchimento descontinuado (Sue & Ritter, 2007; Mangione, 2003). Outras desvantagens são a limitação de formatos e o risco de não resposta por ser classificado como um *spam* (Sue & Ritter, 2007).

As precauções a seguir buscaram mitigar o viés de não resposta, em conformidade com os procedimentos expressamente adotados em algumas fontes

das escalas (Bacq & Eddleston, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018; Bernardino & Santos, 2015a; Davis *et al*, 2007). O questionário inicia com uma breve introdução e com algumas instruções sobre o seu preenchimento (Sue & Ritter, 2007). A breve descrição buscou sensibilizar o respondente quanto a utilidade da pesquisa e da importância da sua participação, a fim de aumentar a taxa de resposta (Mangione, 2003; Converse & Presser, 1986).

Também foi oferecido como benefício opcional o envio de um relatório sobre a IES. A confidencialidade e o anonimato foram garantidos, cabendo ao respondente renunciar ao anonimato caso optasse por registrar um e-mail para receber um relatório [i.e. a coleta do e-mail é totalmente opcional] (Sue & Ritter, 2007; Mangione, 2003). Ao longo do questionário novas instruções ou explicações sobre o conceito adotado na pesquisa foram fornecidas sempre que necessários (Converse & Presser, 1986).

Embora não exista comprovação quanto a influência do tamanho das questões na taxa de resposta (Converse & Presser, 1986), optou-se por mantê-las o mais curtas e simples possível por convenção (Sue & Ritter, 2007; Mangione, 2003) e em respeito ao tempo voluntário do respondente (Dwivedi & Weerawardena, 2018). As questões são específicas o suficiente para serem respondidas no contexto de cada IES e genéricas o suficiente para serem aplicadas a IES com objetivos e estruturas distintas. Todas as questões ajudam a atender aos objetivos da pesquisa e buscam exigir pouco esforço para resposta (Converse & Presser, 1986). O questionário tem 37 questões e o tempo médio para respondê-lo é de 10 minutos, segundo relatos diversos e cronometragem realizada pela autora. Os estudos que forneceram as escalas tinham em média 32 questões.

Mesmo sendo recomendável, questões de confirmação [*probing questions*] foram pouco usadas e questões abertas foram limitadas para manter o questionário curto (Converse & Presser, 1986). As questões foram organizadas de maneira lógica e encadeada, para facilitar o fluxo das respostas (Converse & Presser, 1986). Iniciam-se com perguntas pessoais que caracterizam a participação do respondente na IES, evoluem para as informações sobre o modelo de negócio da IES e posteriormente para informações sobre o ecossistema onde ela se desenvolve, conforme demonstrado nas Tabela 2.

**Tabela 2:** Fluxo de informações no questionário

Seção	Questões	Direcionamento da pergunta	Temas	Quantidade
1	1 a 6	Perguntas sobre experiência e opinião do respondente	Descrição da amostra	6
2	7 a 18	Perguntas sobre a iniciativa de empreendedorismo social	Descrição da amostra, sustentabilidade do modelo de negócio	26
3	19 a 20		Orientação empreendedora*	
4	21 a 28		Inovação social	
5	29 a 32		Valor social	
6	33 a 37	Perguntas sobre estruturas com potencial de desenvolver o ecossistema empreendedor	Ecossistema empreendedor	5

7	Opcional	Perguntas sobre estruturas com potencial de desenvolver o ecossistema empreendedor	Ecossistema empreendedor	5
---	----------	--	--------------------------	---

\* Esse construto foi abandonado com a evolução da pesquisa

**Fonte:** Autora

A imposição da obrigatoriedade da resposta levanta questões éticas sobre a participação voluntária (Sue & Ritter, 2007). Mesmo assim, todas as questões relevantes foram sinalizadas como obrigatórias, impedindo o progresso do questionário se não forem respondidas. O questionário é composto predominantemente por questões fechadas, que obrigam o respondente a escolher entre as alternativas oferecidas. São mais específicas e evitam variações indesejáveis de interpretações ou de linguagem nas respostas. Costumam ser mais respondidas do que as questões abertas em questionário autoadministrados e demandam menor esforço do respondente. Todavia, há o risco de as alternativas apresentadas não serem apropriadas, ou das respostas não serem capazes de refletir o que o respondente desejava expressar. Nesses casos, as questões receberam questões abertas como complemento (Converse & Presser, 1986). A Tabela 3 apresenta a relação entre questões fechadas, questões abertas e os construtos.

**Tabela 3:** Construtos e tipos de questões

Construto	Escalas Fechadas	Escalas Abertas
Qualificação da amostra	5	3
Orientação Empreendedora*	5	1
Sustentabilidade do modelo de negócio	16	2
Inovação	14	0
Valor Social	4	1
Ecossistema	13	1
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>8</b>

\* Esse construto foi abandonado com a evolução da pesquisa, após a qualificação da tese.

**Fonte:** Autora

O viés de método comum [common method bias] é favorecido pelo uso de dados autoadministrados (Bacq & Eddleston, 2018). Para mitigá-lo, as medidas a seguir foram adotadas, também em conformidade com os procedimentos adotados em algumas fontes das escalas (Bacq & Eddleston, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018; Bernardino & Santos, 2015<sup>a</sup>).

O questionário foi dividido em seções com breves introduções (Dwivedi & Weerawardena, 2018). A maioria das questões enfatizou fatos atuais e as exceções que dependeram de memória, estabeleceram claramente o tempo de referência (Converse & Presser, 1986). Termos negativos ou que deixem negações subintendidas foram evitados, pois induzem a resposta contrária (Converse & Presser, 1986; Spector, 1992; Dwivedi & Weerawardena, 2018). Conceitos abstratos como ‘em média’ ou ‘qual a frequência’ foram usados com parcimônia. Apenas uma questão (Q.21) é uma questão hipotética (Converse & Presser, 1986).

As escalas originais eram predominantemente medidas em escala Likert de 5 pontos, característica que foi mantida e estendida a maior parte do questionário

(Falcão, 2018; Bacq & Eddleston, 2018; Rodrigues, 2002). Salvo as escalas adaptadas da literatura de saúde [i.e. dor e alívio] devido às particularidades e evidências que determinam que seu formato é o mais eficaz [i.e. 0 a 10] (Stahmer *et al*, 1998). Consequentemente, não foram oferecidas opções explícitas de não respostas por não agregarem informação direta sobre os indicadores e por serem opções fáceis de serem assinaladas em questões de maior esforço ou em relação a assuntos sensíveis. A opção central foi oferecida devido às evidências de que elas não afetam a distribuição das respostas (Rodrigues, 2002; Converse & Presser, 1986). Uma das referências das escalas defende ainda que a incorporação de pontos neutros visa não ‘forçar’ o respondente a dar uma resposta direcional [i.e. positiva ou negativa] evitando enviesar os resultados obtidos (Bernardino & Santos, 2015a). No entanto reconhece-se que a sua utilização não é consensual (Falcão, 2018; Converse & Presser, 1986; Mckelvie, 1978).

Somente três escalas referentes as questões 9, 10 e 11 assumiram o formato de questões fechadas, buscando manter a ideia de sequência e de distância igual entre as alternativas, a fim de preservar o seu potencial como variável quantitativa intervalar (Black, 2010). Essas exceções foram motivadas por orientações de especialistas em ocasião do pré-teste. Além delas, apenas questões destinadas a descrição da amostra e a coleta de dados complementares adotaram o formato de questões fechadas de múltipla escolha (Converse & Presser, 1986).

Escalas que refletem opinião ou preferência [i.e. psicométricas] podem ser usadas para gerar variáveis métricas (Morillo, Abadb, Kreitchmannb, *et al* 2019; Black, 2010; Campana *et al*, 2009; Fávero *et al*, 2009). Essa prática é comum no campo da administração (Bacq & Eddleston, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018), principalmente nos estudos sobre empreendedorismo social (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Bacq & Eddleston, 2018; Tate & Bals, 2018; Kraus *et al*, 2017; Cannatelli, 2017; Carraher *et al*, 2016; Lepoutre *et al*, 2013; Bloom & Smith, 2010; Bernardino & Santos, 2015a). Todavia, Black (2010) explica que quando essa escala é codificada, apenas os números de 1 a 5 são computados, o que naturalmente forma uma ordem. Porém, para ser uma variável intervalar a distância de uma alternativa para outra deve ser igual, o que irá depender da interpretação.

Além disso, as questões tradicionais em escala de opinião podem obrigar o respondente a reportar apenas uma parte da informação [e.g. uma pessoa pode ter uma posição extrema com pouca intensidade, então terá que escolher se reporta a posição ou a intensidade da sua opinião]. Para tratar esses problemas (Morillo *et al*, 2019; Black, 2010; Fávero *et al*, 2009) as escalas foram adaptadas para escalas de escolha forçada [forced-question] entre dois extremos (Converse & Presser, 1986). Significa apresentar duas alternativas diametralmente opostas e mutuamente exclusivas como resposta a cada pergunta (Converse & Presser, 1986; Helm & Andersson, 2010). Desse modo, o respondente pode expressar o seu grau de concordância com um dos extremos sinalizando uma opção de 1 a 5. Ou seja, os extremos estão separados por cinco graus e cada opção numérica está a um grau de distância da outra (Black, 2010). O dilema entre reportar posição ou intensidade é mitigado já que deixam de existir 3 afirmativas [i.e. afirmativa com elementos de posição, concordo totalmente e discordo totalmente] e passa a existir uma questão cuja resposta é uma oposição de ideias que integra posição e intensidade. Todavia, para que essa técnica funcione é essencial que cada questão

tenha apenas e tão somente um objetivo e que uma das alternativas seja a ausência do atributo presente na outra (Converse & Presser, 1986).

Embora Morillo *et al* (2019) argumentem que não há diferenças significativas entre a utilização da escala de Likert e a escala de escolha forçada, é consenso que a última demanda mais esforço do respondente e, consequentemente, gera menos viés de interpretação (Morillo, *et al*, 2019; Converse & Presser, 1986) e de método comum, por garantirem variedade de questões (Dwivedi & Weerawardena, 2018). O respondente não fica apenas estabelecendo se concorda ou discorda. Precisa ler opções diferentes e pensar sobre elas. Inclusive, há menor influência da apresentação de afirmativas, que pode conduzir as respostas dependendo da escolaridade do respondente, também conhecido como viés de aquiescência (Converse & Presser, 1986; Dwivedi & Weerawardena, 2018). A percepção da necessidade de reflexão sobre a resposta foi reportada positivamente pelo pré-teste.

De toda revisão da literatura apenas Helm e Andersson (2010) utilizou esse formato de questão. Tanto a tradução quanto as adaptações foram aprovadas por especialistas e praticantes através de um extenso pré-teste (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Converse & Presser, 1986).

### 5.1.1. Pré-teste

O pré-teste é um exercício exploratório para avaliar e aprimorar o questionário (Converse & Presser, 1986; Sue & Ritter, 2007). Busca garantir validade de face em função do quanto o fenômeno é aparentemente captado (Schweigert, 1994), sugerida através da avaliação por especialistas (Pasquali, 2007).

O pré-teste foi realizado em várias etapas, que promoveram inúmeros ajustes gerando pelo menos 10 versões diferentes do questionário. O questionário inicial buscou cobrir todas as escalas identificadas. No primeiro teste com a co-orientadora e duas pessoas leigas o questionário tinha 92 escalas. A partir dele, sucessivas revisões foram feitas, eliminando questões que parecessem repetitivas e mantendo apenas aquelas que refletissem os objetivos da tese (Dwivedi & Weerawardena, 2018). A evolução das entrevistas ajudou a filtrar ainda mais as questões de acordo com os critérios de seleção de investimentos sociais, a partir da perspectiva do investidor e do empreendedor. Todas as alterações estão documentadas, assim como as diversas versões do questionário em registro online (Converse & Presser, 1986). A Tabela 4 consolida todos os pré-testes realizados, com diferentes respondentes.

**Tabela 4:** Participantes do pré-teste

Respondentes	Quantidade			
	Respondidos			
	Brasileiros	vivem em portugal	Portugueses	Enviados

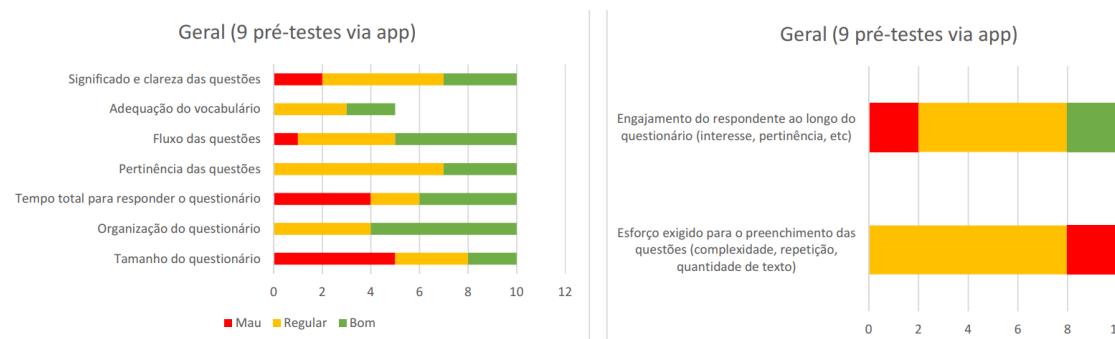
Pré-teste declarado	Doutores com pesquisa recente em empreendedorismo social ou área correlata (últimos 3 anos)	3	0	4	21
	Doutores	3	1	1	48
	Empreendedores ou pessoas que trabalham em organizações que investem em empreendedorismo social	5	1	5	10
Pré-teste não declarado	Pessoas leigas	4	0	0	4
	Teste parcial com participantes de um Bootcamp sobre empreendedorismo social	0	0	29	30
Total por categoria		15	2	39	113
Total		56			

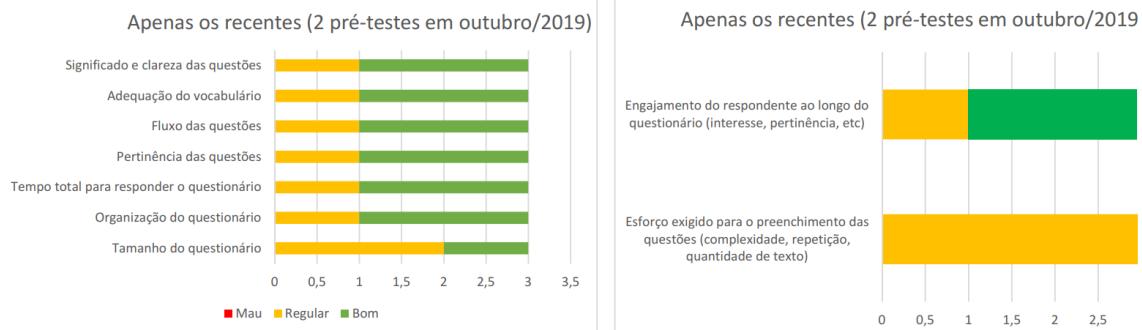
Fonte: Autora

Em 16 de junho de 2019, uma versão adaptada foi aplicada manualmente com os participantes de um Bootcamp de empreendedorismo social no Instituto Politécnico de Leiria. Esse pré-teste implícito [i.e. onde os participantes consideram que estão respondendo a versão oficial do questionário] testou 22 escalas mantidas na versão atual que possui 62 escalas ao todo (Converse & Presser, 1986; Dwivedi & Weerawardena, 2018). Infelizmente, devido à heterogeneidade do grupo, as demais questões não puderam ser testadas. Os resultados desse pré-teste foram fundamentais para sinalizar as necessidades de ajustes do questionário devido a erros de interpretação e aos padrões de questões não respondidas.

Os demais pré-testes foram explícitos (Converse & Presser, 1986). A maioria dos questionários foram aplicados online com um convite para a avaliação do instrumento de pesquisa. O pedido foi reforçado via telefone com os respondentes mais próximos. Havia espaço para que os avaliadores escrevessem sugestões em cada questão e algumas questões avaliando o questionário ao final. E-mails de agradecimento com a devolutiva sobre as sugestões foram enviados a todos os respondentes, que eventualmente geraram mais sugestões. Alguns desses contatos ocorreram por telefone. A Figura 39 consolida os resultados de 13 avaliações recebidas online e mostram a evolução da opinião sobre o questionário.

**Figura 39:** Evolução da opinião sobre o questionário





**Fonte:** Autora

O questionário foi aplicado presencialmente com um membro da EMPIS, com uma incubadora social e com duas IES. O objetivo era observar a reação do respondente e perceber ajustes necessários que talvez não fossem expressos por escrito (Rodrigues, 2002). Também foi repassado presencialmente com ambos os orientadores. A co-orientadora contribuiu ativamente na construção do instrumento, ajudando inclusive na adequação da linguagem ao português falado em Portugal. A versão final do questionário foi concluída dia 12 de novembro de 2019.

### 5.1.2. Amostra e Descrição das Fontes

O universo da análise quantitativa são as IES de Portugal. Como as organizações sem fins lucrativos ainda são predominantes no que se refere ao empreendedorismo social (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Hossain *et al*, 2017; El Ebrashi, 2013; Daart, 2004; Dees, 1998), por analogia, a economia social portuguesa pode ser considerada. Todavia, há imensa variação entre o relatório português (CSES, 2013) e o comunitário (European Commission, 2014), conforme apresentado na Tabela 5. O que atesta a afirmação de Monzón e Chaves (2012) sobre a dificuldade de sistematização de informações sobre a economia social.

**Tabela 5:** Universo da Economia Social Portuguesa

Organizações	Modelo de negócio	Legislação	Quant UE (2014)	Quant CSES (2013)
Cooperativas de solidariedade social	Objetivos sociais e se engajam em uma diversidade que questões e serviços	O Código Cooperativo Português (CCoop) - Lc Os doze estatutos que regem cada um dos doze tipos cooperativos. Lei 30/2013 bases da economia social	<b>108</b>	2117
IPSS (Instituição Privada Solidariedade Social)*				5584
Misericórdias (IPSS)*	Estabelecem limites na distribuição de lucros e operam sem controle estatal. Suas finanças vêm da celebração de convênios e subsídios do Estado, mas podem operar no mercado.	Lei 30/2013 bases da economia social	<b>344</b>	389

Associação de Socorros Mútuo /mutualidades. Podem ser WISE*	Pode ou não ter objetivos econômicos, não distribui lucro.	Código de Associações Mútua (CAM) - Decreto-lei No. 72/90 de 3 março	<b>98</b>	111
Fundações*	Filantropias. Não se enquadram por não se envolverem em atividades econômicas.	Decreto-Lei 36-A / 2011, aprova o regime de normas contábeis para entidades do setor sem fins lucrativos Decreto-Lei 57/78, Registo de pessoas coletivas de interesse público Decreto-Lei 460/77, Aprovação dos estatutos das pessoas coletivas de interesse público	234	578
Associações com fins altruísticos	Sem destaque no relatório da União Europeia		57196	
Subsídios comunitários auto gestionários			877	
*Podem ser também Work Integration Social Enterprises - WISEs. Forma mais pesquisada na Europa, muitas vezes erroneamente confundida com a própria definição de empreendimento social (Pestoff & Hulgärd, 2016).				

**Fonte:** Adaptado de European Commission (2014) e CSES (2013).

Como nem toda pequena empresa é empreendedora, nem toda organização que persegue objetivos sociais faz parte do empreendedorismo social (Dees, 1998; Leviner *et al*, 2006; Peredo & McLean, 2006; Helm & Andersson, 2010). Para identificação da população adequada ao estudo, foram pesquisadas premiações, as IES portuguesas reconhecidas pelas OGAES (Lee *et al*, 2014; Abu-Saifan, 2012; Seelos & Mair, 2005a), as que receberam investimento do Portugal Inovação Social ou de alguma incubadora social nos últimos 4 anos (Lee *et al*, 2014; Ciccarino & Rodrigues, 2019), conforme demonstrado na Tabela 6. Essa estratégia tem o objetivo de identificar o mais precisamente possível a população adequada a essa pesquisa, mitigando o viés de seleção (Mangione, 2003).

**Tabela 6:** Identificação do universo das IES portuguesas

Âmbito	Premiações	Regulamento formal	Critério de participação	Critérios de seleção	Quant. Premiados portugueses	Site
Portugal	Prémio INSEAD de Empreendedorismo Social	Não	Sim	Sim	indisponível	<a href="http://www.premio-insead.com/index.php?cat=17">http://www.premio-insead.com/index.php?cat=17</a>
Portugal	Prémio de Empreendedorismo Social "Acredita Portugal"- Caixa Económica Montepio Geral	Sim	Sim	Sim	52	<a href="https://www.acreditaportugal.pt">https://www.acreditaportugal.pt</a>
Portugal	Prémio Damião de Góis de Empreendedorismo Social	Sim	Sim	Não	3	<a href="https://cgov.pt/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=895">https://cgov.pt/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=895</a>
Portugal	Portugal Inovação Social	Sim	Sim	Sim	120	Banco de dados

Europa	Social Innovation Tournament - European Investment bank institute	Não	Sim	Sim	2	<a href="https://institutec.eib.org/whatwedo/social-1-2/social-innovation-tournament-2/">https://institutec.eib.org/whatwedo/social-1-2/social-innovation-tournament-2/</a>
Mundial	Schwab foundation award	Sim	Sim	Sim	1	<a href="https://www.schwabfoundation.org/selection-process">https://www.schwabfoundation.org/selection-process</a>
Mundial	Ashoka Venture and Fellowship	Não	Sim	Sim	5	<a href="https://www.ashoka.org/en-US/our-network/ashoka-fellows/search/portugal">https://www.ashoka.org/en-US/our-network/ashoka-fellows/search/portugal</a>
Mundial	Skoll Award	Sim	Sim	Sim	2	<a href="http://skoll.org/about/skoll-awards/">http://skoll.org/about/skoll-awards/</a>
<b>Incubadoras e IES incubadas</b>					43	
<b>Total de IES portuguesas</b>						<b>228</b>

**Fonte:** Autora (recuperado dos sites em 5 dezembro de 2019)

A Tabela 6 também permite observar que a maioria dos investidores possui critérios de participação e de seleção divulgados. Os investidores que não apresentam os critérios de seleção contam com um júri reunido para cada premiação. O investimento através das incubadoras foi esclarecido pelas entrevistas no capítulo anterior.

Considerando que a mesma IES pode ser reconhecida por mais de uma premiação ou ainda receber investimento social, precauções para evitar repetição foram tomadas. Assim, em dezembro de 2019, Portugal tinha 220 iniciativas de empreendedorismo social portuguesas [IES] reconhecidas através de premiações ou investimentos, portanto pertencentes ao mercado de investimento social.

A amostra é probabilística, uma vez que o questionário foi distribuído de maneira universal e a participação na pesquisa é voluntária. Assim, todas as IES tem igual probabilidade de participar da amostra (Hair Jr *et al*, 2010; Fávero *et al*, 2009; Mangione, 2003; Remenyi *et al*, 1998). O questionário destina-se aos empreendedores sociais ou responsáveis em cargo de gestão nas IES, devido ao objetivo de caracterizar o modelo de negócio. Além disso, as taxas de respostas e a qualidade das informações são melhores se a experiência tiver sido vivenciada pelo respondente, porque é mais fácil obter respostas sobre fatos pessoais do que sobre opiniões (Converse & Presser, 1986).

A versão final do questionário foi concluída dia 12 de novembro de 2019 após o último pré-teste. Essa versão foi enviada para EMPIS, sendo submetido para 120 IES em 28 de novembro de 2019. Um lembrete foi encaminhado dia 12 de dezembro de 2019. Posteriormente, o questionário foi encaminhado para os vencedores de premiações e para as IES que recebem investimento de incubadoras. O questionário não tinha um prazo para respostas, tendo em vista a utilização de pelos menos 3 lembretes até o seu encerramento. Os lembretes foram enviados semanalmente ao longo do mês de janeiro de 2020. A última resposta foi recebida em 05 de fevereiro de 2020.

### 5.1.3. Avaliação da base de dados

Em 12 de fevereiro de 2020 o questionário tinha gerado 96 respostas que representam uma taxa de respostas de 43,63% com base na população estimada. A taxa de resposta excede ao benchmark de administração de 20% (Davis, 2012) e fica dentro do limite de respostas para organizações sem fins lucrativos [i.e. entre 26% e 50%] (Helm & Andersson, 2010). Excede a taxa de respostas dos estudos de empreendedorismo social considerados nesta tese, onde a taxa foi reportada: 21% de Bacq e Eddleston (2018), 26,3% de Helm e Andersson (2010) e 30,36% de Kuratko *et al* (2017).

Após a análise de casos inconsistentes, dados faltantes [*missing values*] e de dados discrepantes [*outliers*] (Hair Jr *et al*, 2010; Black, 2010; Fávero *et al*, 2009), oito questionários precisaram ser descartados. Optou-se por não inserir dados, porque a amostra não possui tamanho suficiente para suportar esse tratamento, sem comprometer seus resultados (Fávero *et al*, 2009). Identificou-se também que 13 respostas não vieram de empreendedores ou colaboradores em cargo de gestão, mas, aparentemente os respondentes detinham profundo conhecimento sobre a IES. Portanto, esses questionários foram mantidos.

A variação do método comum [common method variance - CMV] foi testada através da técnica fator único da Harman (Podsakoff *et al*, 2003; Hair Jr *et al*, 2010; Chang *et al*, 2010). Todas as 51 variáveis referentes a IES e seu ecossistema geraram 18 fatores aderentes à literatura, onde o primeiro fator representava 6,133% de uma capacidade de explicação da variação da amostra de 74,867%. Portanto o viés de método comum [common method bias - CMB] não é um problema para o conjunto de variáveis da amostra.

## 5.2. Descrição da amostra

A pesquisa apoia-se em informações ex post facto que afetam a opinião do respondente no momento da coleta da informação [i.e. entrevista ou questionário autoadministrado online] (Da Silva, 2016), tendo em vista que o modelo de negócio consiste na descrição da arquitetura organizacional, que permite a criação e a captura de valor, refletindo as premissas adotadas pelos gestores (Teece, 2010). A fim de lidar com as limitações do uso de dados autoadministrados, a descrição da amostra considera o perfil dos respondentes e as características das IES as quais eles se referem (Converse & Presser, 1986; Spector, 1992; Bacq & Eddleston, 2018). Estatísticas descritivas, tabulação cruzada [*crosstabs*], correlações bivariadas e comparações de médias (ANOVA) foram utilizadas na análise dos dados (Hair Jr *et al*, 2010).

### 5.2.1. Perfil dos respondentes

A amostra é formada por 33% de homens e 67% de mulheres, com uma clara predominância deste sexo. De acordo com o público estabelecido para a

pesquisa, 14,6% não possui cargo de gestão, mas apresentam profundo conhecimento da IES. Os respondentes possuem entre 1 e 30 anos de experiência na economia social portuguesa. Mais da metade (61,5%) possui mais de 1 ano de experiência na economia social. Destes 37,5% possuem mais de 10 anos de experiência, 23,9% entre 6 e 10 anos, 29,5% entre 1 e 5 anos e 9,1% um ano de experiência.

Os respondentes têm entre 22 e 65 anos de idade. Mais da metade da amostra concentra-se entre os 22 e 40 anos de idade (55,7%) e 12,5% possuem mais de 50 anos. A escolaridade varia de ensino médio ao doutorado, onde 3 pessoas têm ensino médio e seis doutorado. A maior parte da amostra possui licenciatura (48,9%) e mestrado (30,7%).

Foi perguntado se os respondentes se sentem capacitados para atuar como empreendedores e a maior parte demonstrou confiança alta (73,9%), 22,7% uma confiança moderada e 3,4% uma confiança ligeiramente baixa. As pessoas menos confiantes possuem até 5 anos de experiência, são mulheres com escolaridade em nível de licenciatura. O grupo mais confiante é heterogêneo, 34% tem até 5 anos de experiência, 22% entre 6 e 10 anos e 45% mais de 10 anos.

O grau de confiança é ligeiramente e positivamente correlacionado com o tempo de experiência (coeficiente de Pearson 0,273) e com a qualificação (coeficiente de Pearson 0,286) com 5% e 1% de margem de erro respectivamente. A confiança empreendedora também é ligeiramente correlacionada com o sexo (coeficiente de Pearson -0,233) com 5% de margem de erro. Enquanto 66% das mulheres sentem-se muito confiantes e 5% pouco confiantes, nenhum homem se sente pouco confiante e 90% estão muito confiantes. Portanto, gestores confiantes tendem a ser homens, com maior qualificação e maior experiência.

O perfil mais comum são mulheres, confiantes de suas capacidades empreendedoras, por volta dos 36 anos de idade e com 3 anos de experiência na economia social portuguesa. Há diferenças significativas entre homens e mulheres, relativa à confiança (Teste Z = 4,951), qualificação (Teste Z = 4,538) com 5% de margem de erro e experiência (Teste Z = 2,994) com 10% de margem de erro.

Mulheres são mais experientes e possuem maior qualificação. Todas as doutoras da amostra são mulheres, 95% das mulheres e 79% dos homens possuem qualificação igual ou superior a licenciatura. A experiência média da amostra são 9 anos, sendo 7,5 anos a média para os homens e 10,3 anos a média para mulheres. A amostra feminina é composta por 42% com experiência superior a 10 anos, 31% entre 5 e 10 anos e 27% com menos de 5 anos. A amostra masculina é composta por 28% com experiência superior a 10 anos, 31% entre 5 e 10 anos e 41% com menos de 5 anos.

### **5.2.2. Perfil das IES representadas**

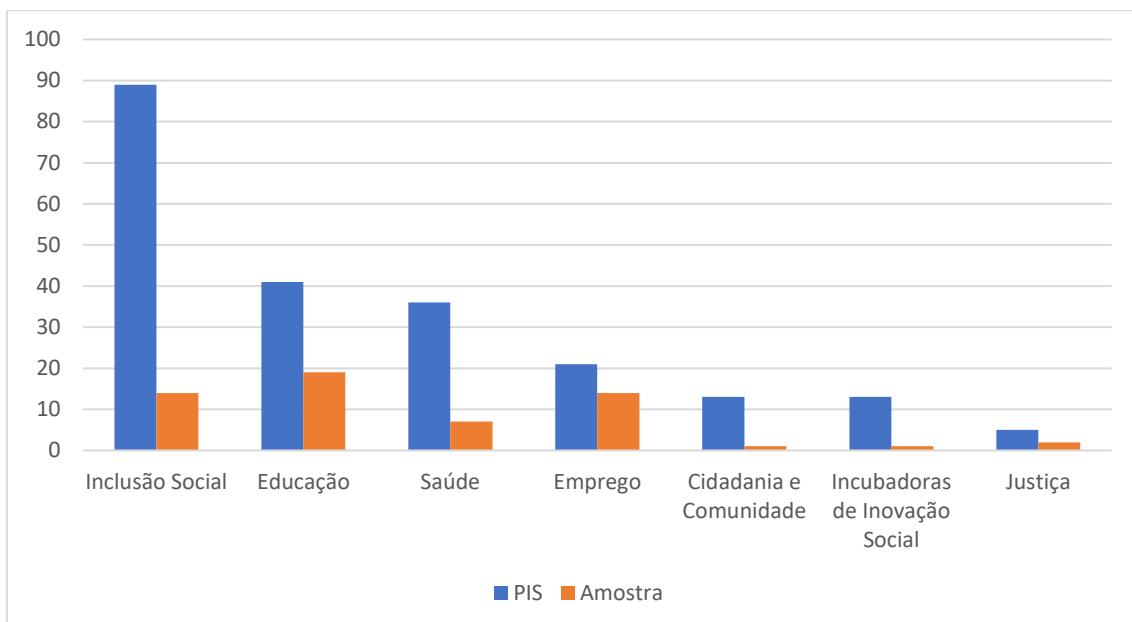
O perfil mais comum são IES maduras, com mais de 5 anos de existência, sem fins lucrativos, com atuação regional. No último ano, essas IES aumentaram seu número de beneficiários ao deslocar-se para outras áreas geográficas. Os

objetivos sociais das IES foram mapeados de acordo com o PIS (2019), portanto, alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2018).

De acordo com as fragilidades identificadas em Portugal através das análises realizadas no âmbito do Portugal 2020 e da política de austeridade imposta como estratégia de saída da crise (Cerejeira & Portela, 2018; EU, 2017; SEFORIS, 2015; AD&C, 2014; Alcidi *et al*, 2016; ICETA, 2013; Ramos & Martín, 2001) pode-se dizer que: apenas 1% da amostra atende às necessidades de desenvolvimento do empreendedorismo (AD&C, 2014; ICETA, 2013; EU, 2017; European Commission, 2016); Bernardino & Santos, 2015), 16% atuam diretamente com inclusão social e 37% indiretamente (Cerejeira & Portela, 2018; República Portuguesa, 2017; Alcidi *et al*, 2016; AD&C, 2014), 16% atuam diretamente para favorecer o aumento do emprego (Eurostat, 2018; Cerejeira & Portela, 2018; República Portuguesa, 2017; EU, 2017; Alcidi *et al*, 2016; AD&C, 2014; ICETA, 2013), nenhuma atua diretamente com os desafios demográficos decorrentes do envelhecimento da população (Cerejeira & Portela, 2018; EU, 2017). Apenas a perspectiva do isolamento (10%) e barreiras culturais (1%) parecem colaborar indiretamente com o que talvez seja o maior desafio de Portugal após a melhoria das condições de emprego (Cerejeira & Portela, 2018; República Portuguesa, 2017; EU, 2017), especialmente nas regiões do Algarve (IESE, 2015) e Alentejo (CCDR, 2013).

Em relação a atuação do PIS como política pública, a amostra possui representantes de todas as áreas de investimento, sendo emprego a mais bem representada (PIS, 2019). Abandono escolar, Desemprego, Pobreza e exclusão social são as três áreas melhor representadas na amostra. Com exceção da saúde, que é relativamente pequena nesta amostra, as demais áreas corroboram a literatura e representam a economia social portuguesa (SEFORIS, 2015). Essas áreas juntas representam 67,9% do investimento realizado através do PIS, algo em torno de 29.348.180,00 euros. As IES da amostra atendem juntas 268.533 beneficiários (PIS, 2019, recuperado em 09/9/2019). A Figura 40 sintetiza a representatividade do investimento.

**Figura 40:** Amostra em relação ao investimento do PIS



**Fonte:** Autora

Em consonância com estudos anteriores, a maior parte das IES atuam regional e nacionalmente (SEFORIS, 2015), porém a amostra é proporcionalmente distribuída, 26,1% atuam localmente em uma comunidade ou com um grupo específicos, 35,2% possuem atuação regional, 25% possuem atuação nacional e 13,6% possuem atuação global. Em relação ao progresso no último ano, 19,3% diminuíram o número de beneficiários, 1,1% mantiveram e 79,5% aumentaram. Destes, 31,8% aumentaram o número de beneficiários ao deslocarem-se para outras áreas geográficas, logo aumentaram sua escala [*scaling up*] (Smith & Stevens, 2010). O aumento da escala diverge da literatura, não sendo relacionado com o modelo de receita, com o acesso a recursos (Bloom & Smith, 2010) ou com o engajamento na rede (Bacq & Eddleston, 2018).

As IES em média possuem entre 1 e 3 anos de existência, 39,8% têm mais de 5 anos, 21,6% mais de 3 anos até 5 anos, 20,5% de 1 ano até 3 anos, 17,5% até 1 ano. Esse resultado corrobora estudos anteriores em relação a maturidade da economia social portuguesa (Bernardino & Santos, 2014, 2017; Carvalho, 2010), porém, destaca um aumento de novas IES, até então não detectado. Apenas 7,4% tinham menos de 3 anos (Bernardino & Santos, 2014), o que representa um aumento de 31,3% em comparação com a amostra de 2014.

Desse modo, 38,7% das IES portuguesas se enquadram na classificação da pesquisa APS do GEM [*total early-stage entrepreneurial activity – TEA*] com menos de 3 anos de existência. A TEA é uma proxy para o desenvolvimento da atividade empreendedora sendo negativamente correlacionada com os fatores ambientais e positivamente correlacionada com o desenvolvimento de empreendedorismo de alto crescimento (Levie & Autio, 2008).

A IES mais bem organizadas e estruturadas [i.e. padrões e processos estabelecidos, planejamento de curto e longo prazo avaliação de valor sistematizada] (Lepoutre *et al*, 2013; Bosma *et al*, 2016; Kuratko *et al*, 2017) que atribuem maior valor a reputação (Lückebach *et al*, 2019; Hlady-Rispal & Servantie, 2018) são as mais maduras. Isso vai de encontro com a ideia de que

IES maduras têm dificuldade de incorporar elementos gerenciais (European Commission, 2016).

A maturidade da IES não é correlacionada com o seu porte<sup>7</sup> (coeficiente de Pearson,  $\alpha > 0,05$ ), 73% se enquadram como micro empresas com até 10 funcionários, 20% são pequenas empresas com entre 10 e 50 funcionários e 7% são empresas médias com mais de 50 e menos de 250 funcionários. A predominância de micro empresas corrobora a literatura (Bernardino & Santos, 2014, 2017; Carvalho, 2010).

As IES juntas criam 1078 postos de trabalho remunerados [i.e. funcionários] e contam com 5227 voluntários, reforçando a restrição de recursos humanos evidenciada por Bernardino e Santos (2017) que possivelmente dificultam a qualificação das IES e influencia seus níveis de produtividade (Comissão Europeia, 2014). Mais da metade das IES [59,1%] emprega mais voluntários do que funcionários, porém, 38,6% possuem mais funcionários do que voluntários, em 2,3% quantidades equivalentes. A maior parte dos empregos é gerada pelas micro empresas, com 72,6% dos funcionários e 51% dos voluntários.

Em relação aos objetivos econômico, 75% das IES não prevê lucro. Dos 25% que admitem o lucro, 17 são negócios sociais [i.e. reinvestem o lucro na IES] e 5 possuem fins lucrativos. Isso corrobora a alegada dificuldade que organizações mais maduras têm em assumir objetivos econômicos (European Commission, 2016), todavia, a maior partes das IES que são negócios sociais são IES com mais de 3 anos de existência. Também destaca a dependência do financiamento público (Comissão Europeia, 2014; Carvalho, 2010; Ramos & Martín, 2001). Nesta amostra os modelos de negócio mais populares [30,7%] baseiam-se em receitas provenientes de comercialização direta de serviços gratuitos para os clientes, porém pagos por subsídio público (SEFORIS, 2015; Carvalho, 2010). O segundo mais popular é relacionado a atividade filantrópica [27,3%] e por fim os negócios sociais [19,3%] (SEFORIS, 2015; CSES, 2013). Não há correlações significativas entre a fonte de receitas e a quantidade de postos de trabalho remunerados gerada (Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Austin *et al*, 2006; Dees, 1998).

Em relação a inovação, as IES estudadas promovem um ecossistema com muita informação compartilhada (moda = 4), com inovações frequentes (moda=4) e alto investimento em inovação (moda = 4). Essas características são correlacionadas com 5% de margem de erro. Todas as IES apresentam algum nível de inovação e todas inovam em processos. Essas características são semelhantes às do empreendedorismo por oportunidade que apresentam taxas de sucesso mais alta (Levie & Autio, 2008) e são menos vulneráveis a fatores externos (Levie & Autio, 2008; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012). Também podem justificar o crescimento da economia social portuguesa mesmo durante a crise (CSES, 2013; MIES, 2015). Esse aspecto da amostra difere da pesquisa anterior que aponta uma inovação moderada, onde poucos riscos são assumidos e o cenário é de competitividade baixa [nesta amostra tolerância ao

<sup>7</sup> Porte das empresas portuguesas segundo o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro

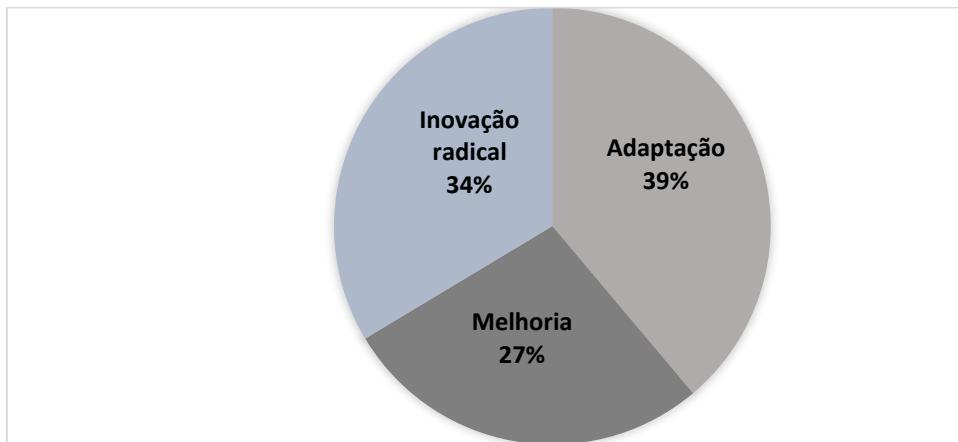
Até 10 funcionários (Micro)

De 10 a 50 funcionários (Pequena)

Mais de 50 e menos até 250 funcionários (média)

risco e competitividade são moderados, moda =3] (SEFORIS, 2015). A Figura 41 identifica os tipos de inovação.

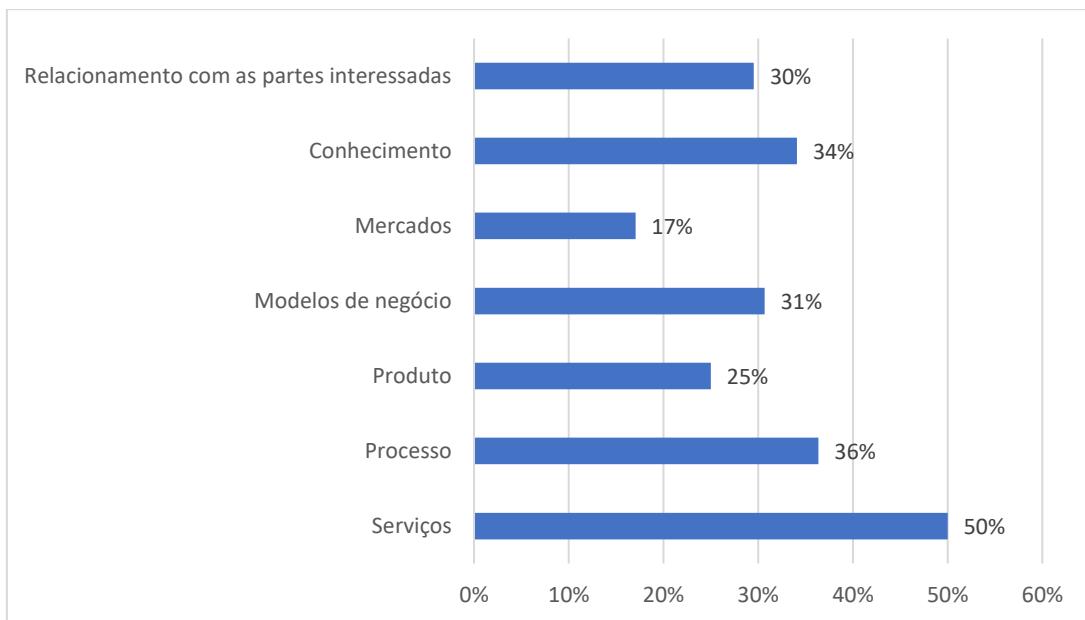
**Figura 41:** Tipos de inovação



**Fonte:** Autora

Inovações radicais estão presentes em 76,1% das IES da amostra e costumam acontecer na oferta de serviços. A Figura 42 identifica em que essas inovações radicais consistem.

**Figura 42:** Inovações radicais das IES



**Fonte:** Autora

Embora não haja correlação, 38,6% das inovações da amostra são realizadas pelas IES mais jovens [i.e. < de 3 anos] e 61,4% pelas mais maduras [i.e. > de 3 anos]. A maior parte da inovação é gerada por IES com até 10 funcionários [72,7%]. Esses números podem sinalizar a importância da inovação

para o ecossistema português e apontar alguns riscos. O argumento de Audretsch (1995) pode justificar a robustez do desempenho da economia social portuguesa, pois esta amostra indica que a inovação depende de IES de micro porte. Assim, ao mesmo tempo que o ecossistema dificulta a sobrevivência de novas organizações em longo prazo, as que sobrevivem apresentam maior crescimento e menor risco de descontinuidade. A falta de informação sobre a taxa de fracasso e as relações competitivas impedem maior desenvolvimento dessa perspectiva, nesta pesquisa.

Uma pesquisa anterior indicou que a economia social portuguesa se beneficia da rede e do alinhamento com políticas públicas (SEFORIS, 2015). As IES da amostra atribuem importância a rede predominantemente grande [62,5%] e moderada [28,4%]. Todavia, as IES têm opinião bem dividida em relação ao apoio que recebem do governo: 37,5% classificam como alto, 31,8% classificam como moderado e 30,7% como baixo. O acesso ao crédito continua precário [moda=1], com pouco investimento privado [moda=2] (SEFORIS, 2015), conforme já havia aparecido no relato dos empreendedores sociais entrevistados.

Em suma, o perfil das IES é similar ao reportado em pesquisas anteriores, o que indica que a amostra retrata bem a economia social portuguesa (SEFORIS, 2015; Comissão Europeia, 2014; CSES, 2013; Bernardino & Santos, 2014; Carvalho, 2010). Cabe ressaltar o aumento da atividade empreendedora qualificada (Levie & Autio, 2008) e sua representatividade em relação ao mercado de investimento social português (PIS, 2019). Algumas alterações podem sinalizar a evolução do ecossistema que se tornou mais inovador e dinâmico, com maior profissionalismo e menor dependência do governo, a partir de 2015 (MIES, 2015).

Toda informação que diverge das pesquisas anteriores no âmbito português deve ser interpretada levando-se em consideração o recorte da população adotado nesta pesquisa. Esta tese considera iniciativas de empreendedorismo social [IES] reconhecidas através de investimento social ou de premiações. Os dados oficiais consideram a economia social portuguesa como um todo (SEFORIS, 2015; Comissão Europeia, 2014; CSES, 2013), ou as inovações sociais portuguesas (MIES, 2015), este último mais próximo da realidade desta tese. De maneira nenhuma isso invalida ou desmerece os resultados aqui discutidos, pois esta tese evidencia aspectos específicos que se diluem na perspectiva mais ampla de análise. As evidências relativas ao progresso em inovação, produtividade e empreendedorismo devem ser consideradas com parcimônia e merecem ser aprofundadas através de novos estudos. São indicações de progresso que não podem continuar a ser diluídas em uma massa de dados perdendo seu sentido crítico, sua potência para acreditar o mercado de investimento social e sua utilidade para a gestão.

### 5.3. Análise factorial exploratória [EFA]

A análise visual de correlação pelo coeficiente de Pearson apresentava um número substancialmente superior de variáveis correlacionadas vinculadas aos construtos teóricos [ $>0,3$ ]. Portanto, é adequada para a análise factorial exploratória [EFA] (Hair Jr *et al*, 2010; Fávero *et al*, 2009). Esta foi operacionalizada através do método de componentes principais com rotação ortogonal varimax, a fim de identificar os fatores menos correlacionados possíveis com o intuito de reduzir as

variáveis. O agrupamento das variáveis considera autovalor [*eigenvalues*] superior a 1 e visa selecionar apenas variáveis estatisticamente significativas [carga fatorial  $> 0,6$ ]. A EFA iniciou com todas as 51 variáveis relativas a IES e ao seu acesso no ecossistema [KMO: 0,505; Teste de esfericidade de Bartlett significativo com  $\alpha < 0,05$ ]. A exclusão de variáveis seguiu os seguintes critérios: 1) MSA  $< 0,5$  [*measure sample adequacy*] e comunidade baixa; 2) Baixa MSA e aumento do KMO (Hair Jr *et al.*, 2010; Fávero *et al.*, 2009).

Ao final desse processo restaram 17 variáveis agrupadas em 7 fatores aderentes a literatura, que explicavam 70,6% da variação da amostra [KMO: 0,611; Teste de esfericidade de Bartlett significativo com  $\alpha < 0,05$ ]. Prosseguiu-se com o teste da consistência do agrupamento das variáveis de cada fator através Alfa de Cronbach. Foram considerados consistentes os fatores que apresentavam o alfa superior a 0,6, preferencialmente superior a 0,7 (Bacq & Eddleston, 2018; Nascimento & Macedo, 2016; Hair Jr *et al.*, 2010). Os fatores relativos ao valor social subjetivo, proposta de valor inovadora e capacidade de inovação ficaram abaixo desse parâmetro [0,533; 0,539; 0,566 respectivamente]. O alfa de Cronbach do fator ‘*capacidade de inovação*’ podia ser melhorado com a exclusão da variável ‘*informações partilhadas*’.

Optou-se por realizar nova EFA seguindo a mesma técnica. Ao final desse processo restaram 13 variáveis agrupadas em 5 fatores aderentes a literatura, que explicavam 68,833% da variação da amostra [KMO: 0,609; Teste de esfericidade de Bartlett significativo com  $\alpha < 0,05$ ]. Outras variáveis relativas à oferta inovadora e capacidade de inovação foram estatisticamente agrupadas [i.e. pertenciam ao mesmo construto teórico, mas não foram estatisticamente selecionadas na primeira EFA]. A carga fatorial das variáveis aumentou, ficando todas superiores a 0,7. O novo teste da consistência do agrupamento das variáveis de cada fator através Alfa de Cronbach atendeu aos requisitos [alfa  $> 0,7$  exceto para capacidade de inovação  $> 0,6$ ]. Curioso destacar que as variáveis de inovação, que são as mais comuns nos estudos de empreendedorismo social, as mais homogêneas na seleção de suas escalas [i.e. menor variação de autores] e que são claras apropriações da literatura mais madura de inovação convencional, apresentaram problemas de consistência.

A redução das variáveis através da formação de fatores buscou criar variáveis mais consistentes, capazes de representar conceitos complexos representando-os através de aspectos variados e correlacionados (Spector, 1992). Essas variáveis serão utilizadas na técnica posterior para criar a taxonomia e para discutir os efeitos de cada arquétipo na criação de valor social. Portanto, a EFA precisa reduzir as variáveis criando fatores que serão utilizados como variáveis de agrupamento e variáveis de resultado. Todavia, um problema surgiu: dois fatores importantes para discussão de empreendedorismo social não se mantiveram segundo os critérios de exclusão adotados. Eles emergem dos dados, mas retê-los diminui a qualidade da redução dos dados afetando o teste KMO [0,558] embora mantendo a significância estatística através do Teste de esfericidade de Bartlett ( $\alpha < 0,05$ ).

O primeiro fator diz respeito a sustentabilidade do modelo de negócio definindo a importância da Imersão [*embeddedness*] para exploração de oportunidades. Este fator foi posto de lado e será utilizado como variável de perfil como as demais variáveis descartadas pela EFA [teste KMO = 0,552; variação

total explicada 68,047%]. Essa decisão deve-se ao fato desse conceito representar uma questão pouco esclarecida na literatura (Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018; Smith & Stevens, 2010; Bloom & Smith, 2010). Assim, o construto sustentabilidade do modelo de negócio será representado pela ‘disponibilidade de recursos’. O segundo fator prejudicado representa a variável de resultado ‘valor social subjetivo’ e um objetivo secundário da tese, não existindo alternativa para sua representação. A fim de mitigar esse problema a análise dos resultados da taxonomia será realizada considerando os fatores e as variáveis originais.

O estágio pré-paradigmático da literatura do empreendedorismo social cria esse tipo de desafio. Helm e Andersson (2010) reportam inconsistência em suas escalas na construção de sua taxonomia e alguns estudos que forneceram as escalas utilizadas sinalizaram questões referentes a confiabilidade ou viés de método comum (Bacq & Eddleston, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018). A Tabela 7 apresenta os fatores e suas variáveis.

**Tabela 7:** Identificação do universo das IES portuguesas

**Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>**

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	
Apoio.Bancos	,840						
Acesso.Cred		,765					
Acesso.Investprivado			,731				
AlocTarefas				,919			
AlocRH					,885		
Aprendizagem						,780	
Flexibilidade						,714	
Inov.Cap.absorção						,675	
Inov.Conhecimento						,746	
Inov.Serviço						,711	
Inov.processo						,684	
Zscore(Funcionário)							,838
Zscore(ImpactoDireto)							,834
Alívio							,802
Novidade							,692

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 5 iterações.

**Fonte:** Autora

A variação do método comum [common method variance - CMV] foi testada novamente através da técnica fator único da Harman (Podsakoff *et al*, 2003; Hair Jr *et al*, 2010; Chang *et al*, 2010) e o primeiro fator representa 20,34% de uma capacidade de explicação da variação da amostra de 68,83%. A variação explicada pelo primeiro fator é menor que 50% (Hair Jr *et al*, 2010) e menor que os 25% e 32% reportados pelo benchmarking (Bacq & Eddleston, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018; Bernardino & Santos, 2015a). A retirada de variáveis do primeiro fator não altera a formação dos fatores, mantendo variáveis referentes ao mesmo construto agrupadas. Durante todo o processo de retirada e inclusões de variáveis os fatores foram formados de maneira consistente pelas mesmas variáveis de acordo com a teoria (Chang *et al*, 2010), logo não há evidências de

problemas com viés de método comum [*common method bias* - CMB]. As análises subsequentes de tabulação cruzada também não evidenciaram viés de resposta, logo pode-se concluir que a amostra oferece uma boa representação da população (Carneiro *et al.*, 2011; Fávero *et al.*, 2009).

A EFA permite verificar se as variáveis se agrupam de acordo com a literatura e determinar a efetividade da utilização do instrumento de pesquisa para coletar informações que permitam inferências sobre a população estudada (Hair Jr *et al.*, 2010; Spector, 1992). A Figura 43 associa as variáveis de cada fator com sua respectiva fonte e com a literatura que oferece suporte para sua utilização.

**Figura 43:** Fatores relativos às IES

Fatores Internos - Modelo de Negócio das IES				Literatura de suporte	
Fator	Variáveis	Explicação	Origem da escala	Nº da questão	
Recursos Disponíveis	Alocação de tarefas	Tempo disponível para que os funcionários/voluntários realizem as tarefas adequadamente.	Kuratko <i>et al</i> (2017)	13	Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018; Cannatelli, 2017; European Commission, 2016; Bowman & Ambrosini, 2000; Lewin & Minton, 1986
	Alocação de recursos	Quantidade de funcionários/voluntários disponível para o volume de tarefas.			
Proposta de valor Inovadora	Inovação de serviços	Novas ofertas de serviços, adaptações de serviços a outros contextos ou melhoria dos serviços prestados.	Dwivedi & Weerawardena, (2018)	22	Lopes <i>et al</i> , 2017; Christensen, 2017; Thomas & Autio, 2014; Miller, 2011; Lepak <i>et al</i> , 2007; OECD, 2004; Fagerberg, 2004; Kirzner, 1973; Schumpeter, 1934
	Inovação de processos	Novas formas de se fazer as coisas, adaptações de processos a outros contextos ou melhoria de processos já existentes.	Lepoutre <i>et al</i> (2013) aplicada por Bosma <i>et al</i> (2016)		Lopes <i>et al</i> , 2017; Christensen, 2017; Thomas & Autio, 2014; Miller, 2011; Lepak <i>et al</i> , 2007; Fagerberg, 2004; Kirzner, 1973; Schumpeter, 1934
	Inovação de conhecimento	Novas conhecimentos, adaptações de conhecimento de outras áreas ou desenvolvimento/expansão de conhecimento já existente.	Dosi (1988)		Thomas & Autio, 2014; Murray <i>et al</i> , 2010; Dosi, 1988
Capacidade de Inovação	Capacidade de absorção	Capacidade de identificar conhecimentos valiosos, integrá-los e usá-los	Kraus <i>et al</i> (2017)	26	Lepak <i>et al</i> , 2007; Fagerberg, 2004; Cohen & Levinthal, 1990; Nonaka & Takeuchi, 1997; Dosi, 1988

		adequadamente na operação da IES.			
	Flexibilidade	Equilíbrio entre a estruturação de processos para gerar eficiência e produtividade e a abertura para experimentação que busca respostas ágeis, estimulando a colaboração e a criatividade.	Kuratko <i>et al</i> (2017)	20	Thomas & Autio, 2014; Mulgan, 2006; Fagerberg, 2004; Nonaka & Takeuchi, 1997; Levinthal & March, 1993 Leonard-Barton, 1992
	Aprendizagem	Abertura ao processo de aprendizado com base na relação estabelecida com o erro (lições aprendidas ou punição).	Carraher <i>et al</i> (2016)	28	Da Silva & Osiyevskyy, 2019; Caroli <i>et al</i> , 2018; Mulgan, 2006; Nonaka & Takeuchi, 1997; Levinthal & March, 1993; Dosi, 1988
<b>Fatores Externos - Ecossistema</b>					
Fator	Variáveis	Explicação	Origem da escala	Nº da questão	Literatura de suporte
Acesso a investimento	Apoio_Bancos	Apoio de bancos e instituições financeiras a IES	Dwivedi & Weerawardena, (2018)	35	D`Amario & Comini, 2020; Rawhouser <i>et al</i> , 2019; Erpf & Tekula, 2019; Stephan & Folmer, 2017; Cannatelli, 2017; European Commission, 2016; Stephan <i>et al</i> , 2015; Bloom & Smith, 2010; Mair & Marti, 2009  Harvie & Ogman, 2019; Ciccarino, Rodrigues, Almeida & da Silva, 2019b; Almeida & Santos, 2017; Hoogendoorn, 2016; MIES, 2015; Bernardino & Santos, 2015b; Griffiths <i>et al</i> , 2013
	Acesso Crédito	Acesso a linhas de crédito com condições específicas e adequadas a economia social.	Uzzi, (1997)	36	
	Acesso Investprivado	Acesso ao investimento privado.	Levie & Autio (2008) usado na criação do banco de dados GEM.		
<b>Fatores de resultado - Valor social</b>					
Fator	Variáveis	Explicação	Origem da escala	Nº da questão	Literatura de suporte
Valor social objetivo	Impacto Direto	Nº de beneficiários atendidos pela IES	Impact management project (2019)	29	Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Hadad & Gáucá, 2014; Clark & Brennan, 2012; Ormiston & Richard, 2011  Rawhouser <i>et al</i> , 2019; André <i>et al</i> , 2018; Bosma <i>et al</i> , 2016; Leviner <i>et al</i> , 2006
	Funcionário	Nº de empregos gerados pela IES	Lepoutre <i>et al</i> (2013) aplicado em Bosma <i>et al</i> (2016)	12	

	Alívio	Alívio social a problemas sociais, considerando a escala da Dor.	Adaptação das escalas de dor (Stahmer <i>et al.</i> , 1998) ao contexto do empreendedorismo social	31	Biedma-Velázquez <i>et al.</i> , 2018; Bacq & Eddleston, 2018; Cannatelli, 2017; Hadad & Gáucã, 2014; Bloom & Smith, 2010
Valor social subjetivo	Participação IES/ Oferta de valor	Singularidade da oferta de valor, que atua com problemas sociais mal atendidos ou negligenciados pelas estruturas sociais disponíveis (institutional voids). Identifica em que medida os beneficiários ficariam desassistidos de a IES não existisse.	Impact management project (2019)	21	Hlady-Rispal e Servantie, 2018; Hossain <i>et al.</i> , 2017; Choi & Majumdar, 2014

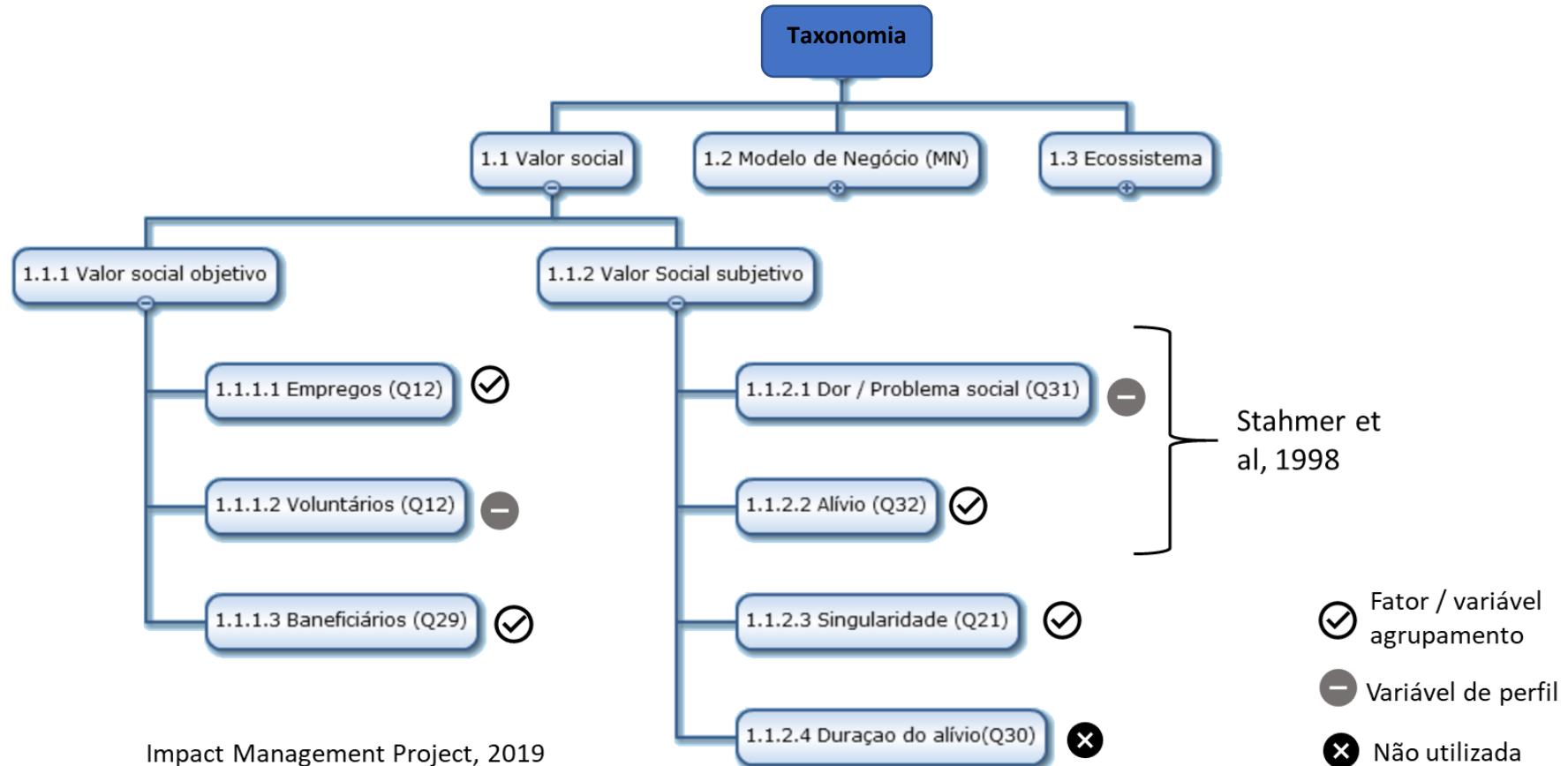
**Fonte:** Autora

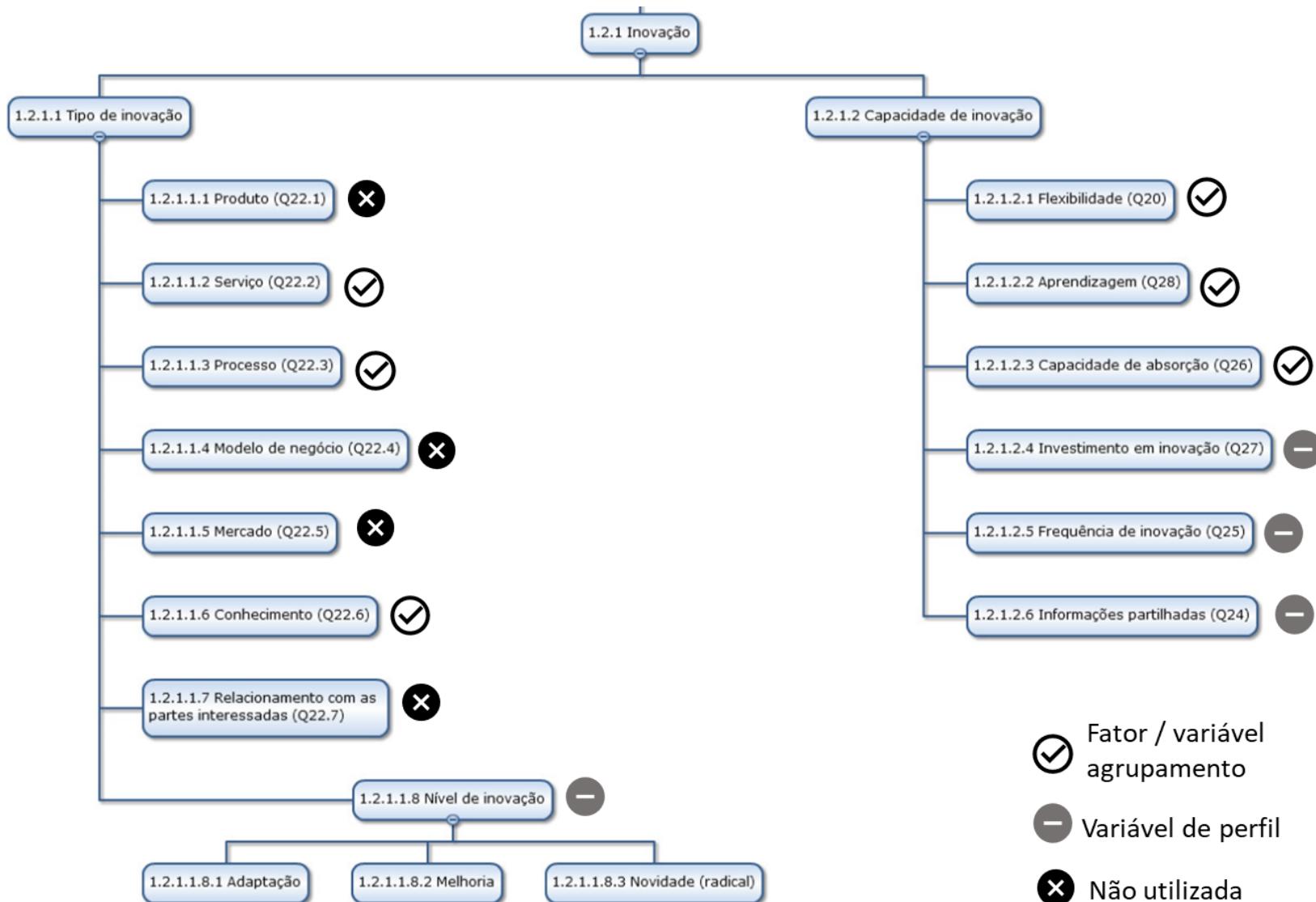
A EFA foi utilizada para reduzir os dados, facilitar as análises e atenuar possíveis erros presentes nas variáveis originais (Hair Jr *et al.*, 2010; Spector, 1992). Como a rotação varimax assume que os dados sejam naturalmente não correlacionados, o que é empiricamente improvável, não foram usados os fatores extraídos. Optou-se pelo cálculo de escalas somadas [*summeted scales*] que preservam os valores originais das variáveis e compensam possíveis erros de medição através da média ponderada. Assim, as variáveis explicativas que irão discriminar os clusters [i.e. variáveis de agrupamento] são estatisticamente não correlacionadas, favorecendo a criação da taxonomia (Hair Jr *et al.*, 2010; Da Silva), pois os elementos classificados em um arquétipo devem ser semelhantes entre si e diferentes dos classificados nos demais (Carneiro *et al.*, 2011; Humbrick, 1983).

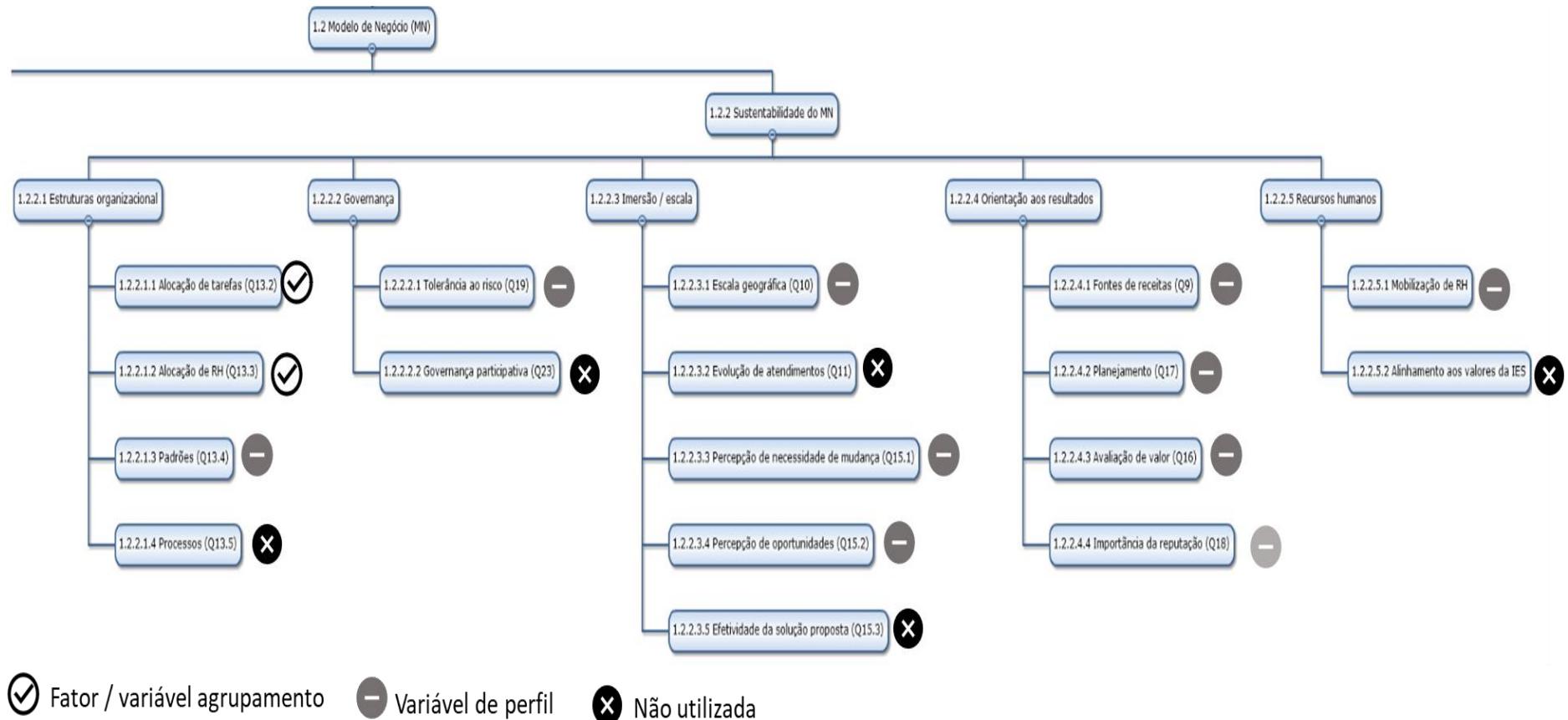
As variáveis que não formaram os fatores não foram agrupadas. Serão utilizadas como variáveis de perfil [*profiling variables*] para aprofundar a descrição dos diferentes arquétipos, podendo ou não representar características generalizáveis a outras populações (Carneiro *et al.*, 2011). Foram desconsideradas 17 das 51 variáveis originais. Os esquemas a seguir [Figura 44] relacionam as variáveis de perfil e as variáveis de agrupamento a cada construto.

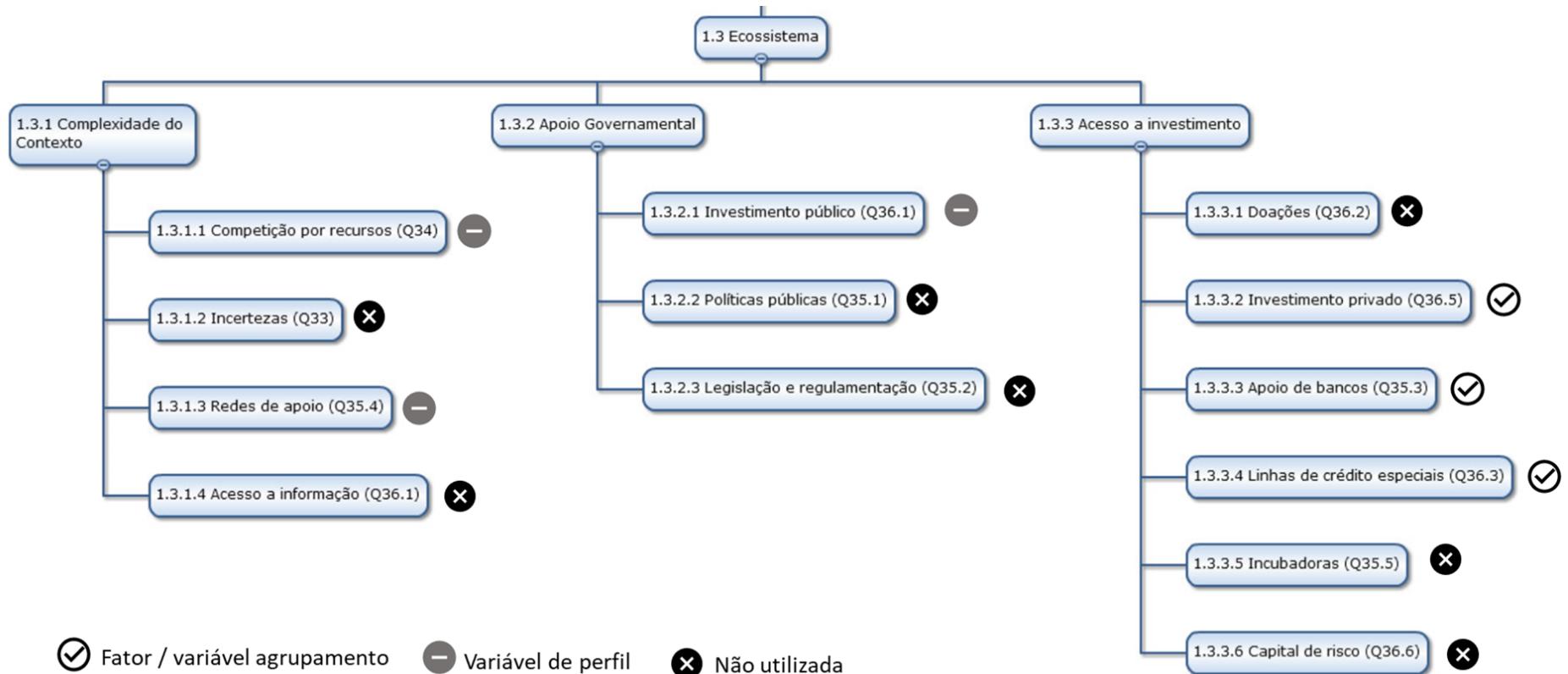
**Figura 44:** Construtos e suas variáveis de perfil e de agrupamento

**Fonte:** Autora









## 5.4. Taxonomia

### 5.4.1. Identificação dos clusters

A análise de conglomerados ou de cluster foi a técnica exploratória de interdependência usada para criar a taxonomia através da identificação de grupos a partir das características dos modelos de negócios das IES (Zott & Amit, 2007; Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011) e dos acessos que esses modelos viabilizam no ecossistema português (Stephan & Folmer, 2017; Cannatelli, 2017; European Commission, 2016; Stephan *et al.*, 2015; Bloom & Smith, 2010; Mair & Marti, 2009). Trata-se da organização estruturada dos atributos ou elementos no conceito organizacional do modelo de negócio (Venkatraman & Prescott, 1990) a fim de representar características relevantes do fenômeno, capazes de agrupar casos semelhantes e separar casos diferentes em um número mínimo de arquétipos (Da Silva, 2016; Carneiro *et al.*, 2011; Chrisman *et al.*, 1988; Hambrick, 1984).

As IES são diferenciadas de acordo com sua disponibilidade de recursos, sua proposta de valor inovadora, sua capacidade de inovação e seu acesso à investimento no ecossistema, utilizando elementos organizacionais típicos (Crook *et al.*, 2008; Barney, 1991; Lippman & Rumelt, 1982). Considera-se como delimitação do ecossistema o mercado de investimento social português (Ciccarino *et al.*, 2019b; Almeida & Santos, 2017; Bernardino & Santos, 2015b; MIES, 2015; SEFORIS, 2015; CSES, 2013), porque as IES foram identificadas a partir de premiações e investimentos sociais realizados (Lee *et al.*, 2014).

A taxonomia gerada é contingente ao contexto e às circunstâncias de onde emerge. As classes por meio das quais os casos são classificados, discriminando-os, podem ser compreendidos como arquétipos (Carneiro *et al.*, 2011; Hambrick, 1980) que devem ser homogêneos internamente, heterogêneos entre si e mutuamente exclusivos. Emergem dos dados a partir da similaridade e da distância dos casos (Fávero *et al.*, 2009; Hair Jr. *et al.*, 2010).

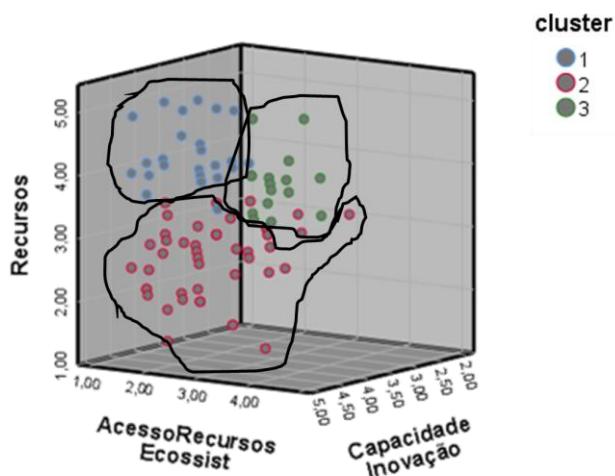
As variáveis de agrupamento (Carneiro *et al.*, 2011) derivam da EFA (Hair Jr *et al.*, 2010; Spector, 1992) por representarem medidas cuja validade interna pode ser avaliada durante a formação dos fatores (Pasquali, 2007; Yin, 2001). Suas altas cargas fatoriais sinalizam a capacidade de reduzir os dados adequadamente (Fávero *et al.*, 2009; Hair Jr. *et al.*, 2010). Por serem aderentes a literatura (Pasquali, 2007; Yin, 2001), por atenuarem possíveis erros presentes nas variáveis originais através da formação de escalas somadas [*summated scales*] (Hair Jr *et al.*, 2010; Spector, 1992) e por serem obtidas através de agrupamentos ortogonais são adequadas para discriminar os clusters. Os elementos classificados em um arquétipo devem ser semelhantes entre si e diferentes dos classificados nos demais (Carneiro *et al.*, 2011; Hambrick, 1983). Como a técnica considera a distância entre variáveis, elas foram padronizadas para garantir que representam a mesma ordem de grandeza (Hair Jr *et al.*, 2010; Fávero *et al.*, 2009).

O algoritmo de agrupamento pelo método hierárquico, baseado na observação do dendograma e na variação do coeficiente de aglomeração [i.e. maior variação nas duas últimas linhas 9,042 – 12,019] determinou dois clusters (Fávero *et al.*, 2009; Hair Jr. *et al.*, 2010). Por parcimônia também foi testada a análise com 3 clusters, que demonstrou expressar melhor a teoria (Churchill Jr,

1979; Schweigert, 1994; Pasquali, 2007; Campana *et al*, 2009; Fávero *et al*, 2009).

A análise prosseguiu com o método não-hierárquico pelo método K-means para classificar os casos em cada cluster (Fávero *et al*, 2009; Carneiro *et al*, 2011). A classificação nos três clusters foi equilibrada com 35 casos no Cluster 1, 31 casos no Cluster 2 e 22 casos no Cluster 3. Nenhum cluster detém uma maioria absoluta (Carneiro *et al*, 2011). Todas as variáveis de aglomeração foram significativas de acordo com o Teste-F, logo descrevem a amostra. As variáveis mais discriminantes foram a proposta de valor inovadora e disponibilidade de recursos [quadrado médio 26,273 e 24,789 respectivamente]. Cada uma representa um aspecto do modelo de negócio considerado, ou seja, inovação e sustentabilidade econômico-financeira (Zott & Amit, 2007; Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011). O acesso a recursos no ecossistema e a capacidade de inovação apresentam valores bem menores [quadrado médio 6,533 e 5,664 respectivamente]. De acordo com a análise ANOVA e considerando o teste Post-hoc de Bonferroni essa ordem se mantém. A Figura 45 representa tridimensionalmente o espaço de análise formado por essas quatro variáveis. A seleção das variáveis obedeceu a adequação visual do espaço para identificação dos clusters já que não é possível uma representação mais próxima da realidade estatística.

**Figura 45:** Simulação do espaço de análise



**Fonte:** Autora.

Como a análise de cluster é uma técnica descritiva e não inferencial, (Fávero *et al*, 2009) as estruturas de classificação foram analisadas através da MANOVA favorecida pela pequena discrepância do número de casos classificados em cada grupo (Carneiro *et al*, 2011). Essa técnica de dependência investiga a existência de diferenças significativas entre grupos, considerando todas as variáveis utilizadas para discriminá-los (Carneiro *et al*, 2011). Leva em consideração a eventual relação entre as variáveis de aglomeração melhorando o controle do erro experimental tipo I (Fávero *et al*, 2009).

A premissas da normalidade multivariada não foi suportada com base na normalidade individual, através do teste Komolgorov-smirnov ( $\alpha > 0,05$ ). Porém, a igualdade das matrizes de covariância dos grupos, estimada através do teste

Box's M, para analisar a homogeneidade dos grupos ( $32,192 \alpha = 0,072 > 0,05$ ) e através do teste Levene, para analisar a homogeneidade das variáveis ( $\alpha > 0,05$ ) foi atestada (Fávero *et al*, 2009; Hair Jr. *et al*, 2010). Portanto, pode-se dizer que os grupos são internamente homogêneos (Carneiro *et al*, 2011).

Os testes de testes Pillai's Trace, mais robusto, e Lambda de Wilks ( $\alpha < 0,05$ ) sugerem a adequação dos clusters de acordo com a igualdade das médias. Se a média dos centroides de cada variável de aglomeração em cada cluster é diferente, presume-se que a média de pelo menos um cluster também será diferente (Fávero *et al*, 2009; Hair Jr. *et al*, 2010; Carneiro *et al*, 2011). Portanto, pode-se dizer que os grupos são externamente heterogêneos (Carneiro *et al*, 2011). A estrutura de classificação foi analisada a partir dos centroides dos clusters, observando a distribuição das variáveis de aglomeração (Carneiro *et al*, 2011), conforme demonstra a Figura 46 através da matriz correspondente em quartis.

**Figura 46:** Matriz correspondente em quartis

Variáveis discriminantes	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Proposta de valor inovadora	Q2	Q1	Q4
Recursos disponíveis	Q1	Q3	Q3
Acesso a investimento	Q2	Q3	Q3
Capacidade de inovação	Q2	Q3	Q3

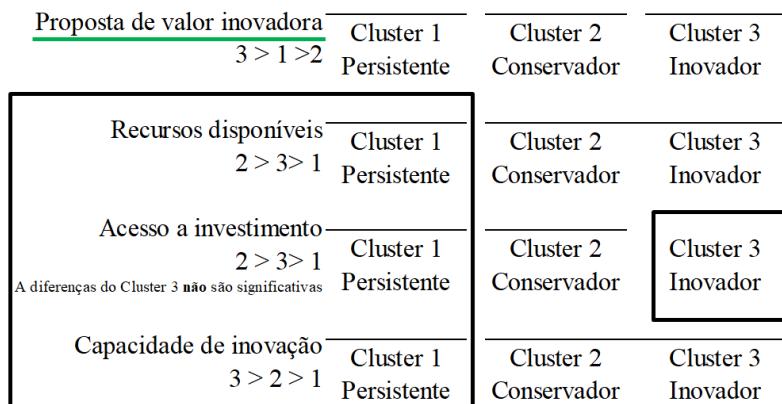
↑  
Recursos, acesso e  
capacidade equivalentes

**Fonte:** Autora

Nota-se que a estrutura das IES nos Clusters 2 e 3 é similar. A grande diferença do Cluster 1 para os demais está na menor disponibilidade de recursos, capacidade de inovação e acesso a investimento. A inovação da proposta de valor diferencia os três clusters. O cluster 3 é o mais inovador e o cluster 2 é o menos inovador embora ambos tenham capacidade de inovação semelhantes. Aparentemente os clusters são 1) persistente, pois busca inovar mesmo com uma estrutura menos favorável; 2) Conservador, pois têm estrutura e inova pouco e 3) inovador, pois emprega seus recursos, capacidades e acessos para inovar.

Através do Teste Post-hoc de Bonferroni ( $\alpha < 0,05$ ), baseado na estatística T e realizados através da MANOVA pode-se comparar as médias de cada variável de aglomeração em cada cluster (Fávero *et al*, 2009; Hair Jr. *et al*, 2010). O teste identificou diferenças significativas entre as propostas de valor inovadoras dos três clusters [i.e. Cluster 3 > 1 > 2]. Não há diferenças significativas entre os Clusters 2 e 3 em relação a disponibilidade de recursos e a capacidade de inovação, mas os clusters 2 e 3 são significativamente superiores ao cluster 1 nesses aspectos. O Cluster 3 não se diferencia do cluster 1 ou do cluster 2 em relação ao acesso à investimento no ecossistema, porém, o cluster 2 tem mais acesso que o cluster 1. Novamente em termos de recursos, capacidades e acesso a investimento o Cluster 1 é claramente inferior, enquanto o Cluster 2, mesmo sendo superior, inova menos. O Cluster 3 emprega seus recursos e capacidades para conseguir inovar mais que todos os demais clusters. A Figura 47 resume essas relações post-hoc.

**Figura 47:** Relações post-hoc entre clusters



**MANOVA / Teste de Bonferroni ( $\alpha < 0,05$ )**

\*A diferença entre os Clusters 2 e 3 não é significativa.

\*\*Não há diferença significativa com o Clusters 3

Linhas unidas indicam que não há diferença significativa.

**Fonte:** Autora

Esses resultados suportam a hipótese [H1] de que existe ao menos dois clusters que refletem perfis distintos de IES. O teste Post-hoc de Bonferroni sugere que os três clusters refletem perfis distintos de IES, ao menos em relação a proposta de valor inovadora. Com isso, suporta também a hipótese de que a distinção pode ser realizada a partir dos fatores internos do modelo de negócio das IES (H1a). Outros fatores internos são a disponibilidade de recursos e a capacidade de inovação, que distinguem significativamente o cluster 1 dos clusters 2 e 3. O teste também sugere que a distinção pode ser realizada com base nos fatores externos (H1b), porque existe diferença relativa ao acesso a recursos no ecossistema entre os clusters 1 e 2.

Portanto, os 3 clusters são capazes de formar uma taxonomia (Carneiro *et al.*, 2011; Hambrick, 1980) constituída através de aspectos modelos de negócios das IES (Zott & Amit, 2007; Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011) e dos acessos que esses modelos viabilizam no ecossistema português (Stephan & Folmer, 2017; Cannatelli, 2017; European Commission, 2016; Stephan *et al.*, 2015; Bloom & Smith, 2010; Mair & Marti, 2009). Destacando que a propostas de valor inovadora [i.e. inovação em serviços, processos e conhecimento], a disponibilidade de recursos, a capacidade de inovar [i.e. capacidade de absorção, flexibilidade e aprendizagem] e o acesso a investimento no ecossistema são aspectos úteis para classificar as IES portuguesas.

É possível afirmar que, no contexto português, as variáveis mais discriminantes são as relativas ao modelo de negócio [i.e. proposta de valor inovadora e recursos], com destaque para a inovação na proposta de valor diferencia significativamente os três clusters [i.e. ordem de inovação: 3 > 1 > 2] (Osterwalder & Pigneur, 2011). Cabe ressaltar que uma grande capacidade de inovação pode ou não criar propostas mais inovadoras, já que a capacidade do cluster 2 e 3 é igual, porém o 3 inova muito mais que o 2. A fim de construir adequadamente os arquétipos que compõem a taxonomia, a análise será aprofundada através das variáveis de perfil (Carneiro *et al.*, 2011).

A taxonomia foi construída a partir de características relevantes do fenômeno (1) capazes de agrupar casos semelhantes e separar casos diferentes em um número mínimo de arquétipos (2) com natureza hierárquica em relação ao número de arquétipos (3) [i.e. começa com dois e aumenta de acordo com a necessidade de discriminação] (Da Silva, 2016; Carneiro *et al*, 2011; Chrisman, Hofer & Boulton, 1988; Humbrick, 1984).

#### **5.4.2. Descrição dos Clusters**

A descrição dos arquétipos é complementada através das variáveis de perfil submetidas a One-way ANOVA para observar as diferenças individuais entre médias das variáveis (Carneiro *et al*, 2011). As análises refletiram os dados calibrados para não refletir extremos considerando um intervalo de confiança de 95% (Venkatraman & Prescott, 1990), considerando que as respostas foram computadas em escala likert de 5 pontos e que a opção neutra divide as respostas enquanto a intensidade [e.g. alto e baixo, muito e pouco] (Bernardino & Santos, 2015a; Rodrigues, 2002; Converse & Presser, 1986). Teste post-hoc e tabulação cruzada [*crosstabs*] foram usados quando necessários para complementar as descrições (Carneiro *et al*, 2011).

As informações obtidas na análise da amostra representam que as IES portuguesas formam um ecossistema inovador. Talvez devido ao fato de existir muita partilha de informação na rede (moda = 4), inovações frequentes (moda=4) e alto investimento em inovação (moda = 4). Todavia a partilha de informações não é significativa para descrever os clusters. Todos os clusters têm capacidade de inovação superior à média ( $>3$ ), mas suas propostas são pouco inovadoras ( $<3$ ). Talvez por se concentrarem em processos [i.e. todas as IES alegaram inovar em processos] (Fagerberg, 2004; Kirzner, 1973) e não em serviços, mercados ou modelos de negócio (Osterwalder & Pigneur, 2011; Schumpeter, 1934). Essa informação diverge das entrevistas que destacam a inovação em serviços.

Se considerarmos que toda IES investe em inovação ( $>3$ ) e que quanto mais radical é uma inovação, mais mudanças ela gera demandando investimento e estruturas para ser socioeconomicamente acomodada (Fagerberg, 2004), o baixo acesso a investimento no ecossistema ( $<3$ ) pode explicar porque os clusters refletem perfis de inovação incremental (Christensen, 1997; Kirzner, 1973). A escassez de estruturas adequadas as necessidades do mercado de investimento social (G8, 2014; Almeida & Santos, 2017) reforçam essa limitação. Apenas o Cluster 2 tem alto acesso a investimento e mesmo assim inova pouco. O aprofundamento da análise permite corroborar com característica anteriormente identificadas na economia social portuguesa: inovação moderada, com poucos riscos são assumidos e o cenário é de competitividade baixa [nesta amostra tolerância ao risco e competitividade são moderados, moda =3] (SEFORIS, 2015).

Assim como descoberto nas entrevistas, as IES possuem um grau de moderado a alto de imersão, aproveitamento vantagens provenientes do engajamento com a comunidade (European Commission, 2016). Entretanto, há baixa disponibilidade de recursos [i.e. entre 2 e 3,9] (Tate & Bals, 2018; Kraus *et al*, 2017; Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018; Hadad & Găucă, 2014; Lumpkin *et al*, 2013; Dacin *et al*, 2010; Yunus, 2010; Peredo & McLean, 2006), e

todas as IES apresentam alguma dificuldade em recrutar e reter mão de obra qualificada (European Commission, 2016; 2014; CSES, 2016; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Austin *et al*, 2006; Dees, 1998). A capacidade de desenvolver os recursos humanos pode conduzir à pouca formação de competências necessárias para buscar maior produtividade (European Commission, 2016; Bowman & Ambrosini, 2000). Mesmo assim, as IES identificadas apresentam algum nível de estruturação, avaliam o valor que criam ( $>3$ ) e planejam suas atividades, considerando curto e longo prazo ( $>4$ ), uma evolução em relação as conclusões de Bernardino e Santos (2014). Essa descrição corrobora as entrevistas.

Ao contrário do resultado obtido por Mair *et al* (2012) os clusters, sob a perspectiva adotada neste estudo, não atuam sobre objetivos sociais diferentes. Os três clusters participam de maneira equilibrada de todas as categoriais de atuação social listadas pelo PIS, que neste estudo representa a visão portuguesa enquanto política pública. Se não é possível caracterizar os clusters em função do tipo de problema social com que trabalham, a intensidade do problema oferece melhores respostas. Segundo Stahmer *et al* (1998) dores agudas são reportadas acima da intensidade 5 em uma escala de 0 a 10. Nota-se, portanto, que todas as IES atuam com problemas sociais graves ( $>5$ ). Além disso, as IES são singulares, atuando em falhas institucionais ( $>3$ ), pois seus beneficiários ficariam desassistidos caso elas não existissem (Hossain *et al*, 2017; Bosma *et al*, 2016; Bernardino & Santos, 2014; Estrin *et al*, 2013; Dacin *et al*, 2010; Zahra *et al*. 2009; Mair & Martí, 2009; Hayward *et al*, 2006; Austin *et al*, 2006). O Cluster 3 atua sobre os problemas sociais mais graves, de maneira mais singular. A Tabela 8 resume a informação para facilitar a análise de cada cluster. Apenas as variáveis de perfil significativas foram reportadas [ $\alpha <0,05$ ] (Carneiro *et al*, 2011). A seguir as diferenças entre os clusters serão aprofundadas para formação dos arquétipos da taxonomia (Carneiro *et al*, 2011; Hambrick, 1980).

**Tabela 8:** Descrição dos Clusters

Variáveis	Cluster 1			Cluster 2			Cluster 3		
	Limite inferior	Média	Limite superior	Limite inferior	Média	Limite superior	Limite inferior	Média	Limite superior
Maturidade IES	3,20	3,60	4,00	3,16	3,68	4,20	3,70	4,18	4,67
Entre 1 e 5 anos						De 3 anos mais de 5 anos			
Receita	1,91	2,37	2,83	2,09	2,52	2,94	1,94	2,50	3,06
	Sem fins lucrativos, baseada em filantropia ou subsidiada pelo governo			Sem fins lucrativos subsidiada pelo governo.			Com ou sem fins lucrativos, com receitas filantrópicas, subsidiadas pelo governo e provenientes de atividade econômica (negócio social).		
Escala Geo	1,81	2,29	2,76	2,20	2,71	3,22	2,46	3,14	3,81
	De local à regional			De regional à nacional			De regional à nacional (5)		

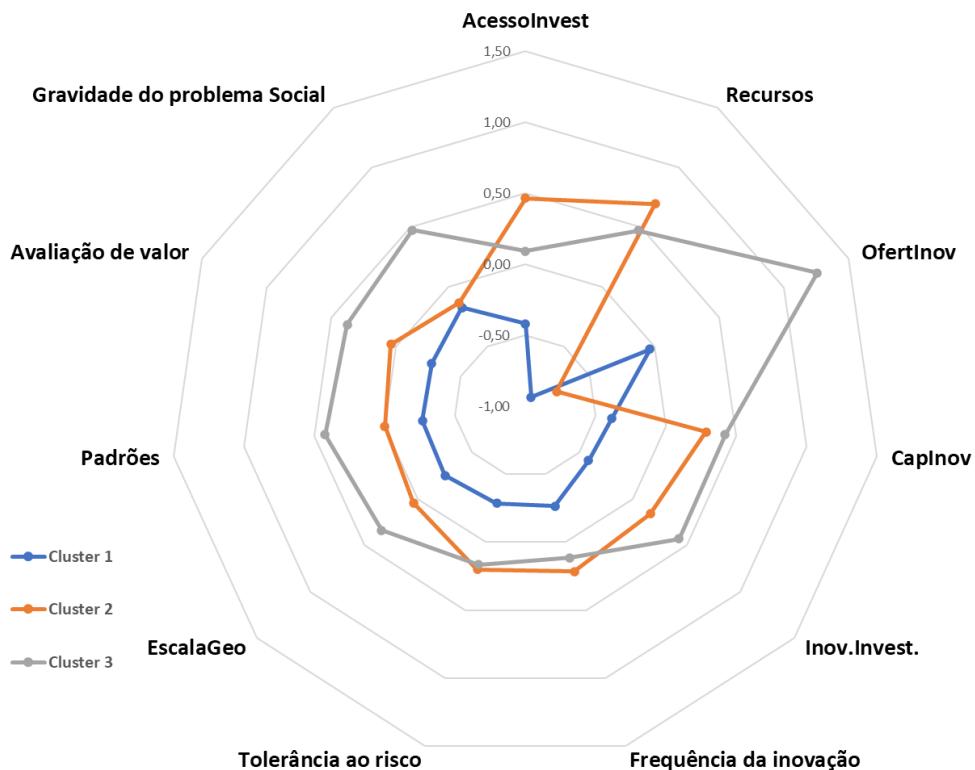
							globais)		
Imersão no contexto	3,19	3,45	3,70	3,60	3,85	4,10	3,63	3,9 5	4,27
	Mais limitada por seu contexto			Ligeiramente limitada por seu contexto			Menos limitada pelo contexto		
Mob.RH	2,54	2,94	3,34	3,07	3,42	3,77	2,94	3,3 6	3,79
	De alguma dificuldade à facilidade moderada			Facilidade moderada			De alguma dificuldade a dificuldade moderada		
Inov. Frequência	3,26	3,57	3,89	3,65	4,00	4,35	3,61	3,9 1	4,21
	Frequência moderada (Menor frequência)			Frequência de moderada a alta (maior frequência)			Frequência de moderada a alta		
Inov.Invest.	2,79	3,20	3,61	3,48	3,84	4,19	3,74	4,1 4	4,53
	Investimento moderado			Investimento moderado a alto			Investimento moderado a alto (maior investimento)		
Tol.Riscos	2,74	3,09	3,43	3,18	3,58	3,98	3,17	3,5 5	3,93
	Tolerância a risco entre baixa e moderada			Maior tolerância ao risco			Tolerância a risco moderada		
Confiança do empreendedor	3,47	3,74	4,01	3,59	3,87	4,15	3,99	4,2 7	4,55
	Menos confiante						Mais confiante		
Padrões	3,25	3,57	3,90	3,47	3,81	4,14	3,92	4,1 8	4,44
	Padronização moderada			Padronização de moderada a alta			Padronização alta		
Avaliação de valor	3,15	3,51	3,88	3,50	3,84	4,18	3,76	4,1 8	4,61
	Avaliação de valor moderada			Avaliação de valor moderada a alta			Avaliação de valor alta		
Planejamento	4,19	4,43	4,67	4,15	4,35	4,56	4,47	4,6 8	4,89
	Planejamento alto			Menor planejamento			Maior planejamento		
Desconforto	5,41	6,23	7,05	5,59	6,32	7,05	6,60	7,7 7	8,94
	Problemas sociais com gravidade moderada						Problemas sociais de gravidade moderada a alta		

**Fonte:** Autora

#### 5.4.3. Criação da taxonomia

Uma taxonomia é a organização estruturada dos atributos ou elementos em um conceito organizacional como o modelo de negócio, por exemplo (Venkatraman & Prescott, 1990). As classes por meio das quais os casos são classificados, discriminando-os, podem ser compreendidas como arquétipos (Carneiro *et al*, 2011; Hambrick, 1980). Uma taxonomia deve possuir arquétipos mutuamente exclusivos e internamente homogêneos. Deve gerar classificações estáveis e relevantes (Da Silva, 2016; Carneiro *et al*, 2011; Chrisman *et al*, 1988; Humbrick, 1984). A relevância pode ser assegurada pela construção da taxonomia (Da Silva, 2016; Carneiro *et al*, 2011), mas a estabilidade dependerá da sua aplicação futura em outra amostra. A maioria das IES em todos os clusters são maduras [i.e. 18 IES em cada cluster], mas que há variação entre as IES jovens [i.e. <3 anos]. Então ambas as perspectivas serão analisadas. A Figura 48 ilustra a diferença entre os arquétipos a partir de suas características e cada arquétipo será descrito a seguir.

**Figura 48:** Características dos arquétipos



**Fonte:** Autora

#### 5.4.3.1. Cluster 1: IES persistente

A IES classificadas no cluster 1 formam o arquétipo persistente. É o arquétipo com maior concentração de IES, cujas características são semelhantes as reportadas em pesquisas anteriores sobre a economia social portuguesa (SEFORIS, 2015; Carvalho, 2010). São IES sem fins lucrativos, predominantemente baseadas em filantropia ou subsidiada pelo governo. Talvez

por isso possuam baixa disponibilidade de recursos e acesso a investimento [ $<3$ ], os mais baixos dos três arquétipos. Também possui a menor capacidade de inovação.

Apresentam de alguma dificuldade à facilidade moderada de recrutar talentos, talvez pelo apelo às causas sociais. São as IES que geram menos empregos e mobilizam menos voluntários (Grant, 2008). Seus gestores são os menos confiantes, possivelmente como consequência da pouca disponibilidade de recursos (European Commission, 2016; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Austin *et al*, 2006; Dees, 1998). Todavia, o investimento e a frequência da inovação são moderados. Sua estrutura organizacional é moderadamente padronizada, há algum nível de sistematização da avaliação de valor social e a tolerância ao risco é entre baixa e moderada (Dwivedi & Weerawardena, 2018). Esses aspectos são os menores em relação aos demais arquétipos. Ainda assim, possuem um planejamento altamente desenvolvido, que considera metas de longo prazo, maior do que o do 2º arquétipo [i.e. Cluster 2] e atuam sobre problemas sociais graves [entre 5 e 7] (Stahmer *et al*, 1998).

Esses elementos fazem sentido pela perspectiva de Teece (2010) que define o modelo de negócio como uma descrição da arquitetura organizacional que permite a criação e a captura de valor, refletindo as premissas adotadas pelos gestores. Assim, a postura mais conservadora e a relação com a inovação refletem uma arquitetura organizacional com menos recursos e acessos. Essas IES são de micro porte [i.e. menos de 10 funcionários] (Carvalho, 2010), possuindo em média entre 1 e 3 a 5 anos [média calibrada 3,67 com 5% de margem de erro] (Venkatraman & Prescott, 1990). Por não haver grande dependência do voluntariado, parece representar IES na fase de expansão [i.e. fase 3] discutida por Ramos e Martín (2001) onde há a consolidação do desenvolvimento de expertises, representando modelos de negócio voltado para eficiência de sua operação (Zott & Amit, 2007; Leonard-Barton, 1992).

Esse arquétipo concentra a maior quantidade de novas IES [50%] o que pode justificar as limitações do modelo de negócio, por estarem numa fase de consolidação (Zott & Amit, 2007; Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011). Como um ecossistema competitivo ou até mesmo desfavorável não inibe o empreendedorismo (Acs *et al*, 2013; Hayward *et al*, 2006), se as IES conseguirem mobilizar recursos e estruturar suas operações (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Hossain *et al*, 2017; Smith & Stevens, 2010; Teece, 2010; Zhara et, al, 2009), tendem a ter o ambiente inseguro e de recursos escassos como uma barreira de entrada evitando competição (Audretsch, 1995; Hiit *et al*, 2011).

Essas novas IES são importantes porque podem representar novas relações a partir da ressignificação do papel social das organizações (Hossain *et al*, 2017; Almeida & Santos, 2017; Leviner *et al*, 2006; Lumpkin *et al*, 2013; Baker, 2013; Mair & Martí, 2006; Mulgan, 2006). Embora não seja certo, existe a expectativa que essas IES se consolidem beneficiando mais pessoas, inclusive através da criação de mais postos de trabalho (Brajević *et al*, 2009; Casson, 2005; Chowdhury, 2013; Summers, 2015).

A presença de inovação em sua proposta de valor e de capacidade de inovação moderada [ $>3$ ] pode representar a criação de novas combinações para superar restrições de recursos e dificuldades do objetivo social, inclusive balanceando de maneira mais adequada os objetivos sociais e econômicos

(Defourny & Nyssens, 2010). Todavia, questões relacionadas a limitação de recursos podem dificultar a sobrevivência da IES devido à sua pequena abrangência inicial, tanto em termos de quantidade de beneficiários quanto de apoiadores, aumentando seu risco (Christensen, 1997; Audretsch, 1995). Infelizmente essas relações ainda são compreendidas apenas com viés de competição, não sendo estudadas pelo empreendedorismo social (Tate & Bals, 2018; Carraher *et al.*, 2016; Hadad & Găucă, 2014), portanto carecem de amadurecimento.

Ao contrário do que foi identificado por Bernardino e Santos (2017), essas organizações são mais comuns [i.e. arquétipo com maior concentração de casos] e atuam localmente com uma estrutura enxuta, característica atribuídas pelos autores às IES que atuam em âmbito internacional. A relação entre a estrutura disponível [i.e. funcionários e voluntários] e a quantidade de beneficiários atendidos é mais eficiente que a do 2º arquétipo. O único aspecto alinhado com os dados portugueses anteriores é que essas IES possuem menor escala de atendimento e tem acesso a menos recursos (Bernardino & Santos, 2017; SEFORIS, 2015). Portanto, sua limitação de beneficiários pode decorrer da limitação de acesso a investimento (CSES, 2013; SEFORIS, 2015; MIES, 2015). Cabe ressaltar que a diferença de resultados pode decorrer da delimitação adota nesta tese [i.e. mercado de investimento social], diferente da adotada pelos estudos anteriores [i.e. economia social]. Também pode refletir a intensificação da discussão sobre inovação social no contexto português desde 2016 com a implantação do PIS (Ciccarino *et al.*, 2019b; Almeida & Santos, 2017).

Aparentemente, as IES persistentes apresentam a maior imersão [*embeddedness*], sendo limitadas pelo contexto em relação a percepção de necessidade de mudança e favorecidas em termos de percepção de oportunidades (Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018; Bloom & Smith, 2010; Mair & Martí, 2006). As IES têm dificuldade de ampliar sua atuação, concentrando-se em nível local (Smith & Stevens, 2010; Zahra *et al.*, 2009), são as IES que mobiliza menos voluntários. IES Persistentes lembram o arquétipo do bricoleur social de Zahra *et al.* (2009) ou da Organização filantrópica de Erpf e Tekula (2019). Essas tipologias classificam respectivamente o perfil do empreendedor social e diversas características das organizações sociais sem um modelo organizacional que oriente a análise, como o conceito de modelo de negócio utilizado nesta tese. Assim, oferecem respaldo teórico, mas não substituem a taxonomia aqui proposta.

#### 5.4.3.2. Cluster 2: IES ousada

As IES ousadas possuem maior tolerância ao risco (Kraus *et al.*, 2017; Carraher *et al.*, 2016; Lepak *et al.*, 2007; Baumol & Strom, 2007; Dosi, 1988) o que pode justificar sua maior disponibilidade de recursos e acesso a investimentos (Hiit *et al.*, 2011). Possuem alto investimento em inovação e inovam com mais frequência que os demais, proporção teoricamente esperada (OECD, 2004). Todavia, sua inovação pode ser menos eficaz ou mais incremental, com menor representatividade em relação à proposta de valor dos demais clusters (Osterwalder & Pigneur, 2011; Lepak *et al.*, 2007; Baumol & Strom, 2007; Dosi, 1988).

Como os empreendedores sociais apresentam certa aversão ao risco devido à necessidade de prestação de contas, reputação e transparência (Dwivedi & Weerawardena, 2018) pode ser que os modelos de negócio ousados mitiguem seu risco (Harvie & Ogman, 2019) através do alinhamento com políticas públicas e subsídios (SEFORIS, 2015; Carvalho, 2010), o que representa uma limitação a inovação (Cabral *et al.*, 2019; Chatain & Plaksenkova, 2018). Ao mesmo tempo que a IES ousadas pode chegar a maior inovação e vantagens futuras (Barney & Hesterly, 2011; Mulgan, 2006; Wernerfelt, 1984), expectativa pode ou não se concretizar (Lepak *et al.*, 2007; Fagerberg, 2004).

Aqui o maior risco não é a falta de recursos (Teece, 2010), mas se posicionar de maneira ineficaz (Zott & Amit, 2007). Ter maior acesso a investimento pode aumentar a capacidade de inovação, mas não garante mais ou melhor inovação, tendo em vista que o arquétipo Ousado inova menos que o Persistente, mesmo tendo mais recursos, maior capacidade de inovação, maior tolerância ao risco, maior investimento e frequência de inovação. E mesmo sem diferenças significativas em termos de estrutura com o arquétipo 3, inova menos.

Em consonância com o perfil traçado em pesquisas anteriores sobre IES portuguesas, o arquétipo ousado é ligeiramente limitado por seu contexto em termos de percepção de necessidades de mudança e ligeiramente favorecido em termos de percepção de oportunidades. Logo, a imersão não é uma questão. Atua regional e nacionalmente (SEFORIS, 2015), atendendo problemas sociais intensos [entre 5 e 7] (Stahmer *et al.*, 1998). São IES de pequeno e médio porte [i.e. entre 10 e 50 funcionários e entre 50 e 250], portanto, maiores do que as dos demais arquétipos (Bernardino & Santos, 2014, 2017; Carvalho, 2010). Também criam, em média, mais empregos e contam com mais voluntários que as demais (Bernardino & Santos, 2017; SEFORIS, 2015; MIES, 2015; CSES, 2013). Embora bem estruturadas, essas IES possuem pior planejamento, considerando menos metas de longo prazo, embora avaliem e reportem o valor que criam. São o segundo arquétipo em tamanho e o segundo arquétipo em concentração de novas IES [38,2%].

As IES maduras representam 58% dos casos classificados neste arquétipo e parecem refletir a transição entre a fase 2 [i.e. profissionalização] e a fase 3 [i.e. expansão] da adaptação de IES tradicionais discutidas por Ramos e Martín (2001). As IES estão a se mover do enfoque local, dependente de políticas públicas, para a ampliação de suas escalas. Há pressão para uma gestão mais eficiente e para o desenvolvimento de expertises. Algo que apareceu nas entrevistas. O risco está na construção de modelos de negócio que perseguem ao mesmo tempo objetivos de eficiência e de inovação, geralmente conduzindo a resultados abaixo da média (Zott & Amit, 2007; Leonard-Barton, 1992).

Sua dificuldade de inovar também pode refletir a tensão entre especialização e inércia, fundamental para discutir as adaptações dos modelos de negócio típicos da economia social [i.e. baseados em filantropia e investimento público] ao empreendedorismo social (European Commission, 2016; Daart, 2004; Ramos & Martín, 2001; Dees, 1998), principalmente no que tange o conflito entre objetivos sociais e econômicos (André *et al.*, 2018; Dacin *et al.*, 2010; Defourny & Nyssens, 2010; Dees, 1998). Nas entrevistas poucos investidores citaram exemplos e poucos empreendedores declararam acessar verbas provenientes de objetivos econômicos.

Em suma, IES ousadas possuem melhor acesso a investimento, mais recursos disponíveis e grande capacidade inovadora. Em geral, são sem fins lucrativos, subsidiada pelo governo, com atuação regional ou nacional. Inovam com a maior frequência e têm a maior tolerância ao risco, associada a um alto investimento em inovação. Porém, são as que apresentam a proposta de valor menos inovadora, atendem menos beneficiários proporcionalmente a sua estrutura e lidam com problemas sociais graves, mas menos intensos que os dos demais arquétipos. Lembra o arquétipo do construtor social de Zahra *et al* (2009) ou da Organização provedora de serviço de Erpf e Tekula (2019) e representam maior número de características reportadas em estudos anteriores (Bernardino & Santos, 2014, 2017; SEFORIS, 2015; MIES, 2015; CSES, 2013; Carvalho, 2010).

#### 5.4.3.3. Cluster 3: IES inovadora

A IES classificadas no cluster 3 formam o arquétipo inovador. São IES com maior variedade de receitas (European Commission, 2016; Dees, 1998) proveniente de atividades com ou sem fins lucrativos, onde a atividade econômica é no formato de negócio social (Yunus, 2010). Embora possuam baixo acesso a investimento [ $< 3$ ], possuem alta disponibilidade de recursos e capacidade de inovação. Apresentam o maior nível de inovação na oferta de valor e atendem aos problemas sociais mais graves [entre 6 e 9] (Stahmer *et al*, 1998). É o arquétipo com menor concentração de IES.

IES inovadoras são ligeiramente limitadas por seu contexto em termos de percepção de necessidades de mudança e ligeiramente favorecido em termos de percepção de oportunidades. Logo, a imersão não é uma questão. Atuam regional e nacionalmente em maior escala que as demais, podendo atingir escala global, embora possuam pequeno porte [i.e. entre 10 e 50 funcionários], características presentes em estudos anteriores (Bernardino & Santos, 2014, 2017; Carvalho, 2010).

São as que mais se aproximam do perfil identificado por Bernardino e Santos (2017) de IES que atingem âmbito internacional, mais enxutas e capazes de atender ao maior público-alvo empregando menos recursos, mobilizando muitos voluntários. São as IES que atendem mais beneficiários com menos recursos atingindo a maior escala de atendimento: 56,5% a mais que as IES persistentes e 22,5% que as IES ousadas. As IES inovadoras geram, em média, empregos equivalentes às IES Persistentes [4% a mais] e 45% a menos que as Ousadas, mobilizam proporcionalmente a metade dos voluntários das IES Ousadas, sendo menos dependentes desse tipo de mão de obra. IES inovadoras apresentam entre alguma dificuldade à facilidade moderada de recrutar talentos.

Seus gestores são os mais confiantes (Acs *et al*, 2018; Shaw & de Bruin, 2013; Levie & Autio, 2008). É a estrutura organizacional mais bem organizada, baseada em planejamento de metas de curto e longo prazo, também realizam avaliações de valor social sistemáticas (Lewin & Minton, 1986). Reflete eficiência na operação e eficácia no alcance de metas e resultados, com o uso apropriado de recursos (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Tate & Bals, 2018; Hadad & Găucă, 2014; Borzaga *et al*, 2012; Yunus, 2010).

As IES inovadoras representam o maior investimento em inovação e apresentam alta frequência de inovação [i.e. ambos de moderado a alto], proporção teoricamente esperada (OECD, 2004). Embora a oferta de valor de nenhum arquétipo seja distinguida como radicalmente inovadora, as IES inovadoras inovam 24% a mais que as persistentes e 30% a mais que as ousadas. Diferente das IES ousadas, a capacidade de inovação nas IES inovadoras reflete maior habilidade para inovação (Lepak *et al*, 2007; Dosi, 1988), refletindo uma capacidade de transformar e recombinar conhecimento, construindo novas competências (Lepak *et al*, 2007; Fagerberg, 2004; Teece *et al*, 1997; Dosi, 1988). As IES Inovadoras são aquelas que atuam com os problemas sociais mais graves, possuem a gestão mais empreendedora e melhor acesso à rede<sup>8</sup> [*networks*] (Hiit *et al*, 2011; Lepak *et al*, 2007).

As IES inovadoras são as mais maduras, refletindo melhor organização (Lepoutre *et al*, 2013; Bosma *et al*, 2016; Kuratko *et al*, 2017) e também são as que dão mais valor a reputação (Lückebach *et al*, 2019; Hlady-Rispal & Servantie, 2018). Isso contesta a ideia de que IES maduras têm dificuldade de incorporar elementos gerenciais (European Commission, 2016). Na amostra, IES mais maduras são responsáveis por 61,4% do total de inovações. A essas características gerais, somam-se o planejamento, os processos e rotinas estabelecidos identificados especificamente neste arquétipo, que favorecem o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Talvez por isso as IES inovadoras consigam adquirir, integrar e recombinar recursos com maior agilidade, potencialmente gerando mais inovação (Lepak *et al*, 2007; Teece *et al*, 1997). A maturidade da IES favorece a inovação se considerarmos que a capacidade de inovar é construída através da acumulação de conhecimentos e experiências (Dosi, 1988) e que mais recursos podem ajudar no desenvolvimento de ambidestria (March, 1991).

Entretanto, as IES inovadoras são de pequeno porte, menores que as IES ousadas. Possuem tolerância ao risco moderada (Dwivedi & Weerawardena, 2018) maior do que as IES persistentes e menor do que as IES ousadas, características de organizações incumbentes ((Audretsch, 1995, Christensen, 1997; Baumol & Strom, 2007), são o menor arquétipo em tamanho e proporcionalmente possuem a menor concentração de novas IES [18,2%].

Em relação a adaptação dos modelos tradicionais ao empreendedorismo social, segundo Ramos e Martín (2001), as IES inovadoras parecem se enquadrar na última fase [i.e. 4. Visão futura], caracterizada por diversificação e aumento da complexidade. Pelo desenvolvimento de modelos de negócio híbridos para sobrevivência no mercado, predomínio do trabalho assalariado e busca por autossuficiência. Também representa modelos de negócio voltado para inovação (Zott & Amit, 2007). São IES capazes de ampliar suas escalas (Smith & Stevens, 2010; Zahra *et al*, 2009) que lembram o arquétipo do engenheiro social de Zahra *et al* (2009) ou das Organizações promotoras de mudanças de Erpf e Tekula (2019).

---

<sup>8</sup> Todas as IES parecem ter um bom acesso à rede [>4], porém as IES inovadoras partilham mais informação que as demais (médias: 4,14 inovadora; 4,06 ousada e 3,80 persistente).

## **5.5. Implicações da taxonomia na criação de valor social**

O valor social pode ser interpretado como um conceito essencialmente contestado (Hossain *et al*, 2017; Choi & Majumdar, 2014) que representa o efeito do empreendedorismo social, com o qual a IES está diretamente comprometida (Hlady-Rispal & Servantie, 2018). É o que a IES produz e entrega aos seus beneficiários, resultado de sua operação (Hadad & Găucă, 2014; Clark & Brennan, 2012). Esta tese faz uma proposta de abordagem multidimensional do valor criado, considerando-o um resultado dos modelos de negócio das IES, devido à ausência de técnicas de avaliação provenientes da literatura de empreendedorismo social (Rawhouser *et al*, 2019; André *et al*, 2018; Lee *et al*, 2014; European Commission, 2016; Dacin *et al*, 2010), devido à ausência de parâmetros de comparação entre as IES, à diversidade dos conceitos relacionados a criação de valor social (Rawhouser *et al*, 2019; André *et al*, 2018; Bernardino & Santos, 2014; Clark & Brennan, 2012; Ormiston & Richard, 2011), e à falta de estudos específicos sobre a estratégia utilizada pelas IES (Shaw & de Bruin, 2013; European Commission, 2016).

A análise do valor social também é uma estratégia de consolidação para o campo de pesquisa (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Ciccarino & da Silva, 2018), considerando que esse construto é comum a maioria das definições de empreendedorismo social (Hossain *et al*, 2017; European Commission, 2016; Ormiston & Richard, 2011; Dacin *et al*, 2010; Defourny & Nyssens, 2010). O enfoque na criação de valor social é utilizado em algumas classificações para determinar a unidade de análise (Mair *et al*, 2012; Helm & Andersson, 2010; Zahra *et al*, 2009). Assim, a criação de valor econômico tem pouca influência, sendo às vezes eliminada pela delimitação adotada (Helm & Andersson, 2010), tal como acontece nesta tese devido à Lei da economia social portuguesa.

Os modelos de negócio são unidades de análise úteis à identificação de padrões relacionados a estratégia e a operação, sendo a dimensão que conecta a estratégia e os processos de negócio, orientando a estrutura e as escolhas da organização (Saxena *et al*, 2017). Analisar o valor social criado (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Bowman & Ambrosini, 2000; Brandenburger & Stuart, 1996) através da comparação de diferentes modelos de negócio [i.e. arquétipos da taxonomia] (Carneiro *et al*, 2011; Hambrick, 1980) parece adequado para estudar os elementos organizacionais e seus efeitos (Venkatraman & Prescott, 1990). Rawhouser *et al* (2019) destacam que, em geral, resultados ideais são adotados como parâmetros e funcionam como metas de curto e de longo prazo no empreendedorismo social. Sendo assim, o desenvolvimento da taxonomia e a análise dos resultados provenientes dos diferentes arquétipos, tem o potencial de estabelecer o que é bom ou ruim em termos organizacionais (Barney, 1986; Venkatraman & Prescott, 1990; Zajac *et al*, 2000; Shane & Venkatraman, 2000), na ausência de uma compreensão mais elaborada da estratégia das IES (Shaw & de Bruin, 2013; European Commission, 2016).

A análise da criação de valor social é operacionalizada através dos construtos valor social objetivo e valor social subjetivo, decorrentes da elaboração teórico-empírica desta tese [i.e. revisão da literatura, análise dos critérios de seleção de investimentos sociais das maiores organizações globais e dos investidores portugueses]. A validade desta elaboração é reforçada através do O

resultado estatístico da EFA reforça a pertinência do valor social objetivo como um indicador composto (Spector, 1992), mas não é conclusiva sobre a pertinência do valor social objetivo. Portanto, os indicadores compostos [*summeted scales*] e as variáveis originais serão avaliadas a fim de melhor compreender a diferenças de criação de valor dos arquétipos. As variáveis de resultado serão utilizadas em comparação com a associação dos casos aos clusters identificados a fim de determinar se os agrupamentos internamente homogêneos criam resultados heterogêneos (Carneiro *et al.*, 2011).

As estruturas de classificação foram analisadas através da MANOVA para investigar a existência de diferenças significativas entre grupos, considerando ambas as variáveis de resultado (Carneiro *et al.*, 2011). A premissas da normalidade multivariada, com base normalidade individual através do teste Komolgorov-smirnov ( $\alpha > 0,05$ ), não foi possível, assim como a igualdade das matrizes de covariância, estimada através do teste Box's M, para analisar a homogeneidade dos grupos (22,260  $\alpha = 0,02$ ). Porém, a rejeição da hipótese nula do teste Box's M tem impacto mínimo porque a divisão do maior cluster pelo menor é maior que 1,5 [1,590] (Fávero *et al.*, 2009).

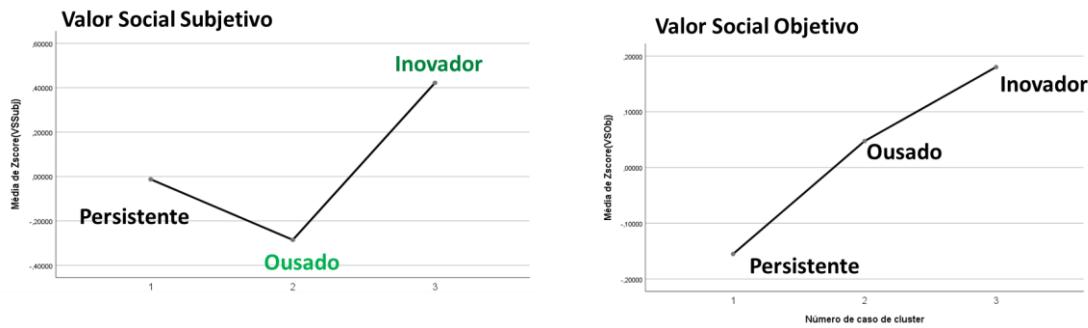
A homogeneidade das variáveis foi sugerida pelo teste Levene ( $\alpha > 0,05$ ). Como a diferença entre os grupos já foi atestada por meio das variáveis de aglomeração, o teste de Levene é a informação mais relevante em relação as variáveis de resultado. Significa que os erros das variáveis de resultado possuem igualdade de variâncias em cada arquétipo, logo, permitem inferências sobre a população. Log, as variâncias populacionais estimadas a partir da amostra são homogêneas] (Fávero *et al.*, 2009; Hair Jr. *et al.*, 2010).

A MANOVA testa a existência de diferenças significativas entre grupos (Fávero *et al.*, 2009; Hair Jr. *et al.*, 2010). Como há apenas duas variáveis compostas [*summeted scales*] o teste adequado é o Hottelling's trace, significativo com 10% de margem de erro ( $\alpha = 0,078$ ). A MANOVA com as variáveis originais não é significativa (Lambda de Wilks = 0,201). Portanto, valor social objetivo, formado pela criação de postos de trabalho e pela quantidade de beneficiários atendidos, e o valor social subjetivo, formado pela singularidade da oferta de valor e pelo alívio social, são criados de maneira distinta por pelo menos um arquétipo, suportando a 2<sup>a</sup> hipótese de pesquisa (H2).

O aumento da margem de erro de 5% para 10% se justifica porque a potência da análise multivariada de variância é afetada pelas correlações das variáveis dependentes e pelos tamanhos de efeito associados com aquelas variáveis. Menos grupos ou menos variáveis podem diminuir a potência da análise (Fávero *et al.*, 2009; Hair Jr. *et al.*, 2010).

Para detalhar a diferença entre grupos optou-se pela análise univariada da diferença entre as médias através de uma One-way ANOVA (Carneiro *et al.*, 2011). O valor social subjetivo diferencia significativamente ( $\alpha = 0,025$ ) o resultado dos arquétipos da IES portuguesas. A Figura 49 apresenta as diferenças das médias e cada variável de valor social, de acordo com cada arquétipo.

**Figura 49:** Variação dos resultados de cada arquétipo



**Fonte:** Autora.

A fim de aumentar a compreensão sobre os resultados, as variáveis originais foram testadas através da ANOVA. Não foi verificada variações médias significativas em relação aos componentes do valor social objetivo [i.e. criação de empregos, número de beneficiários atendidos], nem em relação ao alívio social gerado. Apenas a singularidade da oferta de valor foi significativa para distinguir os arquétipos portugueses ( $\alpha = 0,046$ ).

É importante explicar a diferença entre proposta e oferta de valor. A proposta de valor é o que o modelo de negócio pretende produzir e entregar ao cliente, enquanto a oferta de valor engloba a forma como a proposta é criada, divulgada e distribuída (Osterwalder & Pigneur, 2011). Nesta pesquisa a singularidade da oferta de valor é mensurada através do conceito desenvolvido no Impact management project (2019) que busca isolar a contribuição da IES das demais estruturas do ecossistema. Baseia-se na conjectura do que aconteceria aos beneficiários se a IES não existisse (Mair & Marti, 2009; Stephan *et al*, 2015). Portanto, a variável de aglomeração proposta de valor inovadora [i.e. inovação em serviço, processo e conhecimento] nada tem a ver com a singularidade da oferta de valor.

Através do Teste Post-hoc de Bonferroni ( $\alpha < 0,05$ ), realizados por meio da MANOVA, pode-se comparar as médias de cada variável de resultado em cada arquétipo (Fávero *et al*, 2009; Hair Jr. *et al*, 2010). O teste identificou diferenças significativas, logo, generalizáveis, entre o valor social subjetivo criado pelas IES ousadas e pelas IES inovadoras (H2). Ampliando o teste para as variáveis originais, a fim de aprofundar a compreensão, novamente a singularidade da oferta de valor foi a única variável significativa. No entanto, é interessante observar a ordem dos elementos a fim de descrever o potencial de cada arquétipo no contexto português. A Figura 50 resume a ordem de criação de valor social de cada arquétipo português. Quem cria mais valor são as IES inovadoras, seguida pelas Persistentes e pelas Ousadas [i.e. Cluster 3 > 1 > 2].

**Figura 50:** Ordem dos potenciais resultados de cada arquétipo português.

Valor Social Subjetivo 3 > 1 > 2	Cluster 1 Persistente	Cluster 2 Ousado	Cluster 3 Inovador
Valor Social Objetivo 2 > 3 > 1	Cluster 1 Persistente	Cluster 2 Ousado	Cluster 3 Inovador
<b>Criação de valor social</b>		<b>Ordem Decrescente</b>	
Valor Social Objetivo	Criação de emprego	Ousado > Inovador > Persistente	
	Beneficiários atendidos	Inovador > Ousado > Persistente	
Valor Social Sujeitivo	Alívio Social	Inovador > Persistente > Ousado	
	Singularidade da IES*	Inovador > Persistente > Ousado	

\* Significativo com 5% de margem de erro

**Fonte:** Autora.

A Figura 51 também demonstra uma relação aderente ao que foi discutido na descrição de cada arquétipo. Mesmo com base de recursos semelhante as das IES inovadoras e com melhor acesso a investimento, as IES ousadas criam menos valor social. Sobressaem apenas na criação de emprego. Por sua vez, as IES inovadoras possuem o modelo de negócio mais eficiente, atuam em maiores falhas institucionais e com problemas sociais mais graves. São as IES que atendem a mais beneficiários e geram maior alívio social. As IES ousadas criam maior valor social objetivo do que as Persistentes, que criam menos empregos e atendem menos pessoas. Entretanto, as IES persistentes criam maior alívio social e atuam sobre maiores falhas que as IES ousadas, criando maior valor subjetivo. Em suma, as IES inovadoras criam mais valor social do que as demais. As IES persistentes têm grande potencial de criar valor social subjetivo, mas são limitadas por sua disponibilidade de recursos e IES ousadas têm maior potencial de criar valor social objetivo.

O fato 88,20% das novas IES serem classificadas como Ousadas ou Persistentes fornece um bom parâmetro para análise do investimento social, pois é possível determinar qual é mais adequada ao objetivo do investimento [i.e. criar valor social objetivo ou subjetivo] e a quantidade de recursos necessária para criar o valor. Tendo em vista que 81,80% das IES inovadoras serem maduras, esse arquétipo pode ajudar a identificar oportunidades de melhoria nos modelos de negócio mais jovens, principalmente, porque as IES inovadoras são as que criam mais valor social de maneira mais eficiente. Seus modelos de negócio também fornecem os melhores parâmetros para adaptação de modelos tradicionais ao empreendedorismo social.

Esses resultados corroboram a importância da inovação social para o empreendedorismo social, seja da adaptação de IES tradicionais para modelos com melhor autonomia financeira [i.e. IES Inovadora] ou na criação de novas IES [i.e. IES Persistente ou Ousadas] (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Choi & Majumdar, 2014; Lopes *et al*, 2017; Boons e Lüdeke-Freund, 2013; Mulgan *et al*, 2010; Austin *et al*, 2006). Reforça que o empreendedorismo social atua sobre falhas institucionais [*institutional voids*] (Mair & Marti, 2009; Stephan *et al*, 2015), mesmo quando o ecossistema oferece estruturas de apoio e desenvolvimento de atividades. E destaca que nem sempre a falta de recursos é

responsável por menos inovação ou menor escala do valor social [i.e. IES ousadas]. Demonstra que o valor social pode ser criado em nível objetivo e subjetivo. Esses níveis podem ser desenvolvidos em maior ou menor proporção dependendo do modelo de negócio [i.e. IES ousadas e persistentes] e que a inovação favorece a criação em ambos os níveis [i.e. IES inovadora].

A análise do alívio social também permite observar a probabilidade de o beneficiário reconhecer o valor criado pela IES. De acordo com Stahmer *et al* (1998) para uma intensidade de dor inicial alta (<5) é necessária a redução de 84% de intensidade para que haja uma sensação de alívio [i.e. alívio=dor-84%dor]. De acordo com o coeficiente de Pearson dor e alívio são correlacionados [0,541 com  $\alpha = 0$ , margem de erro de 1%] e possuem uma associação moderada [V de Cramer 0,491 com  $\alpha = 0$ ]. Essas variáveis não são correlacionadas para formar um fator, logo não são interdependentes (Hair Jr *et al*, 2010). Sendo assim, como todas as IES atuam com problemas intensos [>5], as IES persistentes conseguem reduzir entre 77% e 86% da intensidade do problema social. As IES ousadas entre 90% e 93% e as IES inovadoras entre 95% e 96%. Portanto, todas as IES são efetivas na criação de alívio social, mas, para decisão de investimento, nem sempre a IES mais valorizada pelos beneficiários será a mais eficiente (nº de beneficiários / recursos).

## 5.6. Conclusão do estudo qualitativo

É possível discutir a taxonomia proposta, considerando que o modelo de negócio é uma descrição da arquitetura organizacional que permite a criação e a captura de valor, refletindo as premissas adotadas pelos gestores (Teece, 2010). Segundo Defourny e Nyssens (2010), as IES evoluíram a partir de duas vertentes concomitantes: 1) a adaptação de modelos de negócio tradicionalmente filantrópicos, através da adoção de práticas gerenciais (Dees, 1998a; Ramos & Martín, 2001; Hossain *et al*, 2017) e 2) a criação de novos modelos de negócio motivados pela exploração de oportunidades na solução de problemas sociais (Lumpkin *et al*, 2013; Yunus, 2010; Dacin, Dacin & Matear, 2010; Zhara *et al*, 2009; Austin *et al*, 2006; Seelos & Mair, 2005a). A primeira vertente é sensível a tensão entre objetivos sociais e econômico (André *et al*, 2018; Dacin *et al*, 2010; Defourny & Nyssens, 2010; Dees, 1998). A segunda vertente usa a inovação para tornar esses objetivos complementares (Defourny & Nyssens, 2010). Os resultados desta tese contestam essa divisão binária.

As IES maduras (Levie & Autio, 2008) representam 61,4% da amostra e todos os arquétipos possuem exatamente a mesma concentração dessas IES. Portanto, a diferença nos seus resultados, no que tange a criação de valor, evidenciam a sua eficácia organizacional (Venkatraman & Ramanujam, 1986). O mesmo não acontece com as novas IES, cujas concentrações variam em cada arquétipo. Logo, as diferentes características de cada arquétipo refletem o tipo de novas IES que estão a surgir no ecossistema empreendedor social. Os arquétipos se desenvolveram de modo que as IES maduras servem de parâmetro de comparação para as jovens IES.

O arquétipo com maior concentração de IES maduras é o Inovador, que proporcionalmente possui a menor concentração de novas IES. As IES maduras

[i.e. acima de 3 anos] representam 81,8% do arquétipo, que também abarca as IES mais antigas, com mais de 5 anos. As IES inovadoras possuem a melhor estrutura organizacional (Lepoutre *et al*, 2013; Bosma *et al*, 2016; Kuratko *et al*, 2017), dão mais valor à reputação (Lückebach *et al*, 2019; Hlady-Rispal & Servantie, 2018) e criam valor de maneira mais eficaz (Lewin & Minton, 1986). São IES com maior variedade de receitas (European Commission, 2016; Dees, 1998) proveniente de atividades com ou sem fins lucrativos, onde a atividade econômica tende a seguir o formato de negócio social (Yunus, 2010) devido à lei da economia social portuguesa (Comissão Europeia, 2014; CSES, 2013).

Isso contesta a ideia de que IES maduras têm dificuldade de incorporar elementos gerenciais (European Commission, 2016) e de que a tensão entre objetivos sociais e econômicos é conciliada em IES mais jovens (Defourny & Nyssens, 2010). O único elemento que se destaca é a inovação como conciliadora entre os objetivos sociais e econômicos, algo fundamental para a sustentabilidade econômico-financeira da IES (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; YSB, 2018; Griffiths *et al*, 2013; El Ebrashi, 2013; Stevens *et al*, 2015; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Zahra *et al*, 2009). A literatura de eficácia organizacional é adequada por estudar objetivos de natureza distinta e importantes para a organização (Hamann *et al*, 2013; Combs *et al*, 2005). Nesse aspecto, o arquétipo Inovador é o mais eficaz, criando mais valor social objetivo e subjetivo que os demais.

Embora o objetivo econômico-financeiro seja o contraponto tradicional ao objetivo social nas análises (André *et al*, 2018; Dacin *et al*, 2010; Dees, 1998), ele não foi enfatizado a fim de evitar o excessivo viés que cria no empreendedorismo social (Rawhouser *et al*, 2019; El Ebrashi, 2013; Ormiston & Seymour, 2011; Austin *et al*, 2006; Mair & Marti, 2006). Entretanto, esse objetivo é trabalhado como uma variável de perfil e ajuda a descrever os arquétipos. Essa variável distingue as IES Persistentes e Ousadas, que são sem fins lucrativos, das IES Inovadoras que podem ou não ter fins lucrativos.

Portanto, observar os elementos do modelo de negócio (Zott & Amit, 2007; Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011) que viabilizam a eficácia organizacional na criação de valor social (Lewin & Minton, 1986) é uma análise válida (Schweigert, 1994; Spector, 1992). As diferenças de disponibilidade de recursos, capacidade de inovação, proposta de valor inovadora e acesso a investimento são parâmetros que sinalizam diferentes capacidades de atingir objetivos, logo diferentes níveis de eficácia organizacional. Essa diferença determina quais modelos de negócio são mais aptos a criação de valor social objetivo e quais favorecem a criação de valor social subjetivo. Em termos de criar mais valor com menos recursos (Phillips *et al*, 2015; Hadad & Găucă, 2014; Borzaga *et al*, 2012; Yunus, 2010) as IES inovadoras são as mais eficazes, seguidas das Persistentes e Ousadas.

Ramos e Martín (2001) descrevem as fases de adaptação dos modelos de negócio tradicionais ao empreendedorismo social. Segundo seu argumento, as IES inovadoras parecem se enquadrar na última fase [4 -Visão futura], caracterizada pela diversificação de objetivos e pelo aumento da complexidade da IES. Essa fase abrange o desenvolvimento de modelos de negócio que conciliam de objetivos sociais e econômicos para a sobrevivência no mercado. Predomina o trabalho assalariado e a busca por autossuficiência (Ramos & Martín, 2001).

Assim, as IES inovadoras maduras representam modelos de negócio voltado para inovação (Zott & Amit, 2007), capazes de ampliar suas escalas (Smith & Stevens, 2010; Zahra *et al*, 2009). São os modelos de negócio ideais segundo a literatura (Smith & Stevens, 2010; Yunus, 2010; Zahra *et al*, 2009). As IES persistentes parecem estar na fase de expansão [fase 3], onde há a consolidação do desenvolvimento de expertises e pouca dependência de mão de obra voluntária (Ramos & Martín, 2001). Representam modelos de negócio voltado para eficiência de sua operação (Zott & Amit, 2007; Leonard-Barton, 1992) e sua escala é restrita pelas limitações de recursos (MIES, 2015; SEFORIS, 2015; CSES, 2013).

Por fim, as IES Ousadas parecem refletir a transição entre a fase de profissionalização [fase 2] e a de expansão [fase 3] com a movimentação do enfoque local e dependente de políticas públicas (Erpf & Tekula, 2019), para a ampliação de suas escalas. Há pressão para uma gestão mais eficiente e para o desenvolvimento de expertises (Ramos & Martín, 2001), o que direciona esforços para a construção de eficiência. O risco está na construção de modelos de negócio que perseguem ao mesmo tempo objetivos de eficiência e de inovação, o que geralmente funciona mal (Zott & Amit, 2007; Leonard-Barton, 1992). Também podem representar a tensão entre especialização e inércia (European Commission, 2016; Daart, 2004; Ramos & Martín, 2001; Dees, 1998), principalmente no que tange o conflito entre objetivos sociais e econômicos (André *et al*, 2018; Dacin *et al*, 2010; Defourny & Nyssens, 2010; Dees, 1998). Sua descrição refletem o modelo de negócio mais comum na literatura de empreendedorismo social.

Portanto, é perfeitamente possível que as IES maduras tenham uma relação positiva com modelos de negócio híbridos, mas há o risco de desenvolverem modelos de negócio menos eficazes (Zott & Amit, 2007) devido à dificuldade de conciliação entre objetivos econômicos e sociais (Defourny & Nyssens, 2010; European Commission, 2016). O elemento-chave para conciliação dos objetivos parece ser a inovação, porque IES Persistentes e IES Inovadoras possuem diferentes estruturas organizacionais em termos de recursos e capacidade de inovação, mas possuem modelos de negócio mais eficazes do que as IES ousadas (Zott & Amit, 2007; Ramos & Martín, 2001). As IES persistentes enfatizam a eficiência e as IES inovadoras a inovação. As IES ousadas tentam ser eficientes e inovadoras ao mesmo tempo (Zott & Amit, 2007).

Cabe destacar que as IES ousadas criam maior valor social objetivo que as demais, devido ao número de empregos que criam no ecossistema português. A ideia de que são menos eficazes vem das características do arquétipo (Zott & Amit, 2007; Ramos & Martín, 2001) e da comparação entre o número de beneficiários e a quantidade de recursos empregados para atendê-los (Lewin & Minton, 1986). Além disso, as IES ousadas criam menos valor social subjetivo em Portugal mesmo com mais recursos, acessos e maior capacidade de inovação. Sua proposta de valor é menos inovadora, mesmo com a maior tolerância ao risco e maior frequência de inovação.

E o que esperar considerando o aumento de 31,3% em novas IES em comparação com a pesquisa anterior (Bernardino & Santos, 2014)? As novas IES podem ser vistas como uma proxy para o desenvolvimento da atividade empreendedora, sendo negativamente correlacionada com os fatores ambientais e positivamente correlacionada com o desenvolvimento de empreendedorismo de

alto crescimento. Portanto, a taxa de crescimento de organizações empreendedoras com menos de 3 anos é mundialmente acompanhada pelo GEM (Levie & Autio, 2008; GEM, 2019) e pelo GEDI (Acs *et al.*, 2018).

Essas IES possuem a maior variação de concentração nos arquétipos: 50% são IES Persistentes, 38,2% são IES Ousadas e 11,8% IES Inovadoras. O fato de as IES inovadoras possuírem proporcionalmente a menor concentração de novas IES é uma preocupação para a capacidade de desenvolvimento do ecossistema. As IES inovadoras representam o maior investimento em inovação e apresentam alta frequência de inovação (OECD, 2004), logo parecem de fato estar mais aptas a inovar (Lepak *et al.*, 2007, Dosi, 1988). Embora a oferta de valor de nenhum arquétipo seja caracterizada como radicalmente inovadora, as IES inovadoras inovam 24% a mais que as persistentes e 30% a mais que as ousadas (Lepak *et al.*, 2007, Dosi, 1988). A concentração de novas IES no arquétipo Persistentes pode se justificar pelas típicas limitações de recursos e capacidades dos novos negócios, que passam por uma fase de consolidação voltada a eficiência (Zott & Amit, 2007; Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011). As IES que nascem ousadas iniciam com maior escala e maior disponibilidade de recursos.

A análise apoia-se no fato de que as IES se destinam a tratar problemas sociais e que o ecossistema português ainda não oferece acesso adequado a recursos com base nos resultados desta pesquisa e em resultados anteriores (Comissão Europeia, 2014). Estima-se que o acesso a fontes com liquidez como financiamento, quotas e investimentos somam apenas 3,5% (SEFORIS, 2015), muito abaixo da média europeia de 25% (Bosma *et al.*, 2016), com um potencial de expansão na ordem de 750 milhões de euros, se consideradas as necessidade líquidas anuais da economia social portuguesa (CSES, 2013; MIES, 2015). Por outro lado, as limitações de recursos e as dificuldades atreladas ao tratamento de problemas sociais, tende a não inibir o empreendedorismo (Hayward *et al.*, 2006), principalmente o social (Kraus *et al.*, 2017; Cannatelli, 2017; Acs *et al.*, 2013; Lumpkin *et al.*, 2013; Dacin *et al.*, 2010; Yunus, 2010). Infelizmente as relações de competição ainda são mal compreendidas (Tate & Bals, 2018; Carraher *et al.*, 2016; Hadad & Găucă, 2014). A literatura limita-se a admitir que as IES competem por atenção, reputação e recursos (Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018) e ainda não comprehende bem as relações colaborativas em relação ao conceito de desempenho (Borzaga *et al.*, 2012).

Portanto, é necessário utilizar a literatura convencional para tentar comparar os arquétipos em um espaço estratégico. Para Audretsch (1995) a capacidade de sobrevivência e crescimento de uma nova organização depende da importância da inovação em sua indústria e do tipo de organização que a conduz. Grande dependência de inovação conduzidas por organizações de pequeno porte dificultam a sobrevivência de novas organizações em longo prazo, entretanto, aqueles que sobrevivem apresentam maior crescimento e menor risco de descontinuidade. Em Portugal, predominam as IES de micro porte. As IES persistentes são as mais novas e possuem dificuldade de investir e desenvolver capacidades de inovação, embora inovem. As IES ousadas detêm recursos, mas não inovam tão bem. E ambas são mais jovens do que as IES inovadoras, logo, pode ser que o ecossistema inovador português se enquadre no argumento de Audretsch (1995).

A importância da inovação para industria e o tipo de inovação pela qual está passando determina quem deterá a vantagem de inovar: 66% das inovações identificadas são incrementais, portanto tendem a dar vantagem as organizações incumbentes [i.e. mais maduras], ou seja, privilegiam as IES inovadoras (Audretsch, 1995; Hiiit *et al*, 2011). A IES inovadoras patilham com as IES persistentes a produção de inovação e a eficácia organizacional e com as IES Ousadas o investimento em inovação e o desenvolvimento de capacidades. Como 88,20% das novas IES são Ousadas ou Persistentes, acompanhar essas IES pode elucidar aspectos relativos a competição e sobrevivência no âmbito do empreendedorismo social. Principalmente, porque IES Ousadas e Persistentes envolvem estrutura e risco distintos (Zott & Amit, 2007; Saxena *et al*, 2017).

Existe a expectativa de que as novas IES persistentes se consolidem beneficiando mais pessoas, inclusive através da criação de mais postos de trabalho (Brajević *et al*, 2009; Casson, 2005; Chowdhury, 2013; Summers, 2015), considerando que sua limitação na criação de valor venha da limitação de recursos. Essa limitação pode dificultar sua sobrevivência devido à pequena abrangência inicial, tanto em termos de beneficiários quanto de apoiadores, aumentando seu risco (Christensen, 1997; Audretsch, 1995). Caso consigam mobilizar recursos e estruturar sua operação (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Hossain *et al*, 2017; Smith & Stevens, 2010; Teece, 2010; Zhara et, al, 2009), tendem a ter o ambiente inseguro e de recursos escassos como uma barreira de entrada evitando competição (Audretsch, 1995; Hiiit *et al*, 2011). A presença de inovação em sua proposta de valor e de capacidade de inovação moderada pode representar a criação de novas combinações para superar restrições de recursos e as dificuldades de tratar problemas sociais, inclusive balanceando de maneira mais adequada os objetivos sociais e econômicos (Defourny & Nyssens, 2010).

Para as novas IES Ousadas o maior risco não é a falta de recursos (Teece, 2010), mas se posicionar de maneira errada. Correm o risco de tentar ao mesmo tempo enfatizar eficiência e inovação, tornando seus modelos de negócio ineficazes (Zott & Amit, 2007). Ao mesmo tempo que a característica ousada pode refletir em maior inovação e vantagens futuras (Barney & Hesterly, 2011; Mulgan, 2006; Wernerfelt, 1984) essa expectativa pode ou não se concretizar (Lepak *et al*, 2007; Fagerberg, 2004). Ter a maior estrutura e os melhores acessos no ecossistema, não garante mais ou melhor inovação, tendo em vista que o arquétipo Ousado inova menos que o Persistente. Por outro lado, inovar requer investimento e constância. Pode ser que a alta capacidade de inovação, alto investimento e alta frequência em inovação das IES ousadas resultem em mais inovação no longo prazo (OECD, 2004; Lepak *et al*, 2007, Dosi, 1988), transformando-as em IES inovadoras.

A taxonomia permitiu melhor compreensão sobre as dinâmicas do ecossistema empreendedor social português, esclareceu questões relativas a estrutura organizacional das IES e sobre como isso influencia a capacidade de criação de valor social. Também permitiu comparar os arquétipos em função da maturidade de suas IES, analisando tanto a perspectiva de adaptação de modelos de negócio tradicionais quanto a criação de novos modelos de negócio. Os resultados desta tese contestam a divisão binária de que organizações tradicionais tem maior dificuldade de combinar objetivos sociais e econômicos do que novas organizações, mas corrobora e destaca o papel inovação na combinação complementar desses objetivos (European Commission, 2016; Defourny &

Nyssens, 2010). Esses resultados são respaldados pelos argumentos utilizados por investidores e empreendedores sociais entrevistados, pela literatura, por relatórios oficiais portugueses e pelas análises estatísticas. As conclusões subsequentes são baseadas nos objetivos da pesquisa.

## 6. Discussões Finais e Conclusões

Esta tese encontrou diferenças significativas nos elementos do modelo de negócio e no acesso a recursos no ecossistema, que permitiram distinguir e classificar as IES (**I**) e observou como essas diferenças influenciam a criação de valor social (**II**). A metodologia aplicada foi consistente, utilizando a busca e análise de padrões tanto para a análise qualitativa (Ghauri, 2004; Verschuren, 2003; Patton, 2002; Yin, 2001) quanto para a quantitativa (Carneiro *et al*, 2011; Humbrick, 1983), através de uma abordagem multimétodo. A pesquisa qualitativa, criou a base para a pesquisa quantitativa guiando sua operacionalização, atendendo a necessidade de mais pesquisas envolvendo estratégias desse tipo (Krivokapic-skoko & O'Neill, 2011).

Primeiramente, buscou-se na teoria variáveis capazes de descrever os modelos de negócio das IES e sua relação com o ecossistema. Na ausência de definições teóricas objetivas, partiu-se em busca dos critérios de seleção de investimentos sociais e de premiações, que foram identificados em duas etapas (Lee *et al*, 2014). A primeira com base nos dados secundários disponíveis online (Martim, 2016) dos quatro maiores investidores sociais (Ciccarino & Rodrigues, 2019) e a segunda etapa com base das entrevistas semiestruturadas em profundidade com investidores e empreendedores sociais portugueses.

A primeira etapa viabilizou a criação do roteiro de entrevistas semiestruturado e a segunda etapa a criação do questionário, permitindo identificar, dentro da diversidade disponível no empreendedorismo social, o que melhor detalha o modelo de negócio das IES portuguesas e sua relação com o ecossistema, na perspectiva do investidor social (Lee *et al*, 2014; Malpelli *et al*, 2017; Ciccarino *et al*, 2019a; Ciccarino & Rodrigues, 2019). O modelo de negócio foi a estrutura utilizada para organizar a informação (Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011; Dohrmann *et al*, 2015).

As duas etapas atenderam ao segundo e ao terceiro objetivo secundário da tese, a saber: (**2**) identificar fatores que descrevam os modelos de negócio das IES e (**3**) descrever como os investidores sociais avaliam as IES. Desse modo, foi possível confrontar a teoria com dados empíricos, criar e refinar hipóteses, criar e refinar instrumentos de coleta e análise de dados (Ulriksen & Dadalauri, 2016; Ghauri, 2004; Remenyi *et al*, 1998) a fim de melhorar a validade e a confiabilidade dos resultados (Pasquali, 2007; Yin, 2001; Schweigert, 1994). Esse esforço exploratório ajudou a superar as limitações teóricas do campo de pesquisa (Rawhouser *et al*, 2019; Hossain *et al*, 2017; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012) e a incorporar uma diversidade de pontos de vista necessária à compreensão do empreendedorismo social (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Lumpkin *et al*, 2013) e ao realismo científico (Patton, 2002). O que permitiu amadurecer a pesquisa para atender ao primeiro objetivo secundário

da tese: (1) identificar e validar formas de interpretar valor social, apesar da sua diversidade.

O construto valor social é importante por ser o efeito do empreendedorismo social e a missão das IES (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Ormiston & Richard, 2011). É o que a IES produz e entrega aos seus clientes ou beneficiários, resultado de sua operação (Hadad & Găucă, 2014; Clark & Brennan, 2012). A análise aprofundada do valor social é uma estratégia de consolidação para o campo de pesquisa (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Ciccarino & da Silva, 2018), considerando que esse construto é comum a maioria das definições de empreendedorismo social (Hossain *et al*, 2017; European Commission, 2016; Ormiston & Richard, 2011; Dacin *et al*, 2010; Defourny & Nyssens, 2010).

O valor social é intrínseco à atividade social e não pode ser tratado apenas como um resultado. Ele é gerado por meio de transações que envolvem múltiplas partes interessadas e sua avaliação é contingente ao contexto onde o valor é criado (Lumpkin *et al*, 2013). A abordagem proposta para observar o valor social buscou evitar o excessivo viés econômico-financeiro da análises (Rawhouser *et al*, 2019; El Ebrashi, 2013; Ormiston & Seymour, 2011; Austin *et al*, 2006; Mair & Marti, 2006), superar as características que dificultam comparações e classificações (Rawhouser *et al*, 2019; André *et al*, 2018; Bosma *et al*, 2016) e impedir que efeitos gerados por outras ações atuantes no contexto sejam incorporados à análise (Rawhouser *et al*, 2019; Bosma *et al*, 2016; Lepoutre *et al*, 2013).

Esta tese propõe que a multimensionalidade da criação de valor social assuma uma abordagem objetiva e outra subjetiva, considerando-as complementares. A forma como o valor social é abordado nesta pesquisa foi validada durante as entrevistas e pelo extenso pré-teste do questionário. Tanto a forma como foi operacionalizada quanto sua interpretação refletem os pontos de vista e as necessidades sinalizadas por investidores e empreendedores sociais portugueses.

A perspectiva objetiva reflete a quantificação de resultados e efeitos (Leviner *et al*, 2006), comum em pesquisas que buscam identificar o valor social ou as IES (Rawhouser *et al*, 2019). O valor social objetivo baseia-se na quantidade de empregos criados (Impact management Project, 2019) e de beneficiários atendidos pela IES (Impact management Project, 2019; Leviner *et al*, 2016; Lumpkin *et al*, 2013; Clark & Brennan, 2012; Bloom & Smith, 2010; Mair & Marti, 2006; Seelos & Marti, 2005a). A quantificação dos beneficiários é a forma mais básica de aferição de valor social, amplamente utilizada para medir a magnitude da atuação da IES. Muito popular, principalmente quando o investidor é de capital público (Leviner *et al*, 2016), mas também considerada pelas OGAEs e pelos investidores portugueses. A quantificação de empregos (Dohrmann *et al*, 2015) é controversa (Pestoff & Hulgärd, 2016) e geralmente utilizada como um indicador do porte da organização (Bosma *et al*, 2016; Lepoutre *et al*, 2013). Porém, é fundamental para percepção da sustentabilidade do modelo de negócio (Bernardino & Santos, 2017; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012; Ramos & Martín, 2001; Austin *et al*, 2006; Dees, 1998) pela perspectiva da eficácia organizacional (Lewin & Minton, 1986).

A perspectiva subjetiva relaciona-se com a complexidade de um conceito essencialmente contestado (Hossain *et al*, 2017; Choi & Majumdar, 2014),

incorpora o ponto de vista do beneficiário (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Caroli *et al*, 2018; Myrah & Odinsky-Zec, 2013) e a relação com o contexto (Lumpkin *et al*, 2013). Mede as questões intangíveis que os entrevistados destacaram como parte importante do valor que criam, mas que tem dificuldade de reportar. O valor social subjetivo é composto pelo alívio social criado através da atuação da IES (Stahmer *et al*, 1998) e pela singularidade de sua oferta de valor (Impact management Project, 2019).

O alívio social é uma adaptação das escalas de dor e alívio da medicina (Stahmer *et al*, 1998) ao contexto do empreendedorismo social. Foi escolhido porque o problema social pode ser associado aos efeitos psicológicos de uma dor (Biedma-Velázquez *et al*, 2018). E porque os efeitos psicológicos, sociais, econômicos, ambientais e políticos causados pela ação social podem ser associados ao alívio dessa dor (Hadad & Găucă, 2014). A percepção de dor é condicionada pela experiência dolorosa e pela ideia socialmente construída do que seria dor (Biedma-Velázquez *et al*, 2018). Assim, o alívio pode refletir o valor de uso (Bowman & Ambrosini, 2000; Lepak *et al*, 2007) percebido pelo beneficiário a partir do tratamento recebido (Hlady-Rispal & Servantie, 2018). O conceito de alívio social já apareceu conceitualmente no empreendedorismo social, só não havia sido operacionalizado (Bloom & Smith, 2010; Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018). O alívio é um sentimento que pode interpretar mais objetivamente a relação com o tratamento de um problema, fugindo de questões como diversidade e gravidade. Além disso, Stahmer *et al* (1998) mapearam parâmetros da relação entre dor e alívio, o que permite observar a efetividade das IES em criar soluções para os problemas sociais.

A singularidade da oferta de valor é mensurada através do conceito desenvolvido no Impact management project (2019) que busca isolar a contribuição da IES das demais estruturas do ecossistema. Baseia-se na conjectura do que aconteceria aos beneficiários se a IES não existisse (Mair & Marti, 2009; Stephan *et al*, 2015). A oferta de valor engloba a forma como a proposta de valor é criada, divulgada, distribuída e monetizada (Osterwalder & Pigneur, 2011) e permite verificar se existem estruturas alternativas para o atendimento dos beneficiários da IES (Bosma *et al*, 2016; Lepoutre *et al*, 2013).

Os conceitos que emergiram da pesquisa qualitativa foram operacionalizados no questionário, que foi respondido predominantemente por empreendedores sociais ou por gestores responsáveis pelas IES portuguesas (Erpf & Tekula, 2019). A amostra oferece uma boa representação da população de IES [43,63%], sem problemas relativos ao viés de método comum (Bacq & Eddleston, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018; Falcão, 2018; Chang *et al*, 2010) e viés de resposta (Carneiro *et al*, 2011; Fávero *et al*, 2009).

Foi possível traçar um perfil dos gestores, das IES e do ecossistema português. Há similaridades com estudos anteriores na área do empreendedorismo social, principalmente referentes a inovação (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Tate & Bals, 2018; Hadad & Găucă, 2014), escala (Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018; Bloom & Smith, 2010; Smith & Stevens, 2010) e governança (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Kraus *et al*, 2017; Carraher *et al*, 2016). Assim como há similaridade com os resultados de estudos e relatórios oficiais a respeito da economia social portuguesa (Bernardino & Santos, 2014, 2017; SEFORIS, 2015; MIES, 2015; Comissão Europeia, 2014; Carvalho, 2010). Essas

similaridades associadas ao suporte dos resultados estatísticos e dos relatos das entrevistas, ampliam a validade dos resultados desta tese (Hair Jr *et al*, 2010; Black, 2010; Fávero *et al*, 2009; Spector, 1992; Churchill Jr, 1979).

Através do resultado das entrevistas é possível perceber que as expectativas de investidores e empreendedores estão alinhadas, sinalizando convergência de interesses. O empreendedorismo social português é voltado para a melhoria da sociedade e da qualidade de vida das pessoas, de maneira abrangente e democrática. Não há interesse em grandes mudanças sociais, mas sim na criação de valor para a comunidade, incorporando a visão de trabalho e nação na justificativa do processo (Polanyi, 1944; Griffiths *et al*, 2013; Estrin *et al*, 2013; Hoogendoorn, 2016). Pode-se inferir que empreendedores sociais portugueses têm forte ligação com seu contexto e os investidores observam de maneira equilibrada o lado individual e organizacional em suas análises.

O investimento social português afasta-se da inovação social revolucionária (Mulgan, 2006) permitindo observar a relação da inovação com os problemas sociais (Moulaert *et al*, 2017), algo pouco explorado na literatura de empreendedorismo social (Shaw & de Bruin, 2013; Hadad & Găucă, 2014; Rawhouser *et al*, 2019; Harvie & Ogman, 2019). A abordagem dos investidores portugueses preza por valores relativos à comunidade e ao bem-estar social coletivo, não apenas das populações vulneráveis. Essa mudança de abordagem altera totalmente a relação entre o problema social e sua solução, tornando-a mais inovadora (Moulaert et al, 2017; Murray et al, 2010), fazendo com que os investidores estejam profundamente comprometidos com a sobrevivência das IES. Ao considerar que os problemas sociais são endógenos às relações sociais (Murray et al, 2010), o modelo de ressonância e mobilização dos participantes (Snow & Benford, 1988) atinge seus objetivos. Todas as IES entrevistadas são profundamente diferentes em termos de organização e objetivos sociais, mas conseguem estar alinhadas em suas subjetividades. O investimento cumpre seu papel de criar inovação e valor social, potencializar a rede e dinamizar o mercado de investimento social.

De modo geral, as IES são geridas por pessoas entre 22 e 40 anos de idade (55,7%), com grau de licenciatura (48,9%) e mais de 5 anos de experiência na economia social (61,4%). A maior parte da amostra é altamente confiante em relação às suas competências empreendedoras (73,9%). Há uma ligeira correlação entre essa confiança, experiência e qualificação. Porém, homens tendem a ser mais confiantes do que as mulheres, independentemente dessas características. O perfil mais comum são mulheres confiantes, por volta dos 36 anos de idade e com 3 anos de experiência na economia social portuguesa. As mulheres tendem a ser mais qualificadas e mais experientes. A paixão continua a ser uma característica importante para o empreendedorismo social (Malpeli *et al*, 2018), mas tanto investidores quanto empreendedores compreendem que a técnica e o profissionalismo são fundamentais. Isso significa a superação de uma fragilidade anteriormente diagnosticada (European Commission, 2016, 2014; SEFORIS, 2015; MIES, 2015). Características como proatividade, empatia e disposição para aprender são mais valorizadas pelos portugueses do que a paixão, refletindo um forte senso crítico.

Apesar do perfil das IES ser similar ao reportado em pesquisas anteriores (SEFORIS, 2015; MIES, 2015; CSES, 2013; Bernardino & Santos, 2014;

Carvalho, 2010) os resultados desta pesquisa apontam progresso em relação a superação de desafios como baixa produtividade, pouco profissionalismo, baixa inovação e dependência do governo (SEFORIS, 2015; MIES, 2015). O compromisso com a superação desses desafios também está presente nas entrevistas. Os resultados sugerem a dinamização do ecossistema empreendedor com o surgimento de novas IES (Levie & Autio, 2008) representando um aumento de 31,3% em comparação com a pesquisa anterior (Bernardino & Santos, 2014). As IES estudadas promovem um ecossistema com muita informação compartilhada e alto investimento em inovação, de acordo com o compromisso assumido pelos investidores sociais e pela política pública portuguesa (PIS).

Todas as IES apresentam algum nível de inovação e todas inovam em processos. Inovações radicais, são menos comuns, mas estão presentes em 76,1% das IES da amostra e costumam acontecer na oferta de serviços. Se considerarmos que toda IES investe em inovação e que quanto mais radical é uma inovação, mais mudanças ela gera, demandando investimento e estruturas para ser socioeconomicamente acomodada (Fagerberg, 2004), o baixo acesso a investimento no ecossistema pode explicar por que as IES não inovam mais. As estruturas disponíveis ainda estão muito aquém da demanda, com pouco investimento privado (SEFORIS, 2015). As entrevistas esclarecem que a inovação é o principal critério de seleção de investimentos e que são identificadas comparativamente. As IES devem conseguir demonstrar que de fato são inovadoras e viáveis, para que os investidores selecionem as melhores dentro das opções disponíveis. Isso caracteriza um processo de concursos periódicos e não uma oferta contínua de investimento. Além disso, o processo de investimento português coloca o empreendedor social como co-responsável pela mobilização do capital privado.

O perfil mais comum são IES maduras, sem fins lucrativos, com atuação regional, 73% se enquadraram como micro empresas. Os modelos de negócio mais populares baseiam-se em receitas provenientes de comercialização direta de serviços gratuitos para os clientes, em geral, pagos por subsídio público (SEFORIS, 2015; Carvalho, 2010). A maioria aumentou seu o número de beneficiários ao deslocar-se para outras áreas geográficas, no último ano [*scaling up*] (Smith & Stevens, 2010). As IES da amostra atribuem grande importância a rede (Bacq & Eddleston, 2018) e têm opinião dividida em relação ao apoio que recebem o governo.

Em conformidade com mapeamento anterior (SEFORIS, 2015), 53% das IES atuam direta ou indiretamente com inclusão social (Cerejeira & Portela, 2018; República Portuguesa, 2017; Alcidi *et al*, 2016; AD&C, 2014), 22% com abandono escolar, 16% com desemprego. Todavia, nenhuma atua diretamente com os desafios demográficos decorrentes do envelhecimento da população, talvez o maior desafio de Portugal após a melhoria das condições de emprego (Cerejeira & Portela, 2018; República Portuguesa, 2017; EU, 2017), especialmente nas regiões do Algarve (IESE, 2015) e Alentejo (CCDR, 2013). Essas três principais áreas de atuação juntas representam 67,9% do investimento realizado através do PIS, algo em torno de 29.348.180,00 euros. As IES da amostra atendem juntas a 268.533 beneficiários, criam 1078 postos de trabalho remunerados e contam com 5227 voluntários.

Toda informação que diverge das pesquisas anteriores no âmbito português deve ser interpretada levando-se em consideração o recorte da população adotado nesta pesquisa. Esta tese considera iniciativas de empreendedorismo social [IES] reconhecidas através de investimento social ou de premiações. Os dados oficiais consideram a economia social portuguesa (SEFORIS, 2015; Comissão Europeia, 2014; CSES, 2013) ou as inovações sociais portuguesas (MIES, 2015), este último mais próximo da realidade desta tese. De maneira nenhuma isso invalida ou desmerece os resultados aqui discutidos, pois esta tese evidencia aspectos específicos que se diluíam na perspectiva mais ampla de análise. As evidências relativas ao progresso em inovação, produtividade e empreendedorismo devem ser consideradas com parcimônia e merecem ser aprofundadas através de novos estudos. São indicações de progresso que não podem se perder em uma massa de dados, diminuindo sua utilidade para a gestão e sua potência para acreditar o mercado de investimento social.

Os demais objetivos relacionam-se com a criação de uma taxonomia que permita a identificação, classificação e avaliação das IES (Rawhouser *et al*, 2019; Carneiro *et al*, 2011; Venkatraman & Prescott, 1990; Hambrick, 1980). Eles foram atingidos através da análise quantitativa e permitiram testar as hipóteses de pesquisa. A análise fatorial exploratória permitiu identificar fatores relevantes, relacionados ao modelo de negócio das IES e a seus acessos no ecossistema. E a análise de cluster testou a sua capacidade de classificar as IES (**4**), viabilizando descrever as características de cada classificação (**5**) formando os arquétipos (Carneiro *et al*, 2011; Hambrick, 1980). Assim os objetivos 4 e 5 desta tese foram cumpridos.

A primeira hipótese (**H1**) foi suportada, pois existem três clusters que refletem perfis distintos de IES, capazes de formar arquétipos. Os três clusters formados são distintos em relação aos fatores internos do modelo de negócio (**H1a**). E existe ao menos diferença entre 2 clusters relativas ao nível de acesso a recursos no ecossistema (**H1b**). A taxonomia representam características relevantes do fenômeno, capazes de agrupar casos semelhantes e separar casos diferentes em um número mínimo de arquétipos, suficiente para expressar essas diferenças (Da Silva, 2016; Carneiro *et al*, 2011; Chrisman *et al*, 1988; Hambrick, 1984). A partir de 4 características das IES portuguesas, foram identificados 3 arquétipos: Persistente, Ousado e Inovador. Através das hipóteses de pesquisa a taxonomia é suportada pela literatura e pela análise estatística, portanto, capaz de gerar implicações práticas e teóricas (Pasquali, 2007; Schweigert, 1994; Yin, 1991).

A ordem de importância das características da IES portuguesas para discriminá-los arquétipos é: proposta de valor inovadora, disponibilidade de recursos, capacidade de inovação e acesso a recursos no ecossistema. A proposta de valor inovadora diferencia os três arquétipos. IES inovadoras, Persistentes e Ousadas inovam em suas propostas respectivamente. A diferença do arquétipo Persistente para os demais é a sua estrutura organizacional, com menor disponibilidade de recursos, menor capacidade de inovação e menor acesso a investimento. A disponibilidade de recursos e a capacidade de inovação diferenciam os arquétipos Inovador e Ousado do arquétipo Persistente. E o acesso a investimento diferencia o arquétipo Ousado do arquétipo Persistente. Os arquétipos Inovador e Ousado possuem estrutura e capacidade de inovação semelhantes, embora o Ousado inove bem menos que o Inovador. Assim, atende

ao sexto objetivo secundário (6) desta tese: propor uma taxonomia para os modelos de negócio das IES.

A IES persistentes são o arquétipo mais popular em Portugal (SEFORIS, 2015; Carvalho, 2010). São IES sem fins lucrativos, predominantemente baseadas em filantropia ou subsidiada pelo governo. Talvez por isso, possuam a mais baixa disponibilidade de recursos e acesso a investimento. Atuam localmente com uma estrutura enxuta. Apresentam a maior imersão [*embeddedness*], sendo limitadas pelo contexto em relação a percepção de necessidade de mudança e favorecidas em termos de percepção de oportunidades (Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018; Bloom & Smith, 2010; Mair & Martí, 2006). Possuem a estrutura organizacional mais limitada, os mais baixos investimentos e frequência da inovação, a mais baixa tolerância ao risco (Dwivedi & Weerawardena, 2018). Embora tenham uma pequena escala de atendimento, a relação entre a estrutura disponível e a quantidade de beneficiários atendidos é mais eficiente que as IES ousadas.

As IES ousadas possuem maior tolerância ao risco (Kraus *et al*, 2017; Carraher *et al*, 2016; Lepak *et al*, 2007; Baumol & Strom, 2007; Dosi, 1988) o que pode justificar sua maior disponibilidade de recursos e acesso a investimentos (Hiit *et al*, 2011). Possuem alto investimento em inovação e inovam com mais frequência que os demais. Todavia, sua inovação pode ser menos eficaz ou mais incremental, com menor representatividade em relação à proposta de valor dos demais arquétipos (Osterwalder & Pigneur, 2011; Lepak *et al*, 2007; Baumol & Strom, 2007; Dosi, 1988). Possivelmente, devido à aversão ao risco, natural ao empreendedorismo social (Dwivedi & Weerawardena, 2018), essas IES tendem a se alinhar com políticas públicas e subsídios (SEFORIS, 2015; Carvalho, 2010), o que pode representar uma limitação a inovação que promovem (Cabral *et al*, 2019; Chatain & Plaksenkova, 2018). Atuam regional e nacionalmente e são IES de micro e pequeno porte (Bernardino & Santos, 2014, 2017; Carvalho, 2010). Criam, em média, mais empregos e contam com mais voluntários que as demais (Bernardino & Santos, 2017; SEFORIS, 2015; MIES, 2015; CSES, 2013), atendem menos beneficiários em proporção à sua estrutura. Refletem a representação mais popular da literatura de empreendedorismo social (André *et al*, 2018; Dacin *et al*, 2010; Defourny & Nyssens, 2010; Dees, 1998).

As IES inovadoras são as que possuem maior variedade de receitas (European Commission, 2016; Dees, 1998) proveniente de atividades com ou sem fins lucrativos, onde a atividade econômica costuma seguir o formato de negócio social (Yunus, 2010), devido à legislação portuguesa (Comissão Europeia, 2014; CSES, 2013). Embora possuam baixo acesso a investimento, possuem alta disponibilidade de recursos e capacidade de inovação. Apresentam a proposta de valor mais inovadora. É o arquétipo com menor concentração de IES em portugal. Atuam regional e nacionalmente, em maior escala que as demais, podendo atingir escala global (Bernardino & Santos, 2014, 2017; Carvalho, 2010). São as mais eficientes, capazes de atender ao maior número de beneficiários movimentando menos recursos, embora sejam capazes de mobilizar muitos voluntários (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Tate & Bals, 2018; Hadad & Găucă, 2014; Borzaga *et al*, 2012; Yunus, 2010). Seus gestores são os mais confiantes (Acs *et al*, 2018; Shaw & de Bruin, 2013; Levie & Autio, 2008). Possuem a estrutura organizacional mais bem organizada, baseada em planejamento de metas de curto

e longo prazo e realizando avaliações de valor social sistemáticas (Lewin & Minton, 1986).

O empreendedorismo social já produziu formas de classificação que oferecem uma visão complementar à taxonomia aqui proposta. Zahra *et al* (2009) propuseram uma tipologia baseada no perfil do empreendedor social, considerando elementos como inovação, escala e imersão [embeddedness]. Erpf e Tekula (2019) reuniram elementos para propor uma taxonomia que diferenciasse organizações empreendedoras, mas não adotaram nenhum conceito para organizar a variedade de informação, nem observaram os efeitos preditivos da classificação (Carneiro *et al*, 2011; Venkatraman & Prescott, 1990).

As IES persistentes se relacionam com bricoleur social de Zahra *et al* (2009) e com as Organizações filantrópicas de Erpf e Tekula (2019). As IES ousadas lembram o construtor social de Zahra *et al* (2009) e a Organização provedora de serviço de Erpf e Tekula (2019). E as IES inovadoras relacionam-se com o engenheiro social de Zahra *et al* (2009) e com as Organizações promotora de mudanças de Erpf e Tekula (2019). Essa relação com outras formas de classificação aumentam a validade de critério, por demonstrarem resultados semelhantes a outros estudos que abordaram o mesmo fenômeno (Schweigert, 1994; Spector, 1992) e destacam a contribuição desta tese ao utilizar o modelo de negócio para estruturar seu argumento, facilitando a compreensão e replicação do estudo.

O conceito de modelo de negócio é útil para analisar como como algo é feito e como deveria ser feito [*fit*] (Barney, 1986; Venkatraman & Prescott, 1990; Zajac *et al*, 2000; Shane & Venkatraman, 2000). Esse exercício relacional (Teece, 2010) é uma prática comum no empreendedorismo social no que tange estabelecer resultados ideais, como metas de curto e de longo prazo a título de planejamento ou prestação de contas às partes interessadas (Rawhouser *et al*, 2019). Os modelos de negócio podem ser avaliados considerando seus componentes (Saxena *et al*, 2017) e ajudam a compreender o processo de criação de valor social, na ausência de modelos específicos do empreendedorismo social (Hlady-Rispal & Servantie, 2018). Os elementos próprios da literatura de modelo de negócio: inovação e sustentabilidade, na forma da viabilidade econômico-financeira e estabilidade da operação de maneira eficiente (Zott & Amit, 2007; Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011), dialogam com a literatura de empreendedorismo social quando aborda o nível de negócio (Lüdeke-Freund *et al*, 2018; Dohrmann *et al*, 2015; Boons & Lüdeke-Freund, 2013). O enfoque na criação de valor social é o ponto comum para algumas classificações (Mair *et al*, 2012; Helm & Andersson, 2010; Zahra *et al*, 2009), sendo a criação de valor econômico uma questão de pouca influência, às vezes eliminada pela delimitação adotada (Helm & Andersson, 2010).

Assim, a taxonomia é baseada nos elementos do modelo de negócio das IES e contextualizada a partir dos acessos que estabelecem com seu ecossistema (Carneiro *et al*, 2011; Hambrick, 1980). Esse ecossistema faz parte da economia social (Monzón & Chaves, 2012) e permite observar como as IES, as organizações públicas e as privadas se relacionam através das transações do mercado de investimento social (Almeida & Santos, 2017; Bernardino & Santos, 2015b), o que costuma resultar em inovação social (Lopes *et al*, 2017; Van Der Have & Rubalcaba, 2016; Boons & Lüdeke-Freund, 2013), criando sinergias para

além da capacidade das organizações sem fins lucrativos (Tate & Bals, 2018; Almeida & Santos, 2017; Lopes *et al*, 2017; Van Der Have & Rubalcaba, 2016; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Zhara *et al*, 2009; Seelos & Mair, 2005a).

A observação do contexto português torna o empreendedorismo social menos subjetivo, pois oferece conceitos que expressam delimitações claras, orientadas por regras e motivações convergentes. Além de ajudar a identificar as bases teóricas necessárias para a análise e organização da informação, permite alcançar o sétimo objetivo desta tese (**7**): avaliar se os clusters encontrados influenciam a criação de valor, porque a avaliação da criação de valor depende da compreensão da necessidade social e da atuação da IES sobre ela (Hadad & Găucă, 2014; Clark & Brennan, 2012). Logo, o valor é determinado por meio de relações internas e externas (Brandenburger & Stuart, 1996; Bowman & Ambrosini, 2000).

O teste identificou diferenças significativas entre o valor social subjetivo criado pelas IES ousadas e pelas IES inovadoras e ordenou a criação de valor no âmbito português, estabelecendo que quem cria mais valor são as IES inovadoras, seguida pelas IES persistentes e por último as IES ousadas. Esses resultados suportam a segunda hipótese desta tese (**H2**) que determina que existe diferença significativa na criação de valor social entre os clusters formados.

O detalhamento foi aprofundado considerando as variáveis originais, nomeadamente: empregos criados, no número de beneficiários atendidos, singularidade da oferta de valor e alívio social criado. Apenas as diferenças relativas à singularidade da oferta de valor podem ser generalizadas, as demais, descrevem o contexto português e hierarquizam os arquétipos. A possibilidade de separar o valor social criado em objetivo e subjetivo permite determinar melhor qual é o objetivo do investimento social e qual é a estrutura que melhor permite alcançá-lo dentro de cada contexto, relacionando efeitos desejados com o tipo de investimento necessário para obtê-los.

As IES Ousadas empregam mais recursos, geram inovações mais frequentes, porém menos expressivas e criam maior valor social objetivo. As IES Persistentes são mais enxutas, se arriscam menos e inovam de maneira mais eficaz, criando valor social subjetivo. IES Inovadoras tendem a ser maduras, atingem maior escala, tratam problemas mais graves de maneira mais inovadora e eficiente, criam mais valor social em geral. Como as IES Persistentes e Ousadas são mais jovens, ambas têm potencial de tornarem-se IES Inovadoras com a maturidade, porém possuem vantagens e riscos distintos (Zott & Amit, 2007; Saxena *et al*, 2017).

De acordo com Stahmer *et al* (1998) para uma intensidade de dor inicial alta é necessária a redução de 84% dessa intensidade para que haja uma sensação de alívio. Por esse parâmetro, todas as IES atuam com problemas intensos e criam alívio suficiente para que seu impacto seja notado por seus beneficiários. Todavia, a percepção dos beneficiários pode confundir a decisão de investimento se considerada isoladamente, posicionando as IES Ousadas à frente das IES Persistentes. As características de cada arquétipo devem ser levadas em consideração para uma decisão de investimento mais assertiva.

Pode-se concluir que a taxonomia obedece aos requisitos de representar características relevantes do fenômeno, ser replicável e generalizável, capaz de agrupar casos semelhantes e separar casos diferentes com um número mínimo de

arquétipos. Os arquétipos mutuamente exclusivos e internamente homogêneos, permitem ordenar elementos e comparar modelos de negócio (Da Silva, 2016; Carneiro *et al*, 2011; Chrisman *et al*, 1988; Humbrick, 1984). A taxonomia também permite avaliar as IES de acordo com seus resultados (Carneiro *et al*, 2011; Venkatraman & Prescott, 1990) fornecendo uma forma de analisar a criação de valor social a partir da literatura de empreendedorismo social (Rawhouser *et al*, 2019; André *et al*, 2018; Lee *et al*, 2014; European Commission, 2016; Dacin *et al*, 2010).

## 6.1. Contribuições Teóricas

Esta tese fornece elementos para identificar (Pestoff & Hulgärd, 2016; Carraher *et al*, 2016; Myrah & Odinsky-Zec, 2013; Peredo & McLean, 2006; Seelos & Mair, 2005a), comparar e classificar as IES. (Rawhouser *et al*, 2019; Erpf & Tekula, 2019; André *et al*, 2018; Bosma *et al*, 2016). A taxonomia proposta amplia a capacidade de descrever e contextualizar o fenômeno (Lüdeke-Freund *et al*, 2018; Dohrmann *et al*, 2015; Osterwalder & Pigneur, 2011), favorecendo a sistematização do conhecimento produzido (Hamann *et al*, 2013; Richard *et al*, 2009; Combs *et al*, 2005) e a construção de uma linguagem comum (Caroli *et al*, 2018). Ao considerar o modelo de negócio (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Dohrmann *et al*, 2015; Boons & Lüdeke-Freund, 2013), seus resultados referem-se a uma unidade de análise diferente da organização (Lee *et al*, 2014) que favorece a organização da informação e a replicação do estudo. Embora seja um conceito comum nos estudos do empreendedorismo social, os modelos de negócio não costumam ter sua operacionalização descrita (Hlady-Rispal & Servantie, 2018).

A contextualização no ambiente português possibilita agregar resultados em conceitos mais amplos como ecossistema (Thomas & Autio, 2014), economia social (Monzón & Chaves, 2012) ou o mercado de investimento social (Almeida & Santos, 2017; Bernardino & Santos, 2015b), ampliando a compreensão do fenômeno para além das organizações (Lee *et al*, 2014; Ormiston & Seymour, 2011). Como Portugal é um dos raros países com informação sistematizada (Monzón & Chaves, 2012) através de relatórios oficiais (MIES, 2015; SEFORIS, 2015; CSES, 2013) e alguns estudos publicados (Ciccarino *et al*, 2019b; Almeida & Santos, 2017; Bernardino & Santos, 2015b) também foi possível comparar os resultados, apontar evoluções e fragilidades do ecossistema. A base de dados criada nesta pesquisa representa 43,63% das IES portuguesas, considerando o investimento social e premiações dos últimos 4 anos colaborando com a criação de bancos de dados sobre empreendedorismo social (Lee *et al*, 2014; Lepoutre *et al*, 2013; Mair & Martí, 2006).

Esta pesquisa também levantou, sistematizou e buscou consensos para a delimitação do empreendedorismo social, ajudando a identificar seus construtos e aprofundá-los por meio de pesquisa empírica (Dacin *et al*, 2010; Hossain *et al*, 2017). Ao considerar a perspectiva do investidor social, abordou a complexidade das inter-relações entre os agentes no ecossistema (Hoogendoorn, 2016; Lepoutre *et al*, 2013; Shaw & de Bruin, 2013; Dacin *et al*, 2010) e considerou o papel das

instituições (Bacq & Eddleston, 2018; Hoogendoorn, 2016; Lepoutre *et al*, 2013; Shaw & de Bruin, 2013).

Devido à dificuldade de lidar com a grande variação de definições e de tratamento derivados da perspectiva de diferentes campos de pesquisa, que dificultam a replicação dos estudos e a formação de consensos (Erpf & Tekula, 2019; Dacin *et al*, 2010; Mair & Martí, 2006), a interdisciplinaridade conceitual (Van Der Have & Rubalcaba, 2016) foi adotada com parcimônia, sempre evidenciando o motivo de agregar cada conceito externo ao empreendedorismo social (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Literaturas complementares foram somente inseridas a fim de esclarecer aspectos que a literatura de empreendedorismo social não compreendia (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Shaw & de Bruin, 2013; Dacin *et al*, 2010; Austin *et al*, 2006), a fim de superar dificuldades de operacionalização da pesquisa (Hoogendoorn, 2016; Lee *et al*, 2014), mas somente quando utilizadas anteriormente no campo de pesquisa. A exceção foi a utilização das escalas de dor e alívio (Stahmer *et al*, 1998), que demandou a validação da sua utilização através das entrevistas e do pré-teste do questionário.

A inter-relação entre teoria e seus construtos não foi negligenciada (Combs *et al*, 2005), para evitar excessiva variação de resultados e a consequente limitação da capacidade de acumular conhecimento no campo de pesquisa (Hamann *et al*, 2013; Richard *et al*, 2009; Combs *et al*, 2005). Toda definição e seleção operacional ou conceitual adotada foi minuciosamente justificada, a despeito da práxis (Richard *et al*, 2009; Lee *et al*, 2014; Ciccarino & Da Silva, 2018). Portanto, os instrumentos de coleta e análise de informação desenvolvidos são contribuições teóricas e estão detalhados para favorecer a sua utilização futura (Richard *et al*, 2009; Lee *et al*, 2014; Ciccarino & Da Silva, 2018). Cabe destacar que a ferramenta de coleta de informações online utiliza um formato de questão pouco usado e bastante efetivo (Morillo *et al*, 2019; Converse & Presser, 1986), cuja única utilização identificada no âmbito do empreendedorismo social foi para a taxonomia de Helm e Andersson (2010).

A metodologia selecionada proporciona uma estratégia de consolidação para o campo de pesquisa ao adotar o conceito de valor social (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Ciccarino & da Silva, 2018), considerando que esse construto é comum a maioria das definições de empreendedorismo social (Hossain *et al*, 2017; European Commission, 2016; Ormiston & Richard, 2011; Dacin *et al*, 2010; Defourny & Nyssens, 2010). A análise de padrões baseia tanto a análise quantitativa (Carneiro *et al*, 2011; Hambrick, 1983) quanto a qualitativa, e a técnicas de criação de taxonomias possui grande potencial integrador (Hambrick, 1980).

Foi proposta uma forma de lidar com a complexidade do valor social (Ciccarino & Da Silva, 2018; Hossain *et al*, 2017; Choi & Majumdar, 2014) através da operacionalização do construto por uma abordagem objetiva e subjetiva. A definição e a seleção da estrutura adotada no estudo foi detalhada e justificada de maneira explícita (Richard *et al*, 2009), com atenção redobrada por não ser possível uma resposta única, objetiva e direta (Murray *et al*, 2010) e pelo fato de medidas subjetivas aumentarem a possibilidade de erro e de viés de interpretação (Richard *et al*, 2009). Evitou-se também transpor resultados (Hamann *et al*, 2013; Combs *et al*, 2005) não relacionando medidas de

crescimento [e.g. aumento do número de beneficiários] com medidas financeiras (Combs *et al*, 2005). Esses aspectos são geralmente negligenciados na pesquisa em administração (Hamann *et al*, 2013; Richard *et al*, 2009; Combs *et al*, 2005) e nem são discutidos no empreendedorismo social.

A operacionalização do construto valor social subjetivo permite isolar a contribuição da IES das demais estruturas do ecossistema (Mair & Marti, 2009; Stephan *et al*, 2015). Verifica se existem estruturas alternativas para o atendimento do público alvo da IES (Bosma *et al*, 2016; Lepoutre *et al*, 2013) a fim de impedir que efeitos gerados por outras ações atuantes no contexto sejam incorporados à análise (Rawhouser *et al*, 2019; Bosma *et al*, 2016; Lepoutre *et al*, 2013).

A taxonomia representa um modelo específico de avaliação derivado da literatura do empreendedorismo social (MIES, 2015; Bernardino & Santos, 2014; Lee *et al*, 2014; Ormiston & Seymour, 2011; Clark & Brennan, 2012; El Ebrashi, 2013), que fornece parâmetros para análise do modelo de negócio e do valor social criado (Rawhouser *et al*, 2019; André *et al*, 2018; Bernardino & Santos, 2014; Clark & Brennan, 2012; Ormiston & Richard, 2011). O empreendedorismo social já produziu formas de classificação que oferecem uma visão complementar à taxonomia aqui proposta (Zahra *et al*, 2009; Erpf & Tekula, 2019). A possibilidade de comparação reforça a validade das formas de classificação disponíveis (Pasquali, 2007; Schweigert, 1994; Spector, 1992).

Esta pesquisa adotou uma forma diferente de considerar a população e de delimitar o conceito de iniciativas de empreendedorismo social [IES], identificando aquelas que foram reconhecidas através de investimento social ou de premiações (Lee *et al*, 2014). Essa decisão metodológica permitiu destacar progressos em inovação, produtividade e empreendedorismo que são diluídas em estudos que adotam uma perspectiva mais ampla como a economia social (SEFORIS, 2015; Comissão Europeia, 2014; CSES, 2013) ou as inovações sociais portuguesas (MIES, 2015). Também reforça fragilidades que são percebidas em todos os recortes, como a deficiência de estruturas de financiamento adequadas a economia social (SEFORIS, 2015; G8, 2014; Almeida & Santos, 2017). São indicações que não podem continuar a ser diluídas em uma massa de dados perdendo seu sentido crítico, sua potência para acreditar o mercado de investimento social e sua utilidade para a gestão.

## 6.2. Implicações Gerenciais

Esta tese reconhece e discute a importância do empreendedorismo social, além de facilitar a identificação de IES para que estas possam ser incentivadas adequadamente (European Commission, 2016; Borzaga *et al*, 2012; Seelos & Mair, 2005a). Assim, possibilita delinear estratégias de estruturação para IES, facilitando sua disseminação (Shaw & de Bruin, 2013; European Commission, 2016). Favorece que os governos consigam intervir positivamente no ecossistema empreendedor (European Commission, 2014, 2016), beneficiando-se de inovações em políticas públicas, da redução dos custos sociais e do aumento da oferta de serviços de interesse coletivo (Cabral *et al*, 2019; Paik *et al*, 2018; Stephan &

Folmer, 2017; Hoogendoorn, 2016; European Commission, 2016; Stephan *et al*, 2015).

Oferece um benchmark sobre os critérios de avaliação de investimentos das maiores organizações globais de apoio ao empreendedorismo social e dos investidores sociais portuguesas. Ao utilizar esses critérios para basear a coleta de informação e a análise do modelo de negócios das IES, amplia a capacidade de avaliação dos investidores diminuindo a subjetividade de seus critérios. Isso implica em maior potencial para avaliar as IES mais promissoras (Ciccarino e Rodrigues, 2019; Malpeli *et al*, 2018; G8, 2014) e contribuições para a melhoria da eficiência do mercado de investimento social.

Ao criar ferramentas e argumentos úteis aos agentes que podem desenvolver a economia social e o mercado de investimento social, esta tese amplia o potencial do empreendedorismo social de gerar impacto positivo na sociedade. Ao reconhecer e discutir a limitação de acesso a financiamento e a falta de estruturas adequadas as necessidades da IES, possibilita que o mercado de investimento social português supere suas fragilidades (Ciccarino *et al*, 2019b; Almeida & Santos, 2017; Bernardino & Santos, 2015b) criando argumentos de suporte para as políticas afirmativas de apoio.

A criação de uma taxonomia e a avaliação do potencial de criação de valor social em cada arquétipo visa esclarecer como os empreendedores sociais podem melhorar seus modelos de negócio, tornando-os mais eficientes, sustentáveis e atrativos para investidores. Desse modo, espera-se colaborar para a melhoria do acesso à financiamento (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Almeida & Santos, 2017; G8, 2014), aumentando as chances de sobrevivência das IES (Hlady-Rispal & Servantie, 2018). Restrições de recursos são perigosas, porque podem retardar os efeitos sociais esperados, aumentando seu tempo de maturação (Tate & Bals, 2018) ou podem limitar a abrangência do impacto na sociedade (Bacq & Eddleston, 2018). Esta tese também ajuda a esclarecer como as organizações tradicionais da economia social podem tornar seus modelos de negócio financeiramente mais sustentáveis (Urbinati *et al*, 2017; European Commission, 2016; Austin *et al*, 2006; Daart, 2004; Ramos & Martín, 2001; Dees, 1998) e descreve essa experiência na economia social portuguesa.

Os empreendedores sociais sofrem grande pressão para avaliar e reportar adequadamente seus resultados (Bosma *et al*, 2016) mesmo sem um modelo específico de avaliação para empreendedorismo social (MIES, 2015; Bernardino & Santos, 2014; Lee *et al*, 2014; Ormiston & Seymour, 2011; Clark & Brennan, 2012; El Ebrashi, 2013). Os resultados obtidos podem servir como um modelo de avaliação derivado da literatura do empreendedorismo social (MIES, 2015; Bernardino & Santos, 2014; Lee *et al*, 2014; Ormiston & Seymour, 2011; Clark & Brennan, 2012; El Ebrashi, 2013), que fornece parâmetros para análise dos modelos de negócio e da sua capacidade de criar valor social (Rawhouser *et al*, 2019; André *et al*, 2018; Bernardino & Santos, 2014; Clark & Brennan, 2012; Ormiston & Richard, 2011). Os instrumentos de coleta e avaliação dos dados estão detalhados para favorecer sua utilização (Richard *et al*, 2009; Lee *et al*, 2014; Ciccarino & Da Silva, 2018).

Assim, contribui diretamente para atenuar a grande dificuldade na aplicação e na utilização sistemática de medidas de avaliação de valor social (André *et al*, 2018; Moody *et al*, 2015) e de aplicação de técnicas úteis a

identificação e tratamento de fragilidades internas (Urbinati *et al*, 2017) através de uma ferramenta que não se apoia na literatura gerencial convencional. Logo, mitiga o risco da imitação de comportamentos e governanças orientadas ao mercado, que podem ferir a reputação das IES e prejudicar seu objetivo social, limitando o aproveitamento das vantagens provenientes do engajamento com a comunidade (European Commission, 2016). A possibilidade de separar o valor social criado em objetivo e subjetivo também permite determinar melhor qual é o objetivo do investimento social e qual é a estrutura que melhor permite alcançá-lo dentro de cada contexto.

É necessário perceber o potencial inovador do empreendedorismo social, capaz de criar novas indústrias e de validar novos modelos de negócio (Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012), algo impossível de ser feito sem estabelecer quais são os elementos desse modelo de negócio e sem determinar o que é bom ou ruim em termos organizacionais (Barney, 1986; Dosi, 1988; Venkatraman & Prescott, 1990; Zajac, Kraatz & Bresser, 2000; Shane & Venkatraman, 2000), tal como foi desenvolvido nesta tese.

O empreendedorismo social trata da busca por soluções sustentáveis para problemas sociais recorrentes, que não são devidamente endereçados pelas estruturas sociais vigentes (Seelos & Mair, 2006; Mair & Marti, 2009; El Ebrashi, 2013; Stephan *et al*, 2015). Propõem uma nova maneira de fazer negócios, onde a criação e entrega de valor à sociedade não são efeitos colaterais e sim o principal objetivo da organização (Hossain *et al*, 2017; Ormiston & Richard, 2011; Yunus, 2010; Austin *et al*, 2006). Portanto as implicações desta tese representam um interesse genuíno em colaborar para construção de relações econômicas mais equilibradas que gerem desenvolvimento social. É um incentivo e um esforço em prol de soluções inovadoras, capazes de influenciar positivamente a realidade atual e futura, em nível organizacional e político, com a firme preocupação com o bem-estar social e com a preservação do meio ambiente (Hossain *et al*, 2017; WCED, 1987).

### 6.3. Limitações do Estudo

De acordo com Lüdeke-Freund *et al* (2018) uma grande limitação resulta do conhecimento amplamente disperso que precisa de síntese e consolidação, porque a literatura evoluiu ao longo de trajetórias diferentes e às vezes divergentes, como é o caso do empreendedorismo social (Defourny & Nyssens, 2010). Assim, tudo que não se enquadra na delimitação selecionada para essa pesquisa é negligenciado na interpretação do fenômeno (Lüdeke-Freund *et al*, 2018).

O atual estado da literatura não permite elaborar modelos que evidenciem as relações entre as variáveis do modelo de negócio e seu ecossistema (D`Amario & Comini, 2020; Rawhouser *et al*, 2019; Erpf & Tekula, 2019). Também não permite estudar estratégias (Shaw & de Bruin, 2013; European Commission, 2016) e consequentemente compreender como funciona a competição. Portanto, não foi possível discorrer objetivamente sobre a consistência das estratégias adotadas por cada arquétipo (Venkatraman & Prescott, 1990), nem aprofundar a discussão sobre o ciclo da inovação, sobrevivência e risco (Christensen, 1997;

Audretsch, 1995). Embora tenha sido pesquisada, não foi encontrada informação sobre o fracasso das IES, reforçando a ideia de que a literatura de empreendedorismo social se baseia apenas em casos de sucesso. Levantar essa informação é extremamente importante, porém difícil devido a maturidade geral dessas organizações (Erpf & Tekula, 2019; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Mair *et al*, 2012; Borzaga *et al*, 2012; Seelos & Mair, 2005a).

A delimitação da pesquisa exclui o serviço social ou o papel social do Estado. Trata especificamente de iniciativas de empreendedorismo social [IES], que podem ser projetos, organizações sociais ou negócios realizados em parceria entre empresas privadas e organizações da economia social (Almeida & Santos, 2017). Desse modo, empresas privadas que executam ações de responsabilidade social ou que incorporaram objetivos sociais à sua cultura, e as políticas públicas de assistência social não foram analisadas (European Commission, 2016). A delimitação também concentra a pesquisa em Portugal, portanto, os mesmos elementos que influenciaram a sua escolha e que permitem superar as limitações teóricas do empreendedorismo social, podem representar idiossincrasias. Por exemplo, a legislação portuguesa inibe a distribuição do lucro (Comissão Europeia, 2014; CSES, 2013), fazendo com que os modelos mais orientados ao mercado atuem no formato de negócios sociais (Yunus, 2010). Essa restrição pode dificultar a análise de variedade de receitas (European Commission, 2016; Dees, 1998) e a variedade de formatos jurídicos. A amostra obtida também acabou por concentrar a pesquisa em IES de micro e pequeno porte.

A pesquisa concentra-se no nível de negócio e não se preocupa com as características individuais dos empreendedores sociais, mesmo elas representando um grande peso nos critérios de avaliação de investimento e tendo protagonismo na literatura (Bernardino & Santos, 2015a; Lumpkin *et al*, 2013; Shaw & de Bruin, 2013; Yunus, 2010; Helm & Andersson, 2010; Zahra *et al*, 2009; Baumol & Strom, 2007; Mulgan, 2006; Seelos & Mair, 2005a; ; Baumol, 1996; Gartner, 1990). Na verdade, esta tese se esforça em tirar o enfoque dessa figura para tentar diminuir a subjetividade da avaliação (Shane, 2012; Shane & Venkataraman, 2000). Por isso, também não inclui o popular construto orientação empreendedora (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Kraus *et al*, 2017; Lumpkin *et al*, 2013; Miller, 1989 apud Miller, 2011).

O formato de coleta de informações não permite superar a temporalidade, importante para avaliação dos resultados organizacionais (El Ebrashi, 2013; Borzaga *et al*, 2012; Richard *et al*, 2009) e da validade da taxonomia (Chrisman *et al*, 1988; Da Silva, 2016). Também não foi realizada a distinção entre objetivos sociais e ambientais. Essa decisão deveu-se ao fato do lado social ser menos estudado (Martin, 2016) e corrobora a ideia defendida por Hossain *et al* (2017), de que o empreendedorismo social abrange os três pilares do desenvolvimento sustentável: meio-ambiente, sociedade e economia (WCED, 1987). As estratégias para ampliar a escala do impacto social ou replicar os modelos de negócio não foram aprofundadas, embora esses elementos tenham sido estudados (Bacq & Eddleston, 2018; Cannatelli, 2017; Bloom & Smith, 2010; Smith & Stevens, 2010). Também não foi possível replicar o estudo para observar se a taxonomia emergiria de dados referentes a outros contextos (MacKelvey, 1975 apud Da Silva, 2016).

A pesquisa apresenta argumentos e cria provocações críticas ao longo do seu desenvolvimento. Chega a discutir o ecossistema português, seu investimento na economia social e suas fragilidades. Porém, falha em apresentar uma visão crítica sobre o tema (Shaw & de Bruin, 2013; Hadad & Găucă, 2014; Rawhouser *et al*, 2019; Harvie & Ogman, 2019). Não endereça nenhuma questão mais profunda sobre os efeitos do empreendedorismo social no país, na economia ou na sociedade (Harvie & Ogman, 2019; Ciccarino, *et al*, 2018a; Hoogendoorn, 2016; Bernardino & Santos, 2014, 2015a; Griffiths *et al*, 2013). Todos esses aspectos poderão ser mais bem desenvolvidos futuramente com base nos resultados aqui obtidos.

#### **6.4. Recomendações para Estudos Futuros**

A principal recomendação é a replicação do estudo com outras amostras, a fim de testar a capacidade da taxonomia gerar classificações estáveis e relevantes (Da Silva, 2016; Carneiro *et al*, 2011; Chrisman *et al*, 1988; Humbrick, 1984). Tão importante quanto relacionar o tipo de modelo de negócio a um efeito esperado, é compreender a influência do ecossistema na avaliação da eficácia desses modelos de negócio a partir da análise racional da discrepância entre como algo é feito e como deveria ser feito [*fit*] (Barney, 1986; Venkatraman & Prescott, 1990; Zajac *et al*, 2000; Shane & Venkatraman, 2000), visando ser a melhor opção viável para o tratamento do problema social (Hossain *et al*, 2017; Austin *et al*, 2006; Mair and Marti 2006; Seelos & Mair, 2005) ou para o objetivo do investimento.

De modo geral, a replicação do estudo favorece a comparação dos resultados e testa o potencial da taxonomia sistematizar o conhecimento produzido (Hamann *et al*, 2013; Richard *et al*, 2009; Combs *et al*, 2005), criar bases de dados (Caroli *et al*, 2018; Lee *et al*, 2014), construir uma linguagem comum (Caroli *et al*, 2018) e agregar resultados em contextos mais amplos, como por exemplo, a economia social (Monzón & Chaves, 2012). Permitirá agregar informação sobre outros formatos jurídicos e formas de variedade de receita (European Commission, 2016; Dees, 1998), limitadas neste estudo pela legislação portuguesa (Comissão Europeia, 2014; CSES, 2013). Avaliar o conhecimento disponível no ecossistema empreendedor social pode ser um determinante para analisar competição e estratégia neste campo de pesquisa (Audretsch, 1995; Zajac *et al*, 2000; Levie & Autio, 2008).

A comparação entre IES, que era difícil (Rawhouser *et al*, 2019; Erpf & Tekula, 2019; Bosma *et al*, 2016; Lee *et al*, 2014; Dacin *et al*, 2010), poderá ajudar a relacionar o tipo de modelo de negócio a um efeito esperado, discutir a influência do ecossistema na avaliação da eficácia dos modelos de negócio [*fit*] (Barney, 1986; Venkatraman & Prescott, 1990; Zajac *et al*, 2000; Shane & Venkatraman, 2000) e a qualidade das soluções apresentadas para o tratamento dos problemas sociais (Hossain *et al*, 2017; Austin *et al*, 2006; Mair and Marti 2006; Seelos & Mair, 2005). Pode avaliar, inclusive, se a estratégia de consolidação do campo de pesquisa através do construto valor social funcionou (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Ciccarino & da Silva, 2018).

Reaplicar futuramente a pesquisa com os mesmos participantes deste estudo também é importante, porque ajudará a testar a temporalidade dos

resultados (El Ebrashi, 2013; Borzaga *et al.*, 2012; Richard *et al.*, 2009) e a validade da taxonomia (Chrisman *et al.*, 1988; Da Silva, 2016). Além disso, possibilitará a verificação da taxa de sobrevivências das novas IES (Audretsch, 1995) e a evolução das novas IES, aprofundando a discussão sobre o ciclo da inovação, sobrevivência e risco (Christensen, 1997; Audretsch, 1995), elucidando aspectos relativos a competição e a estratégia. Essa recomendação leva em consideração que 88,20% das novas IES são classificadas como Ousadas ou Persistentes, envolvendo estruturas e riscos distintos (Zott & Amit, 2007; Saxena *et al.*, 2017). E que 81,80% das IES inovadoras são modelos de negócio maduros, que refletem a melhor eficácia organizacional (Lewin & Minton, 1986) e a melhor criação de valor social.

Todavia, para replicação deste estudo é importante observar sua metodologia (Ikeda, 2009; Patton, 2002; Weber, 1990) e ter rigor de seleção da amostra (Lee *et al.*, 2014) que deve ser representativa e probabilística (MacKelvey, 1975 apud Da Silva, 2016). A preocupação com a forma como a população é estabelecida e como a amostra é coletada visa permitir a comparação dos resultados e impedir que as evidências sejam diluídas em perspectivas mais amplas de análise. As evidências relativas ao progresso em inovação, produtividade e empreendedorismo no âmbito português merecem ser aprofundadas através de novos estudos.

Em um nível mais superficial, a continuidade dos estudos sobre os critérios de seleção de investimento social ampliará o benchmarking. Outra forma de complementar esta tese é aplicar a escala de dor e alívio aos beneficiários das IES consultadas para comparar a visão do beneficiário e a visão da IES sobre o valor social criado. Esse exercício pode englobar outros aspectos do questionário e tornar-se uma ferramenta útil para o aprimorar as IES e melhor compreender o ecossistema português.

Com o amadurecimento do campo de pesquisa e com uma amostra mais ampla, o construto orientação empreendedora poderia ser incluído (Dwivedi & Weerawardena, 2018; Kraus *et al.*, 2017; Lumpkin *et al.*, 2013; Miller, 1989 apud Miller, 2011). Esse construto é relevante, sendo utilizado em 80% dos estudos que consideram o desempenho em atividades empreendedoras (Hällerstrand & Örtqvist, 2019). O aprofundamento da compreensão sobre os modelos de negócio das IES ajudará a identificar padrões que favoreçam a adaptação da IES ao ecossistema (Venkatraman & Prescott, 1990) e a identificação de necessidades para tornar os ecossistemas mais propícios ao desenvolvimento de IES (European Commission, 2016; Borzaga *et al.*, 2012; Seelos & Mair, 2005a). Poderá abordar a discussão sobre o tipo de empreendedorismo dominante [i.e. por oportunidade ou por necessidade] e a análise de suas implicações para o país e para economia (Levie & Autio, 2008; Símon-Moya & Revuelto-Taboada, 2012). Existem bases de dados mundiais, bem desenvolvidas como GEM [Global Entrepreneurship Monitor] e o GEDI [Global Entrepreneurship and Development Institute] que discutem o tema e podem ser úteis para detalhar o perfil dos empreendedores e dos ecossistemas onde a atividade empreendedora social se desenvolve (Acs *et al.*, 2018; Levie & Autio, 2008).

Outros estudos precisam endereçar lacunas que limitam os resultados desta tese e o desenvolvimento do campo de pesquisa. Cabe destacar a capacidade das organizações sociais se apropriarem de valor (Hlady-Rispal & Servantie, 2018),

fundamental para construção de excelência e para sua sobrevivência (Hitt *et al*, 2011; Venkatraman & Ramanujam, 1986). A teoria disponível não oferece a base necessária para a criação de um modelo com enfoque na operação (Rawhouser *et al*, 2019; André *et al*, 2018; Ulriksen & Dadalauri, 2016), avaliando diretamente construtos como produtividade ou eficácia organizacional (Lewin & Minton, 1986). Os padrões provenientes da observação da taxonomia, se aprofundados, podem abordar o desempenho e a forma como os recursos são mobilizados, integrados, combinados e aproveitados, além de ajudar a mapear mudanças (Zajac *et al*, 2000; Venkatraman & Prescott, 1990). Ou possibilitar a elaboração de modelos que evidenciem as relações entre as variáveis do modelo de negócio e seu ecossistema (D`Amario & Comini, 2020; Rawhouser *et al*, 2019; Erpf & Tekula, 2019).

Além disso, a análise crítica do empreendedorismo social oferece inúmeras possibilidades, muitas mencionadas no referencial teórico desta tese. É importante devido às grandes expectativas de mudanças radicais (Tate & Bals, 2018; Hadad & Găucă, 2014), até mesmo da quebra do paradigma atual de mercado (Murray *et al*, 2010; Mulgan, 2006, 2007) ou do paradigma de produção e consumo (Martin, 2016; Moulaert *et al*, 2017; Caroli *et al*, 2018), devido à utilização de novas tecnologias e a construção de novas relações sociais através do empreendedorismo social (Caroli *et al*, 2018; Boons & Lüdeke-Freund, 2013).

Paradigmas influenciam a ciência e a capacidade de inovar das organizações (Dosi, 1988), direcionam os recursos, as pesquisas e suas interpretações, assim, condicionando o acúmulo de conhecimento (Mackenzie & House, 1978; Churchill Jr, 1979; Dosi, 1988; Miller, 1991). O paradigma atual é limitado até para explicar a ideia de escalar o modelo de negócios social (Cannatelli, 2017). Alguns advogam que mudanças sociais efetivas não poderão ser estabelecidas sem a construção de um paradigma (Murray *et al*, 2010; Leviner *et al*, 2006), principalmente porque, em um contexto capitalista, o consumo, e não as necessidades das pessoas, estabelece o que é produzido (Baumol & Strom, 2007). A identificação de padrões, que embasou as análises desta tese, ajuda a compreender paradigmas e instituições (Dosi, 1988), logo, pode ser uma ferramenta para identificar oportunidades e influenciar mudanças positivas para o planeta e para sociedade (Castel, 1997; Polanyi, 1944).

## 7. Bibliografia

- Abu-Saifan, S. (2012). “Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries”. Technology Innovation Management Review. P. 22-27
- Acs, Z J; Boardman, M C; McNeely, C L. (2013) “The social value of productive entrepreneurship”. Small Business Economy 40:785–796
- Acs, Z J; Szerb, L; Lloyd, A. (2018). Global Entrepreneurship Index.The Global Entrepreneurship and Development Institute - GEDI, Washington, D.C., USA
- AD&C – Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. (2014). Portugal 2020: Objetivos, Desafios e Operacionalização. 19/12/2014. Recuperado de <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/COMUNICACAO/Portugal2020%2019%20Dez%2014.pdf> em 25/02/2019

AD&C – Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. (2017). Título: Relatório Intercalar do Acordo de Parceria: 2017.

Ahmad, Nadim; Hoffman, Anders. (2007). A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship. Entrepreneurship Indicators Steering Group. OECD. Paris, 20 November 2007

Alcidi, C; Belke, A; Giovannini, A; Gros, D. (2016). “Macroeconomic adjustment programmes in the euro area: an overall assessment.” *Int Econ Econ Policy*. Vol. 13, p. 345–358

Almeida, F; Santos, F. (2017). “Portugal Inovação Social: Na encruzilhada dos tempos.” CES – Cooperativismo e Economia Social, nº 39, p. 443-462.

Amit, R; Muller, E. (1995) “*Push and pull entrepreneurship*”. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. Vol.12, nº4, p.p 64-80. DOI: 10.1080/08276331.1995.10600505

André, K., Cho, C. H., & Laine, M. (2018). Reference points for measuring social performance: Case study of a social business venture. *Journal of Business Venturing*, 33(5), 660–678. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.002>

Ansoff, I., (1979). *Strategic Management*. Macmillan, London.

Audretsch, D. B. (1995). “Innovation, growth and survival”. *International Journal of Industrial Organization Organization*. Vol.13, p. 441-457

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>

Austin, J E (2000). “The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances”. New York: Jossey-Bass. Capítulo 2

Bacq, S; Eddleston, K A. (2018). “A Resource-Based View of Social Entrepreneurship: How Stewardship Culture Benefits Scale of Social Impact”. *J Bus Ethics* vol. 152; pp. 589–611. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3317-1>

Baker, M. J. (2013). “Capitalism 2.0 and social business.” *Social Business*, 3(4), 297–310.

Barney, Jay. (1986) "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science*, 32(10): 1231-1241.

Barney, Jay. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage.” *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Barney, J. (1995). “Looking inside for competitive advantage.” *Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.

Barney, J; Hesterly, W. S. (2011). “Administração estratégica e vantagem competitiva – conceitos e casos”; Ed. Pearson; 3ª edição; São Paulo

Barney, J. B. (2011) “Gaining and Sustaining Competitive Advantage”. Fourth Edition, 2011, Prentice Hall, NJ. Chapter 9.

Baron, Robert; Shane, Scott. (2006). “Empreendedorismo: uma visão do processo”. editora Thomson Learning.

- Bardin, L. (1977). "Análise de Conteúdo". Editora Persona.
- Baumol, W. J., & Strom, R. J. (2007). Entrepreneurship and Economic Growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, nº. 1, p. 233–237.
- Baumol, W. J. (1996) "Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive." *Journal of Business Venturing*, vol11, nº. 1, p.3-22
- Bernardino, S; Santos, J de F. (2014). "Empreendedorismo social e desenvolvimento regional". 20th APDR Congress. Évora.
- Bernardino, S; Santos, J de F. (2015a). "Papel das motivações do empreendedor na decisão de lançamento da iniciativa social." *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*. Vol 1, Nº 2. ISSN: 2183-3826.
- Bernardino, S; Santos, J de F. (2015b). Empreendedorismo Social em Portugal: o caso da Bolsa de Valores Sociais." *Cadernos de Gestão Social*. Vol 6, junho.
- Bernardino, S; Santos, J de F. (2017). "Contributos para a definição de um perfil das organizações Sociais em Portugal." *Research notes on impact economy*
- Biedma-Velázquez, L; García-Rodríguez, MI; Serrano-del-Rosal, R. (2018) "Social hierarchy of pain and its connection to the memory of previously suffered pain". *Journal of Pain Research*, Vol Volume 11, pp. 2949-2959
- Black, K. (2010). "Business Statistics For Contemporary Decision Making". University of Houston—Clear Lak. John Wiley & Sons. USA
- Blyler, M; COFF, R. W. (2003) "Dynamic Capabilities, Social Capital, and Rent Appropriation: Ties That Split Pies"; *Strategic Management Journal*; vol. 24; nº. 7; p. 677-686.
- Boons, F.; Lüdeke-Freund, F. (2013). "Business models for sustainable innovation: State of the art and steps towards a research agenda." *Journal of Cleaner Production*, n. 45, 2013. P.9–19
- Borzaga, Carlo; Depedri, Sara; Galera, Giulia. (2012). "Interpreting social enterprises". R.Adm., São Paulo, v.47, n.3, p.398-409.
- Bosma, N., Schøtt, T., Terjesen, S., & Kew, P. (2016). GEM 2015 special report on social entrepreneurship. *Global Entrepreneurship Monitor*, 1–74. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-1980-1>
- Bowman, C; Ambrosini, V. (2000). "Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value strategy". *British Journal of Management*, vol.11, p.1-15
- Brandenburger, Adam M; Stuart, Harborne W Jr. (1996). "Value-based business strategy". Harvard Business School, Boston, MA 02163
- Brandenburger, A. and Nalebuff, B. (1996) Co-opetition, Doubleday Publishing, New York. Chapter 2.
- Brajević, S; Babić, A; Jukić, I. (2009). "Social entrepreneurship and economic development." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* vol.38, n.5, p.869-883
- Brito, L A L; de Vasconcelos, F C (2006). How Much Does Country Matter? In book: *Entrepreneurial Strategies* Edition: 1Chapter: How Much Does Country Matter? Editors: ed.Oxford: Blackwell Publishing

- Burlamaqui, L., & Proença, A. (2003). “Inovação , Recursos e Comprometimento : em Direção a uma Teoria Estratégica da Firma.” Revista Brasileira de Inovação, 79–111.
- Cabral, S., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Potoski, M. (2019). Value Creation and Value Appropriation in Public and Non-Profit Organizations. *Strategic Management Journal*, vol. 40, p. 465–475.
- Caetano, Gerardo. (2015). Pobreza y desigualdad en América Latina (1980-2014). Diario del País – Contrapuntos. <http://blogs.elpais.com/contrapuntos/2015/03/pobreza-y-desigualdad-en-america-latina1980-2014.html>
- Campana, A. N. N. B; Tavares, M. da C. G; Silva, D. da. (2009). Modelagem de Equações Estruturais: Apresentação de uma abordagem estatística multivariada para pesquisas em Educação Física. *Motricidade*. Vol.5, nº 4, p. 59–80. [https://doi.org/10.6063/motricidade.5\(4\).170](https://doi.org/10.6063/motricidade.5(4).170)
- Cannatelli, B. (2017). “Exploring the Contingencies of Scaling Social Impact: A Replication and Extension of the SCALERS Model.” *Voluntas* vol.28, p. 2707–2733. DOI 10.1007/s11266-016-9789-x
- Carvalho, A. (2010). “Quantifying the Third Sector in Portugal: An Overview and Evolution from 1997 to 2007”. *Voluntas*. Vol 21. Pp: 588–610. DOI 10.1007/s11266-010-9157-1
- Carraher, Shawn M; Welsh, Dianne H.B; Svilokos, Andrew. (2016). Validation of a measure of social entrepreneurship. *European J. International Management*, Vol. 10, No. 4. Copyright © 2016 Inderscience Enterprises Ltd.
- Casson, M. (2005). Entrepreneurship and the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 58(2), 327–348.
- Castel, Robert. (1997). “Las metamorfosis de la cuestión social Una crónica del salariado”. Editora Paidós. Colección Estado y Sociedad. 1ª edição. Buenos Aires
- CCDR Alentejo (2013). “Plano de acção regional - Alentejo 2020. Documento de Referência para a sua Elaboração
- CCDR Centro (2013). “Diagnóstico Prospetivo da Região Centro (primeiros contributos)”.
- CCDR Norte (2013). “Diagnóstico Prospetivo da Região do Norte 2014-2020. Versão de Trabalho”
- Cerejeira, J; Portela, M. (2018). “Assimetrias regionais e dinâmica económica sustentada.” Retrived from <https://www.publico.pt/2018/11/26/opiniao/opiniao/assimetrias-regionais-dinamica-economica-sustentada-1852434> on 05/09/2019
- Chatain, O; Plaksenkova, E. (2018). NGOs and the creation of value in supply chains. *Strategic Management Journal*, p. 604–630.
- Choi, N; Majumdar, N. (2014) “Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research”. *Journal of Business Venturing*. Vol 29-3, p. 363-376.
- Chowdhury, Roy S. (2013). Wealth inequality, entrepreneurship and industrialization. *Journal of Economics/ Zeitschrift Fur Nationalökonomie*,

- 108(1), 81–102.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Churchill Jr, G.A. (1979). “A paradigm for developing better measures of marketing constructs.” *Measure and Construct Validity Studies. Journal of Marketing Research*. Vol. XVI, p. 64-73
- Ciccarino, I. D. M; Rodrigues, S C S F; Almeida, F; da Silva, J. F. (2019). “Post crisis outcomes: how social entrepreneurship and social innovation is thriving in Portugal.”. *RENT XXXIII - Research in Entrepreneurship and Small Business*. Berlin, Germany.
- Ciccarino, I. D. M; da Silva, J. F. (2018). “What is social impact? Ways of social entrepreneurship research field”. *RENT XXXII - Research in Entrepreneurship and Small Business*. Toledo, Spain
- Ciccarino, I. D. M; Teixeira, A C C; Moraes, A B G M. (2018). “O que acontece quando a prática não observa a teoria?” *XXI SemeAd - Seminários em Administração*, realizado na Universidade de São Paulo.
- Ciccarino, I. D. M; Rodrigues, S C S F. In press: “Social entrepreneurship: what people are looking for when they talk about it?” *IGI Global*.
- Ciccarino, I. D. M; Malpelli, D S de; Moraes, A B G M; Nascimento, S. No Prelo. “Inovação social e processo empreendedor: aplicação de tipologia em start-ups da Yunus Negócios Sociais Brasil”. *Cadernos EBAPE*
- Ciccarino, I. D. M.; Falcão, R; Cruz, E; Borges, A. (2019). “Ação de Educação Empreendedora no Programa Minha Casa Minha Vida – RJ.” *Sustainable Business International Journal*. , v.81, p.1 – 24.
- Ciccarino,I. D. M.; Borges, A.; Viveiros, D. (2018). Um estudo sobre o empreendedorismo incentivado por políticas públicas de assistência social no município do Rio de Janeiro. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*. v.6, p.15 – 29.
- Clark, C; Brennan, L. (2012). “Entrepreneurship with social value: a conceptual model for performance measurement”. *Academy of Entrepreneurship Journal*, Volume 18, Number 2.
- CIRIEC - Comité Económico e Social Europeu. (2017). “Evolução recente da economia social na União Europeia (2010-2016)” Síntese do relatório. Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Cohen, W.M; Levinthal, D. A. (1990). “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”; *Administrative Science Quarterly*; vol. 35; p. 128-152
- Conner, K.R. (1991). “A Historical Comparison of Resource- Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?”. *Journal of Management*, vol. 17(1), pp. 121-154.
- Converse, J.M; Presser, S. (1986). “Survey questions: handcrafting the standardized questionnaire.” *Sage University Paper Series*. Newbury Park, Sage.

- Cordery, C.; Sinclair, R. (2013). "Measuring performance in the third sector". Qualitative Research in Accounting & Management, v. 10, n. 3/4, p. 196-212, 2013.
- Costa, A. M. D., Barros, D. F., & Carvalho, J. L. F. (2011). A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. RAC-Revista de Administração Contemporânea, 15(2).
- Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In D. J. Ketchen & D. D. Bergh (Eds.), Research Methodology in Strategy and Management (pp. 259–286). Emerald Group Publishing Limited.
- Crook, T. R; Ketchen Jr, D. J; Combs, J. G; Todd, S. Y. (2008). Strategic Resources and Performance : A Meta-Analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141–1154.
- CSES - Conta Satélite da Economia Social. (2013). Retrieved from <https://www.cases.pt/contasatelitedaes/> on 02/24/2019.
- Dacin, P A; Dacin, M. T; Matear, M. (2010); "Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here". *Academy of Management Perspectives*, p. 37-57.
- Dart, R. (2004). Being "business-like" in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 290–310.
- Davis, James; Frankforter, Steven; Vollrath, David; Hill, Vanessa (2007) "An Empirical Test of Stewardship Theory," *Journal of Business & Leadership: Research, Practice, and Teaching* (2005-2012): Vol. 3 : No. 1 , Article 6.
- Dyer, J.H; Singh, H. (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage"; *The Academy of Management Review*; vol. 23; n°. 4; p. 660-679.
- Da Silva, C. M; Osiyevskyy, O (2019). "Business model innovation: a multi-level theory". *RENT XXXIII - Research in Entrepreneurship and Small Business*. Berlin, Germany.
- De Brito, Renata Peregrino; Brito, Luiz Artur Ledur. (2012). "Vantagem Competitiva, Criação de valor e seus efeitos sobre o Desempenho". ©RAE; vol.: 52, nº1, p.70-84
- De Bruin, A; Shaw, E; Lewis, K. V. (2017). "The collaborative dynamic in social entrepreneurship, Entrepreneurship & Regional Development". Vol. 29, issue 7-8, p. 575-585, <https://EconPapers.repec.org/RePEc:taf:entreg:v:29:y:2017:i:7-8:p:575-585>.
- Dees, J. G. (1998a). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, vol.76, pp.55–67.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), p. 32–53.
- Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, vol.49, p. 71-75.

Dohrmann, S; Raith, M; Siebold,N. (2015). "Monetizing Social Value Creation: A Business Model Approach". *Entrep. Res. J.* Vol. 5, nº 2, p. 127–154.

Dosi, G. (1988). "Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation". *Journal of Economic Literature*, v. 26, n. 3., p. 1120-1171

Doz, Yves L; Hamel, Gary. (1998). "Alliance Advantage". Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Dubois, A.; Gadde, L.E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, nº 55, p. 553-560.

Dundas, K. N. M., & Richardson, P. R. (1980). Corporate Strategy and the Concept of Market Failure. *Strategic Management Journal*, 1(2), 177–188.

Duriau, V. J; Reger, R. K; & Pfarrer, M. D. (2007). "A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements." *Organizational Research Methods*, v. 10(1), p.5–34.

Dewar R D; Dutton J.E.(1986). "The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis". Source: *Management Science*, Vol. 32, No. 11 pp. 1422-1433

Dwivedi, A.; Weerawardena, J. (2018). "Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct." *Journal of Business Research*, vol. 86, p. 32-40.

Dyer, J.H. and Singh, H. (1998) The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23, 660-679.

Eisenhardt, K. M. (1989) "Building theories from case study research." *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550

El Ebrashi, R. (2013). "Social entrepreneurship theory and sustainable social impact". *Social Responsibility Journal*, Vol. 9 Iss 2. 2013,p.p. 188 – 209

EMES - European Research Network (2018) Retrieved from <https://emes.net/focus-areas/on> 12/01/2018.

Estrin, S.; Mickiewicz, T.; & Stephan, U. (2013). Entrepreneurship, social capital, and institutions: Social and commercial entrepreneurship across nations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (3), 479-504.

European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2014): A map of social enterprises and their eco-systems in defpe Country Report: Portugal. ICF Consulting Services

European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2016): Social Enterprises and their eco-systems: developments in Europe. Authors: Carlo Borzaga and Giulia Galera

EU - European Union. (2018). Sustainable development in the European Union - monitoring report on progress towards the SDGS in an EU context. Luxemburgo. ISBN 978-92-79-88744-4

EU - European Union. Official Journal of the European Union (2017). Recomendação do Conselho de 13 de julho de 2018 relativa ao Programa Nacional de Reformas de Portugal para 2018 e que emite um parecer do Conselho sobre o Programa de Estabilidade de Portugal para 2018.

EU – European Union. Retrieved from [https://europa.eu/european-union/index\\_pt/](https://europa.eu/european-union/index_pt/), on 08/30/2019.

Eurostat. (2018). Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/> on 02/25/2019

Fagerberg, J. (2004), ‘Innovation: a guide to the literature’, Georgia Institute of Technology. <<http://hdl.handle.net/1853/43180>>.

Fávero, L P; Belfiore, P; da Silva, F L; Chan, B L. (2009). “Análise de Dados: Modelagem Multivariada para tomada de decisões”. Edutora Campus Elsevier. Rio de Janeiro. Brasil

Filardi, L. F.; Barros, F. D; Fischman, A. A. (2014) “Do home empreendedor ao empreendedor contemporâneo: Evolução das características empreendedoras de 1948 a 2014”. Revista Ibero-Americana de Estratégia. e-ISSN: 2176-0756.

Franco, Maria Laura P. B. (2008). “Análise de Conteúdo”. 3<sup>a</sup> edição. Editora Liber Livros. Brasília – DF.

Frazer, L; Winzar, H. (2005). “Exits and expectations: why disappointed franchisees leave”. Journal of Business Research, vol.58, pp. 1534– 1542

Gaiotto, S. A. V. (2016). “Empreendedorismo social: estudo bibliométrico sobre a produção nacional e internacional”. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.5, n.2.

Gartner, W. B. (1990). “What are we talking about when we talk about entrepreneurship?”. Journal of Business Venturing, 5(1), 15–28.

Gast, J. Filser, M; Gundolf, K; Kraus, K. (2015). “Coopetition research: towards a better understanding of past trends and future directions”. J. Entrepreneurship and Small Business, Vol. 24, N°. 4

Ghauri, K. (2004). “Designing and conducting case studies in international business research”. in Handbook of Qualitative Research Methods in International Business. EE – Edward Elgar Publishing

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. (2015). Informe Ejecutivo 2014/15. EUROACE. Novembro de 2015,

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. (2017). Global Report 2016/17. 04 de fevereiro de 2017. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/> Acesso em: 28/02/2019.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. (2019). Global Report 2018/19. 21 de janeiro de 2019. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/> Acesso em: 28/02/2019.

Gil, Antonio Carlos (2008) “Métodos e técnicas de pesquisa social”. São Paulo. Editora Atlas, 6<sup>a</sup> edição.

Gibbert, Michael; Ruigrok, Winfried; Wicki. (2008). “What passes as a rigorous case study?” Strategic Management Journal, nº 29, p. 1465-1474.

Govindarajan, V.; Ramamurti, R. (2011) “Reverse innovation, emerging markets,

- and global strategy." Global Strategy Journal, v. 1, n. 3-4, 2011. p. 191-205
- Granovetter, Mark. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". *American Journal of Sociology*, vol. 91, Pp. 481-510
- Grant, A M. (2008). "Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93, No. 1, 48–58
- Grant, R. M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm"; *Strategic Management Journal*; vol 17; p 109-122.
- Griffiths, Mark; Gundry, D. Lisa K; Kickul, Jill R. (2013), "The socio-political, economic, and cultural determinants of social entrepreneurship activity: An empirical examination", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 20
- Guba, E. G; Lincoln, Y. S. (1994) "Competing paradigms in qualitative research." In: *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage p.105-117.
- Gulati, R; Nohria, N; Zaheer, A. (2000). "Strategic Networks". *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, Special Issue: Strategic Networks. p. 203-215.
- G8. Social Impact Investimet Taskforce. (2014). "Impact Investment: The Invisible . Heart of Markets. Harnessing the power of entrepreneurship, innovation and capital for public good". UK
- Hadad, S; Găucă, O. (2014). "Social impact measurement in social entrepreneurial organizations", *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 9, No. 2, pp. 119-136.
- Hair Jr, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C.( 2010) "Multivariate Data Analysis." Prentice Hall Inc., 7th Edition, New Jersey,. ([www.mvstats.com](http://www.mvstats.com))
- Hamann, P. M; Schiemann, F; Bellora, L; & Guenther, T. W. (2013). Exploring the Dimensions of Organizational Performance: A Construct Validity Study. *Organizational Research Methods*, 16(1), 67–87.
- Haas, M. R; Hansen, M. T. (2007) "Different knowledge, different benefits: Toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations"; *Strategic Management Journal*; vol 28; p 1133-1153.
- Hällerstrand, L; Örtqvist, D. (2019). "Corporate Social Responsibility, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance". RENT XXXIII - Research in Entrepreneurship and Small Business. Berlin, Germany.
- Harvie, D; Ogman, R. (2019). "The broken promises of the social investment Market". *Economy and Space*. Vol. 5, nº 4, pp. 980–1004.
- Hayek, F.A. (1945) "The use of knowledge in society." *American Economic Review* 35, 1945. p. 519-530
- Hayward, M. L. A; Shepherd, D. A; Griffin, D; Cromie, S; Callaghan, I. (2006). "A Hubris Theory of Entrepreneurship." *Management Science*, 4(2), 65–71.
- Hervieux, Chantal ; Voltan, Annika. (2018). "Framing Social Problems in Social Entrepreneurship". *J Bus Ethics* vol. 151, p.279–293
- Hlady-Rispal, Martine; Servantie, Vinciane. (2018). "Deconstructing the Way in

which Value Is Created in the Context of Social Entrepreneurship". International Journal of Management Reviews, Vol. 20, 62–80. DOI: 10.1111/ijmr.12113

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. Academy of Management Executive, vol. 25, nº2, pp. 57–75.

Hoogendoorn, B (2016). The Prevalence and Determinants of Social Entrepreneurship at the Macro Level. Journal of Small Business Management. Vol. 54(S1), pp. 278–296

Hossain, S., Saleh, M. A., & Drennan, J. (2017). A critical appraisal of the social entrepreneurship paradigm in an international setting: a proposed conceptual framework. International Entrepreneurship and Management Journal, 13(2), 347–368.

Huybrechts, B. (2010). Fair trade organizations in Belgium: Unity in diversity? Journal of Business Ethics, 92, 217–240.

Ibarra-Colado, E. (2006). Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: thinking otherness from the margins. Organization, 13(4), p.463-488.

ICETA (2013). Avaliação Ex Ante da Proposta de Acordo de Parceria para a Aplicação em Portugal dos Fundos do Quadro Estratégico Comum 2014-2020 – Relatório Fina. 22/11/2013

IES - Instituto de Empreendedorismo Social. (2008). Recuperado de <http://ies-sbs.org/#intro-pt> em 01/12/2018

IESE - Instituto de Estudos Sociais e Económicos (2015). "Algarve 2014 – 2020. Diagnóstico e Estratégia. Inclusão Social e Emprego". Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve. Faro, Setembro, 2015

Ikeda, A. A. (2009). Reflections on qualitative research in business. Revista de Gestão USP, 16(3), 49–64. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2011.607183>

Jeon, Jihye. (2015). Forças e Limitações da Modelagem Estatística do Fenômeno Social Complexo: Foco em SEM, Análise de Caminho ou Modelos de Regressão Múltipla. Pesquisa acadêmica e científica internacional e inovação vol.9 (5).

Kale, P; Singh, H. (2009). "Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?". Academy of Management Perspectives. P. 45- 62

Kirzner, I. (1973) "Competition and entrepreneurship". The University of Chicago Press, Chicago.

Kline, R. B. (2016). "Principles and practice of structural equation modeling." New York: The Guilford Press.

Kogut, B; Zander, U. (1992). "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology"; Organization Science; vol. 3; p. 383-397.

Koo, M.. (2013). "Interview With Bill Drayton, Pioneer Of Social Entrepreneurship. Disponível em <https://www.forbes.com/sites/meehyoekoo/2013/09/30/interview-with-bill-drayton-pioneer-of-social-entrepreneurship/#4c161a57bed4>. Acessado em 25/08/2017.

- Kor, Y; Mahoney, J. (2004). "Edith Penrose's (1959) contributions to the Resource-based view of strategic management"; Journal of Management Studies, Vol. 41 n° 1, p. 183-191.
- Kosmynin, M. (2018). "Collaboration in social entrepreneurship: a systematic literature review and avenues for further research". RENT XXXIII - Research in Entrepreneurship and Small Business. Berlin, Germany.
- Kraus, S; Niemand, T; Halberstadt, J; Shaw, E; Syrjä, P. (2017) "Social entrepreneurship orientation: development of a measurement scale", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 23 Issue: 6, pp.977-997, <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2016-0206>
- Krivokapic-skoko, B; O'Neill, G (2011). "Beyond the qualitative-quantitative distinction : some innovative methods for business and management research. International Journal of Multiple Research Approaches. Vol, 5; nº 3, p. 290-300.
- Kuratko Donald F; McMullen, Jeffery S; Hornsby Jeffrey S; Jackson, Chad. (2017)"Is your organization conducive to the continuous creation of social value? Toward a social corporate entrepreneurship scale" Business Horizons vol. 60, p. 271—283
- Le Ber, MJ; Branzei, O. (2011). "The dark triangle: hybridization in the third sector" IN Dialogues in Critical Management Studies. Vol: 1, p.p: 263-293
- Lee, M.; Battilana, J.; Wang, T. (2014). "Building an Infrastructure for Empirical Research on Social Enterprise: Challenges and Opportunities." Social Entrepreneurship and Research Methods: 9 Research Methodology in Strategy and Management, n.9, p. 241-264
- Leonard-Barton, D. (1992) "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development"; Strategic Management Journal, Vol. 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal; p. 111-125.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. Academy of Management Review.
- Lepoutre, J; Justo, R; Terjesen, S; Bosma, N. (2013). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. Small business economics Volume: 40 Edição: 3 Edição especial: SI Páginas: 693-714 DOI: 10.1007/s11187-011-9398-4
- Lessa, Bruno de S.; de Souza, Ana Clara A. A.; Ferreira, Roberto C.; Aguiar, Ítalo C. (2017). "Innovating for social demands – a double case study in effective social enterprises from the brazilian semiarid". Revista Gestão e Desenvolvimento. v. 14, n. 2, p. 4-18
- Levie, J., & Autio, E. (2008). "A theoretical grounding and test of the GEM model." Small Business Economics, 31(3), p. 235–263.
- Leviner, Noga; Crutchfield, Leslie R; Wells, Diana. (2006). "Understanding the Impact of Social Entrepreneurs: Ashoka's answer to the challenge of measuring effectiveness." Research on social entrepreneurship: understanding and contributing to an emerging field. ARNOVA Occasional Paper Series. Vol. 1, Nº 3
- Levinthal, D. A; March, J. G. (1993). "The Myopia oF learning"; Strategic

- management Journal; Vol. 14; p. 95-112.
- Lewin, Arie Y; Minton, John W. (1986). “Determining Organizational Effectiveness: Another Look, and an Agenda for Research”. Organization Design. IN Management Science, Vol. 32, No. 5, pp. 514-538
- Liebeskind, J. P. (1996). “Knowledge, strategy and theory of the firm”; Strategic Management Journal; vol 17; p. 93-107.
- Lippman, S; Rumelt, R.P. (1982). “Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in profitability under competition”; Bell Journal of Economics; vol 13; p. 418-438.
- Lopes, D. P. T; Vieira, N. S; Barbosa, A. C. Q; Parente, C. (2017) “Management innovation and social innovation: convergences and divergences”. Academia Revista Latinoamericana de Administración. Vol. 30 No. 4, pp. 474-489
- Lumpkin, G. T; Moss, Todd W; Gras, David M; Kato, Shoko; Amezcuia, Alejandro S. (2013). “Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all?” Small Bus Econ vol.40; p.761–783
- Maas, K; Grieco, C. (2017). Distinguishing game changers from boastful charlatans: Which social enterprises measure their impact? Journal of Social Entrepreneurship Volume: 8 Edição: 1 p. 110-128 DOI: 10.1080/19420676.2017.1304435 Publicado:
- Macdonald, S. and Hellgren, B. (2004). “The Interview in International Business Research: Problems we would rather not talk about”, pp. 264-281;cap. 13
- Mackenzie, K. D; House, R. (1978). “Paradigm Development in the Social Sciences:A Proposed Research Strategy”. Academy of Management Rewew. p. 7-23
- Mackey, John; Sisodia, Rajendra. (2014) “Capitalismo consciente: liberando o espírito heroico dos negócios” Edição para Kindle. Harvard Business Review Press.
- Mair, J; Battilana, J; Cardenas, J. (2012). “Organizing for society: a typology of social entrepreneurship models.” Journal of Business Ethics, vol. 111, pp. 353–373.
- Mair, J; Martí, I. (2006). “Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight”. Journal of World Business, vol 41. P.36–44
- Mair, Johanna; Martí, Ignasi. (2009). “Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh.” Journal of Business Venturing, 24(5), 419–435. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.006>
- Malpelli, D. C; Moraes, A. B. G. M; Ciccarino, I. D. M. (2018). “Social innovation: key elements of yunus social business startups in brazil”. RENT XXXII - Research in Entrepreneurship and Small Business
- Mangione, T.W. (2003) “Mail surveys: improving the quality.” Thousand Oaks, Sage. CA.
- March, J.G. (1991). “Exploration and exploitation in organization learning”; Organization Science; vol.2; nº 1; Special Issue: Organization Learning; Pag 71-87

- Martin, C. J. (2016). The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? *Ecological Economics*, 121(October), 149–159.
- MIES – Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social. (2015). Relatório do Grupo de Trabalho Português para o Investimento Social
- Miller, D. (2011), “Miller (1983) revisited: a reflection and some suggestions for the future”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35 No. 5, pp. 873-894.
- Miller, D; Shamsie, J. (1996). “The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965”. *Academy of Management Journal*, vol 39, n° 3, p. 519-543,
- Miller, E. S. (1991). “Of Economic Paradigms, Puzzles, Problems, and Policies; Or, Is the Economy Too Important to be Entrusted to the Economists?”. *Journal of Economic Issues*. Vol. XXV No. 4
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. Lampel, J. (2000). “Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico”. Porto Alegre. Bookman.
- Moody, Michael; Littlepage, Laura; Paydar, Naveed. (2015). “Measuring social return on investment lessons from organizational implementation of SROI in the Netherlands and the United States”. *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 26, no. 1.
- Moxham, C; Boaden, R. (2007). “The impact of performance measurement in the voluntary sector: identification of contextual and processual factors.” *International Journal of Operations & Production Management*, v. 27, n. 8, p. 826-845.
- Monzón, J L; Chaves, R. (2012). “The Social Economy in the European Union”. European Economic and Social Committee by the International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy (CIRIEC)
- Monzón, J L; Chaves, R. (2016). “Recent evolutions of the Social Economy in the European Union”. European Economic and Social Committee by the International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy (CIRIEC)
- Morillo,D; Abadb, F J; Kreitchmannb, R S; Leenenc, I; Hontangasd, P; Ponsodab, V. (2019). “The Journey from Likert to Forced-Choice Questionnaires: Evidence of the Invariance of Item Parameters” *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 35, p. 75-83.
- Mulgan, G., Tucker, S., Rushanara, A., Sanders, B. (2007), “Social Innovation – What it is, why it matters and how it can be accelerated”,
- Mulgan, G. (2006). “The Process of Social Innovation”. MIT Press – Innovations
- Moulaert, F; Mehmood, A; MacCallum, D; Leubolt, B. (2017). “Social Innovation as a Trigger for Transformations: The Role of Research”. European Commission - Directorate-General for Research and Innovation
- Murray, R; Caulier-Grice, J ; Mulgan, G. (2010). “The open book of social innovation”. Social innovator series: ways to design, develop and grow social innovation
- Myrah, Kyleen K; Odinsky-Zec, Tina L. (2013) "The V formation model: a

unifying force for double bottom line ventures illustrated with European and North American examples", Social Responsibility Journal, Vol. 9 Issue: 1, pp.91-108,

ONU - Nações Unidas. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Retrieved from <https://nacoesunidas.org/conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu/amp/> on 11/28/2018.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997). "Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação"; Rio de Janeiro; editora Campus.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2018). Relatórios Econômicos OCDE: Brasil. OCDE. Recuperado de <http://www.oecd.org/eco/surveys/Brazil-2018-OECD-economic-survey-overview-Portuguese.pdf>

OECD - Organization for economic Co-operation and development. (2004). "Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica"

Ormiston, J; Seymour, R. (2011). "Understanding Value Creation in Social Entrepreneurship: The Importance of Aligning Mission, Strategy and Impact Measurement". Journal of Social Entrepreneurship, vol. 2:2, pp. 125-150.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves. (2011). "Inovação Em Modelos de Negócios – Business Model Generation"; Alta Books

Paik, Y; Kang, S; Seamans, R. (2018). Entrepreneurship, innovation, and political competition: How the public sector helps the sharing economy create value. Strategic Management Journal, vol. 40 p. 503–532.

Patton, M.Q. (2002). "Qualitative research & Evaluation Methods". (3th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Pavot, W. G., Diener, E., Colvin, C. R., & Sandvik, E. (1991). Further validation of the Satisfaction with Life Scale: Evidence for the cross-method convergence of well-being measures. Journal of Personality Assessment, vol. 57, p. 149-161.

Pestoff, Victor; Hulgärd, Lars. (2016). "Participatory Governance in Social Enterprise". ISTR - International Society for Third-Sector Research. Voluntas vol.27, p.1742–1759

Peredo, A M ; McLean, M. (2006) "Social entrepreneurship: A critical review of the concept". Journal of World Business. Vol. 41, p. 56–65

Phillips, Wendy; Lee, Hazel; Ghobadian, Abby; O'Regan, James, Nicholas Peter. (2015) "Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review". Group and Organization Management, vol. 40, nº 3, p. 428–461.

Pietrzak, Michał B; Balcerzak, Adam P. (2016). "Socio-economic sustainability in poland. Sem analysis at regional level."16th International Scientific Conference Globalization and Its Socio-Economic Consequences. University of Zilina, The Faculty of Operation and Economics of Transport and Communication, Department of Economics

Piketty, T. (2015). A Economia da Desigualdade. Traduzido por André Telles. Editora Intrínseca.

PIS – Portugal Inovação Social. recuperado de <https://inovacaosocial.portugal2020.pt> em 9/09/2019

Podsakoff, P.M; MacKenzie,S.B; Lee, J.Y; Podsakoff, N.P. (2003). Common method Biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), p. 879-903.

Polanyi, Karl (1944). Reedição em PDF de “La gran transformación: Critica del liberalismo económico”. Quipu editorial. Madrid. Edição de 2007

Porter, M. E. (1985). “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”; New York; Free Press

Porter, M.E; Kramer, M.R. (2011). “Creating shared value.” *Harvard Business Review*, vol. 89, pp. 62–77.

Portugal 2020. Retrieved from <https://www.portugal2020.pt> on 02/25/2019

Pordata. (2017). Retrieved from <https://www.pordata.pt/Municípios> on 09/08/2019.

Portugal 2030. <http://www.portugal2030.pt/> recuperado em 25/02/2019

Prahalaad, C. K; Stuart L. (2006). “A Riqueza Na Base Da Pirâmide.” © Amana-Key Desenvolvimento & Educação. p. 391

Projeto Impact Management (2019). Recuperado de <https://impactmanagementproject.com/> em 16/10/2019

Ramos, Francisco Salinas; Martín, María José Rubio (2001). “Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social”. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 37, pp. 79-116

Raptopoulos, Maria Madalena S. C; da Silva, Jorge Ferreira. (2018). “Benchmarking de Avaliação de Desempenho para Organizações do Terceiro Setor”. EnANPAD 2018. Curitiba.

Rawhouser, H; Cummings, M; Newbert, S L. (2019). Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 43(1); p. 82–115

Remenyi, Dan; Williams, Brian; Money, Arthur; Swartz, Ethne. (1998). “Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Method.” SAGE Publications. Edição do Kindle.

República Portuguesa – Planejamento e Infraestrutura. (2017). Portugal 2030: Futuro da Política de Coesão. Elementos para reflexão. Recuperado de [http://www.portugal2030.pt/wp-content/uploads/2017/10/FUTURO\\_PC\\_Portugal2030\\_rev20180115vf.pdf](http://www.portugal2030.pt/wp-content/uploads/2017/10/FUTURO_PC_Portugal2030_rev20180115vf.pdf) em 25/02/2019.

Richard, P. J; Devinney, T. M., Yip, G. S; Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. (B) *Journal of Management*, 35(3), 718–804.

Rocha, Ângela da; Silva, Jorge Ferreira da. (2008). “Inclusão social e marketing na base da pirâmide: uma agenda de pesquisa”; RAE-eletrônica, v. 7, n. 2, Art. 23.

Rodrigues, S.A C. S. F. (2002). "Business strategy and organisational performance: an analysis of the portuguese mould industry". Thesis University of Wolverhampton for the degree of Doctor of Philosophy. UK

- Sabariego, J; Matos, A R. (2017). Entre a crise e a austeridade: potencialidades e desafios das novas formas de ativismo dos recentes movimentos sociais globais em Espanha e Portugal. Actas del II Congreso Internacional Move.net sobre Movimientos Sociales y TIC. Universidad de Sevilla, COMPOLITICAS
- Salamon, L. M.; Geller, S. L.; Mengel, K. L. (2010). Nonprofits, innovation, and performance measurement: separating fact from fiction. Communiqué Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, n. 17.
- Salgado, J. (2012). “Corpo miserável, espírito empreendedor: empreendedorismo, pobreza e desemprego no Brasil.” Em Pauta - Revista Da Faculdade de Serviço Social Da Universidade Do Estado Do Rio de Janeiro, Vol.10, nº30, pp.129–147.
- Santos, Boaventura de Sousa. (2002). Reinventar a democracia. Fundação Mário Soares. Gradiva Publicações LTDA
- Santos, Filipe; Carvalho, Isabel L; Salvado, João C. (2013). Manual e movimento para transformar o mundo. IES - Instituto de Empreendedorismo Social; Fundação Calouste Gulbenkian. Universidade Nova de Lisboa
- Sarasvathy, S. D. (2001). “Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency.” The Academy of Management Review, vol. 26(2), p. 243–263.
- Saxena, K.B.C; Dodhar, S.J; Ruohonen, m. (2017). “Business Model Innovation in Software Product Industry.” Management for Professionals, Springer India. DOI 10.1007/978-81-322-3652-8\_2
- Schumpeter, J.A. (1934). “The Theory of Economic Development An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle”. Cambridge, MA Harvard University Press
- Seelos, C; Mair, J.(2005a). “Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor”. Business Horizons. Vol 48, p. 241—246
- Seelos, C; Mair, J.(2005b). “Sustainable development: How social entrepreneurs make it happen”. Working Paper. IESE Business School – University of Navarra
- SEFORIS. (2016). Relatório do país – Portugal. Setembro de 2016
- Seidman, I. (1998). “Interviewing as Qualitative Research.” New York, Teachers College Press
- Shane, S. (2012). “Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship As a Field of Research”. Academy of Management Review, 37(1), 10–20.
- Shane, S; Venkatraman, S. (2000) “The promise of entrepreneurship as field of research”; Academy of Management Review, nº.25; p. 217-226
- Silva, Cristiane Rocha, Gobbi, Beatriz Christo, Simão, Ana Adalgisa. (2004). “O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método”. Sistema de Información Científica. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
- Símon-Moya, V; Revuelto-Taboada, L. (2012). “Are success and survival factors the same for social and business ventures?”. Serv Bus vol. 6 p. 219-242.
- Simon, H.A. (1991). “Bounded rationality and organization learning”;

- Organization Science, vol. 2; p. 125-134.
- Singh, V; Lumsden, C (1990). "Theory and research in organizational ecology". Annu. Rev. Sociol. Vol. 16, p. 161-95
- Shaw, E; de Bruin, A. (2013). "Reconsidering capitalism: the promise of social innovation and social entrepreneurship?". International Small Business Journal. Vol. 31, nº 7, p. 737–746
- Smith, A. (1776). "The wealth of nations" (Illustrated and Bundled with Life of Adam Smith). Edição do Kindle.
- Smith, B.R; Stevens, C.E. (2010). "Different types of social entrepreneurship: the role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. Entrepreneurship and Regional Development, vol. 22, pp. 575–598.
- Snow, D A; Bendford, R. D. (1988). "Ideology, Frame Resonance, and Participant Mobilization". International Social Movement Research. Vol. 1, p. 197-217
- Spector, P.E. (1992). "Summated rating scale: an introduction". Newbury Park, Sage University Paper Series.
- Spender, J.C. (1994). "Organizational knowledge Collective Practice and Penrosian Rents"; International Business Review; vol. 3; p. 353-367.
- Spender, J.C. (1996) "Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory"; Journal of Organizational Change Management; vol. 9; p. 67-79.
- Soares, L T (2015). Política Social, crisis económica y ajuste fiscal: los dilemas persistentes. Conferencia CLACSO Medellín; panel 7; Retos de la política social en América Latina en tiempos de freno económico (II). FLACSO – Brasil
- Souza, J. (2009). Ralé Brasileira - quem é e como vive. Belo Horizonte; Editora UFMG.
- Stahmer, SA; Shofer, FS; Marino, A; Shepherd, S; Abbuhl, S. (1998). "Do quantitative changes in pain intensity correlate with pain relief and satisfaction?". Academic Emergency Medicine, Vol.5, nº 9
- Stephan, Ute; Folmer, Emma (2017). "Context and social enterprises: which environments enable social entrepreneurship?" Social Entrepreneurship as a Force for more Inclusive and Innovative Societies – SEFORIS. European Policy Brief.
- Stephan, Ute; Uhlaner, Lorraine M; Stride, Christopher. (2015). "Institutions and social entrepreneurship: The role of institutional voids, institutional support, and institutional configurations." Journal of International Business Studies46, 308–331
- Stevens, R., Moray, N., & Bruneel, J. (2015). The Social and Economic Mission of Social Enterprises: Dimensions, Measurement, Validation, and Relation. Entrepreneurship: Theory and Practice, 39(5), 1051–1082.
- Stiglitz, Joseph E. (2012). El precio de la desigualdad Estados Unidos ya no puede considerarse la tierra de oportunidades que alguna vez fue. Diario El País. © Project Syndicate.  
[http://economia.elpais.com/economia/2012/06/15/actualidad/1339754056\\_983920.html](http://economia.elpais.com/economia/2012/06/15/actualidad/1339754056_983920.html)

- Sue, V.; Ritter, V.M. (2007). "Conducting online surveys". Los Angeles, Sage, (cap. 2 – Planning the online survey; cap. 5 – Designing and developing the survey instrument; cap. 6 – Conducting the survey; cap. 7 – Processing and analyzing the survey data).
- Summers, D. (2015). "The Economic Impact of Entrepreneurship". Academy of Entrepreneurship Journal, vol.21(2), p. 99–108. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1191-9>
- Tarozzi, Massimiliano. (2008). "O que é grounded theory?". Editora Vozes.
- Tate, W L; Bals, L. (2018). Achieving Shared Triple Bottom Line (TBL) Value Creation: Toward a Social Resource-Based View (SRBV) of the Firm. *J Bus Ethics* vol. 152, p.803–826. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3344-y>
- Teece, D. J; Pisano, G. Amy, S. (1997). "Dynamic Capabilities and strategic management"; *Statregic Management Journal*, p: 509
- Teece, D. J. (2010). "Business Models, Business Strategy and Innovation". *Long Range Planning*. Vol. 43, p.172-194
- Tight, M. (2010). The curious case of case study: A viewpoint. *International Journal of Social Research Methodology*, 13(4), 329–339.
- Thomas; L.D. W; Autio, E. (2014). "Innovation ecosystems: Implications for Innovation Management?". *The Oxford Handbook of Innovation Management*. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199694945.013.012
- Tsujimoto, M; Kajikawa, Y; Matsumoto, Y. (2017). "A review of the ecosystem concept — Towards coherent ecosystem design" *Technological Forecasting & Social Change*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2017.06.032>
- Ulriksen, M. S; Dadalauri, N. (2016). Single case studies and theory-testing: the knots and dots of the process-tracing method. *International Journal of Social Research Methodology*, 19(2), 223–239. <https://doi.org/10.1080/13645579.2014.979718>
- Uzzi, Brian. (1997). "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness". *Administrative Science Quarterly*, vol.42; pp.35-67.
- Van der Have, R. P; Rubalcaba, L. (2016). "Social innovation research: An emerging area of innovation studies?". *Research Policy*, Vol. 45, nº9
- Venkatraman, N; Ramanujam, V. (1986). "Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches". *Academy of Management Review*; vol. 11; nº4; p.801-814.
- Venkatraman, N; Prescott, J.E (1990). "Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications". *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Nº. 1, pp. 1-23
- Verschuren, P. J. M. (2003). Case study as a research strategy: Some ambiguities and opportunities. *International Journal of Social Research Methodology: Theory and Practice*, 6(2), 121–139. <https://doi.org/10.1080/13645570110106154>
- Vieira, E; Pereira, O; GOMES, S. (2017). " A competitividade regional externa das NUTS II de Portugal e Espanha". *European Journal of Applied Business Management*, vol.3, nº1, pp. 68-85. ISSN 2183-5594

Weerawardena, J; & Sullivan, G. (2006). “Investigating social entrepreneurship : A multidimensional model”, vol 41, p. 21–35. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>

WCED - World Commission on Environment and Development. (1987). “Our common future.” Report. G. H. Brundtland, (Ed.). Oxford: Oxford University Press. Recuperado de <https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/wced> em 28/11/2018

Wernerfelt, B. (1984). “The resource-based view of the firm.” Strategic Management Journal, 5(2), 171–180.

Williamson, O.E. (1979). “Transaction cost economics: the governance of contractual relations”; Journal of Law na Economics; vol. 22; p. 3-61

Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman

YSB, Yunus Social Business. recuperado de <http://www.yunussb.com/> em 28/11/2018

Yunus, M. (2010) “Criando um Negócio Social”. Ed. Campos. Rio de Janeiro.

Zahra, S. A; Gedajlovic, E; Neubaum, D. O; Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. Journal of Business Venturing, 24(5), 519–532.

Zajac, E.J; Kraatz, M.S; Bresser, R.K.F. (2000). “Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change.”. Strategic Management Journal. Vol.21, pp.429-453

Zimmer, Annette; Hoemke, Patrick; Pahl, Joachim B; Rentzsch, Christina. (2018). Resilient Organizations in the Third Sector. Professionalized Membership Associations, Social Enterprises, Modern Hybrids

Zott, C; Amit, R. (2007). “Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms”. Organization Science vol.18, nº 2, pp. 181–199.

Zumthor, D P S. (2019). “Cross-Sector Collaborations and Value Creation in the Context of Sustainable Entrepreneurship: A Case Study of Partnerships Established by a Sustainable Enterprise for the Pursuit of Local Community Development”. Master Thesis. Fachhochschule Nordwestschweiz. Basel. Switzerland.

# **Apêndices**

## Apêndice 1: Ferramentas da análise de conteúdo

**Figura 51:** Elementos avaliados por investidores do empreendedorismo social

Organização	Atuação	Definição de empreendedorismo social	Delimitação de empresas	Definição de empreendedor social	Ex.	Referência
Enactus (1975)	A Enactus é a <b>maior plataforma de aprendizagem experencial do mundo</b> dedicada a <b>criar um mundo melhor</b> enquanto desenvolve a <b>próxima geração de líderes empresariais e inovadores sociais</b> . A rede Enactus de <b>líderes globais empresariais, acadêmicos e estudantis</b> é unificada por nossa visão - criar um mundo melhor e mais <b>sustentável</b> .	Nossos 72.000 estudantes são empreendedores, <b>inovadores sociais orientados por valores</b> presentes em 1.730 campi em 36 países. Eles impactam positivamente a vida de 1,3 milhão de pessoas a cada ano, <b>guiados por educadores e apoiados por líderes empresariais</b> . As ações são <b>avaliadas em uma série anual de competições regionais e nacionais</b> .	Projetos Sociais com participação de estudantes, fomentados por empresas, empreendimentos sociais, universidades, governos etc. Podem ou não gerar empreendimento sociais.	"Nós acreditamos investir nos <b>alunos que tomam ação empreendedora para os outros</b> cria um <b>mundo melhor</b> para todos."	Não está presente em Portugal e Espanha, mas têm atividades de apoio na Espanha.	<a href="http://enactus.org/">http://enactus.org/</a>

	<p>A Ashoka é pioneira em empreendedorismo social e, desde sua fundação em 1980. Foi criada pelo americano Bill Drayton com o objetivo de potencializar as <b>transformações sociais</b> por meio do reconhecimento e do apoio a <b>empreendedores sociais inovadores, com perspectiva de escala</b> de seu impacto social. Atualmente <b>busca a criação de uma mentalidade global de mudança com construção de um mundo no qual todos podemos ser agentes de transformação social</b> positiva. Seu intuito é mudar o fato da a sociedade ter se organizado ao redor de poucas pessoas que estavam no topo e que ditavam aos demais o que fazer.</p> <p>Em 2016, a publicação suíça NGO Advisor elegeu a Ashoka como a 5a ONG de maior impacto social no mundo. A Rede Ashoka de Empreendedores Sociais inclui mais de 3.500 empreendedoras e empreendedores sociais espalhados por 89 países.</p>	<p>A Ashoka <b>diferencia o empreendedorismo social da empresa social</b>, apoiando o primeiro. Nesse sentido o objetivo de um empreendimento social é criar uma <b>mudança social sistemática, em larga escala e de maneira sustentável, com um modelo de negócio replicável</b>. O novo associado passa por um rigoroso processo de avaliação que busca verificar cinco critérios: <b>1) inovação sistemática voltada a mudança social; 2) potencial de geração de impacto; 3) criatividade; 4) qualidades empreendedoras; 5) ética</b>.</p>	<p>Qualquer empresa que busque <b>mudanças sociais sistemáticas e duradouras</b>, sustentadas por <b>metas de longo prazo</b>, que atue em <b>larga escala e com modelos de negócio replicáveis</b>.</p>	<p>Nas palavras de Bill Drayton, fundador da Ashoka, “os empreendedores sociais são a força corretiva essencial. São empreendedores da mudança sistêmica e indivíduos cuja essência, e consequentemente, cujas ações estão profundamente comprometidas para o bem-estar comum.”</p>	<p>Hossain <i>et al</i>, 2017; Leviner, Crutchfield &amp; Wells (2006) <a href="http://www.ashoka.org/">www.ashoka.org/</a></p>
--	--	--	--	---	---

União Europeia - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (1993)	<p>Com o objetivo de promover uma união <b>economia mais justa e profunda</b>, possui como pilares direitos sociais europeus que se dividem em 3 categorias principais: <b>1) Igualdade de oportunidades e acesso ao mercado de trabalho; 2) Condições de trabalho justas; 3) Proteção social e inclusão</b></p>	<p><b>Modelo de negócio estável e sustentável</b>, com objetivo explícito de <b>gerar valor social de interesse coletivo</b>. Deve fazer uso, <b>integral ou parcialmente, de fatores de produção (mão de obra assalariada, capital e recursos)</b>. Além de incluir uma <b>governança participativa e inclusiva</b>. A questão da <b>governança é fundamental</b> para enquadrar o empreendimento social em uma <b>legislação adequada</b>, garantindo que o <b>valor gerado seja de interesse coletivo e se mantenha ao longo do tempo</b>. Seu modelo de negócio é em si uma <b>inovação na economia social</b>, por gerar uma <b>operação orientada ao empreendedorismo e incorporar a eficiência empresarial e autonomia financeira</b>.</p>	<p>Empresas que atuam em atividades de <b>interesse coletivo</b>, priorizando os <b>objetivos sociais</b>. Pode comercializar bens e serviços com <b>restrições relativas a distribuição de lucros e governança</b>. Enfoque principal na <b>atuação local</b> e na <b>proteção de populações vulneráveis</b>. Devem estar alinhadas ao atendimento de <b>estratégias sociais e políticas públicas</b>.</p>	Não identificada	550 organizações em Portugal segundo dados coletados em 2014 193 organizações na Espanha segundo dados coletados em 2010	European Commission (2016)
EMES European Research Network (1996)	<p>O EMES é uma <b>rede de centros de pesquisa universitários e pesquisadores individuais</b> em empreendedorismo social. Juntos, pretendemos construir um corpo de conhecimento em torno dos nossos conceitos de <b>1) empresa social; 2) economia social; 3) solidariedade econômica; 4) empreendedorismo social</b></p>	<p>A abordagem EMES deriva de um extenso diálogo entre <b>várias disciplinas</b> (economia, sociologia, ciência política e gestão), bem como entre as <b>várias tradições e contextos nacionais na União Europeia</b>. Além disso, guiado por um projeto que era tanto teórico quanto empírico (1996-2000), preferiu desde o início a identificação e o esclarecimento de indicadores sobre uma definição concisa e elegante.</p>	<p>Três indicadores refletem as dimensões econômica e empresarial das empresas sociais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Uma atividade contínua que produz bens e / ou serviços de venda</li> <li>b) Um nível significativo de risco econômico</li> <li>c) Uma quantidade mínima de trabalho remunerado</li> </ul> <p>Três indicadores</p>	Informação não identificada	Pestoff & Hulgärd (2016); Defourny & Nyssens (2010) <a href="https://eme.s.net/">https://eme.s.net/</a>	

		encapsulam as dimensões sociais de tais empreendimentos d) Um objetivo explícito para beneficiar a comunidade e) Uma iniciativa lançada por um grupo de cidadãos ou organizações da sociedade civil f) Uma distribuição de lucro limitada Finalmente, três indicadores refletem a governança participativa de tais empreendimentos: g) Um alto grau de autonomia h) Um poder de decisão não baseado na propriedade do capital i) Uma natureza participativa, que envolve várias partes afetadas pela atividade	
--	--	---	--

Schwab Foundation (1998)	<p>Em parceria com o Fórum Econômico Mundial, a Fundação Schwab para Empreendedorismo Social é uma plataforma global líder que <b>acelera modelos excepcionais de inovação social</b>. Trabalhando juntos, ajudamos a <b>escalar soluções</b> para apoiar milhões de <b>pessoas vulneráveis e de baixa renda</b> que precisam.</p>	<p>O modelo de empresa social combina práticas e princípios de negócios com a <b>paixão e compaixão</b> necessárias para criar um <b>mundo justo</b>. É o uso de <b>novas abordagens para resolver antigos problemas sociais</b>. Uma empresa social é uma organização que alcança uma <b>mudança social sistêmica e sustentável em larga escala</b> por meio de uma <b>nova invenção, uma abordagem diferente, uma aplicação mais rigorosa de tecnologias ou estratégias conhecidas ou uma combinação delas</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sem fins lucrativos</li> <li>- Com fins lucrativos* (híbrida, criada com finalidade social**)</li> <li>- Empresas híbridas* (Negócio social, lucro reinvestido no negócio**)</li> </ul> <p>* Definição da Schwab **Definição adotada neste estudo</p>	<p>Os empreendedores sociais compartilham certas características: 1) promovem <b>inovação social</b> em nível de produtos/serviços, processos e/ou modelo de negócio; 2) possuem abertura para <b>aprendizado</b> (a learning process by design); 3) são movidos por <b>valores e paixão</b>.</p>	<p>Portugal / Brasil 1) TdB - Turma do Bem(saúde) Espanha 1) CDI Internacional (educação e empregabilidade) 2) La Fagenda (empregabilidade) 3) JUMP Math (educação) 4) Siel Bleu (saúde) 5) Job Factory (educação e empregabilidade)</p> <p>Hossain <i>et al</i>, 2017 <a href="http://www.schabfound.org/">www.schabfound.org/</a></p>
--------------------------	--	---	--	---	---

Skoll Foundation (1999)	<p>A Fundação Skoll promove <b>mudanças em larga escala, investindo</b>, conectando e celebrando os empreendedores sociais e os <b>inovadores</b> que os ajudam a resolver os <b>problemas mais urgentes do mundo</b>.</p>	<p>A Skoll Foundation investe em empreendimentos sociais cujas <b>inovações</b> já tiveram impacto significativo e comprovado em alguns dos problemas mais prementes do mundo e no intuito de gerar um impacto ainda maior <b>em escala</b>. Os vencedores do prêmio Skoll normalmente exibem muitas das seguintes características: 1) <b>liderança visionária e eficaz</b>; 2) <b>Foco claro e inabalável na missão</b>; 3) <b>Modelo de negócios sólido, escalável</b> para um impacto maior no nível de sistemas; 4) <b>Parcerias estratégicas fortes</b>; 5) Compromisso com medição, <b>avaliação e aprendizagem</b>; 6) <b>Fontes de financiamento diversificadas e alinhadas à missão</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituições governamentais</li> <li>- Sem fins lucrativos</li> <li>- Com fins lucrativos* (híbrida, criada com finalidade social**)</li> <li>- Empresas híbridas* (Negócio social, lucro reinvestido no negócio**)</li> </ul> <p>* Definição da Schwab **Definição adotada neste estudo</p>	<p>Empreendedores sociais tomam ação direta e buscam <b>transformar os sistemas existentes</b>. Eles procuram ir além, criar um novo sistema estável e transformado que é fundamentalmente diferente do mundo que o precedeu. Os empreendedores sociais são <b>pioneiros em abordagens inovadoras e sistêmicas</b> para atender às necessidades dos marginalizados, dos desfavorecidos e dos marginalizados - populações que não têm os meios financeiros ou influência política para obter <b>benefícios duradouros</b> por conta própria.</p>	<p>Multinacionais com representação em Portugal 1) Aflatoun (educação, infância, mulheres, empregabilidade) 2) Bioregional (energia, água potável, meio ambiente)</p> <p>Hossain et al, 2017 <a href="http://skoll.org/">http://skoll.org/</a></p> <p>Multinacionais com representação na Espanha 1) Teach for All (Educação)</p>
-------------------------	--	--	---	---	---

<p>IES- Instituto de Empreendedorismo Social (2008)</p>	<p>O IES- Instituto de Empreendedorismo Social é a <b>primeira escola de negócios focada na Inovação e Empreendedorismo Social</b>. É o ponto de partida para um caminho dedicado à <b>inovação social na criação de soluções de negócio sustentáveis</b>, oferecendo um portfólio de formação, investigação e consultoria que dá resposta a empreendedores sociais, organizações sociais, setor público, empresas, fundações e universidades, continuando a apostar na excelência e numa forte rede de parceiros para inspirar, formar, apoiar e ligar organizações e pessoas, de todos os setores de uma economia convergente.</p>	<p>Consiste em uma <b>abordagem de negócio</b> voltada para <b>problemas sociais negligenciados, desafiando a visão tradicional</b> por meio de <b>modelos de negócio inovadores e sustentáveis</b> que viabilizam <b>impacto positivo na sociedade</b>.</p>	<p><b>Entidades da economia social:</b> Organizações que existem principalmente para resolver problemas sociais, em particular aqueles que afetam grupos especialmente vulneráveis, excluídos ou negligenciados. Associações, fundações, cooperativas, mutualidades ou instituições de caridade e que juntas constituem o setor social.</p>	<p>Combina <b>paixão, conhecimento e foco de atenção em problema da sociedade</b> por resolver, <b>mesmo que a solução não pareça permitir que enriqueça</b>.</p>	<p>Misericórdia do Porto; JA Portugal, Vida Norte; ageas Seguros, Fundação Eugénio de Almeida, Fundação Jumbo, Santa Casa de Misericórdia de Cascais, Fundação Porto Social, UDIPSS-Porto, Girl Move Fundation, Cruz Vermelha portuguesa Santos, Carvalho &amp; Salvado (2013); IES (2008) <a href="http://ies-sbs.org/">http://ies-sbs.org/</a></p>
<p>Yunus Social Business (2011)</p>	<p>A Yunus Social Business acredita no <b>poder dos negócios para acabar com a pobreza</b>. O Yunus Social Business oferece <b>financiamento e suporte empresarial de longo prazo</b> para ajudar os negócios sociais a crescerem e ampliarem a escala de seu impacto social.</p>	<p>Para os empreendedores e avaliadores da Yunus Negócios Sociais os elementos observados para identificação de negócios com potencial são: 1) <b>impacto socioambiental</b>, 2) <b>Escalabilidade e Replicabilidade</b>; 3) <b>Inovação Social</b>; 4) <b>Sustentabilidade Econômico-Financeira</b></p>	<p><b>Negócios sociais</b> unificam a <b>geração de impacto social e sustentabilidade financeira</b>, sem a <b>distribuição de dividendos</b>, os quais são destinados à <b>expansão dos próprios empreendimentos ou investimentos em outras iniciativas sociais</b>.</p>	<p>São elementos valorizados nos empreendedores sociais: 1) <b>paixão pelo negócio</b>; 2) <b>ênfase na geração de impacto socioambiental</b>; 3) <b>empatia e abertura para gestão participativa, concedendo autonomia a sua equipe</b>; 4) <b>autoconhecimento</b></p>	<p>Yunus, 2010; YSB,2018 ; Malpeli et al, 2018 <a href="http://www.yunussb.com">http://www.yunussb.com</a></p>

					<b>para formação de equipe complementar</b>	
--	--	--	--	--	---	--

Fonte: autora

**Figura 52:** Códigos, categorias e frequências

Análise Temática		Frequência					Referências
Categorias	Códigos	Ashoka	Fundação Skoll	Fundação Schwab	Yunus Social Business	Total	
Tipo de IES financiada	Novas iniciativas	0	0	0	1	1	
	Organizações existentes	1	4	2	0	7	
Objetivos suportados	Mudança social	7	4	4	0	15	Hossain <i>et al</i> , 2017; Leviner <i>et al</i> , 2006; Lumpkin <i>et al</i> , 2013; Seelos & Mair, 2005
	Impacto social	0	1	0	3	4	Lumpkin <i>et al</i> , 2013; El Ebrashi, 2013; Ormiston & Richard, 2011; Zahra <i>et al</i> , 2009; Austin <i>et al</i> , 2006;
	Resolver problemas sociais	0	4	2	2	8	Lumpkin <i>et al</i> , 2013; El Ebrashi, 2013; Ormiston & Richard, 2011; Dacin <i>et al</i> , 2010
Definição de empreendedorismo social	Definição ampla de empreendedorismo social	1	1	0	0	2	Pestoff & Hulgärd, 2016; Austin <i>et al</i> , 2006
	Definição estreita de empreendedorismo social	0	0	0	1	1	Pestoff & Hulgärd, 2016; Austin <i>et al</i> , 2006
	Adoção da definição da economia social	0	0	1	0	1	CIRIEC - Comité Económico e Social Europeu, 2017
Características da OGAES	Crítica à atual ordem mundial	7	1	0	0	8	Hossain <i>et al</i> , 2017; Yunus, 2010; Seelos & Mair, 2005
	Populações desfavorecidas e	0	1	1	3	5	Yunus, 2010

	marginalizadas					
	Comprometimento com o bem comum	1	0	1	0	2
	Incubação de negócios	0	0	0	2	2
	Empreendedores sociais como agentes de mudança	1	1	0	0	2
Foco da OGAES	Foco no Empreendedor	9	6	6	1	22
	Foco no modelo de negócios	0	3	6	7	16
	Foco na missão social	0	1	1	1	3
	Objetivo de prover acesso à uma rede	2	3	5	5	15
	Atuação como um centro de investimento social	0	0	0	5	5
	Atuação como promotor do empreendedorismo social	1	2	1	0	4
	Aumentar o capital político	0	1	2	0	3
Características do empreendedor social	Compaixão	0	0	2	0	2
	Criatividade	1	0	0	0	1
	Liderança	0	1	1	0	2
	Disposição de aprendizagem	0	1	1	0	2
	Paixão	0	0	2	1	3
	Pioneerismo	0	1	0	0	1

Características valorizadas	Proatividade	0	1	0	0	1	Hossain <i>et al</i> , 2017; Kraus <i>et al</i> , 2017; Filardi <i>et al.</i> , 2014; Baron & Shane, 2006; Hayward <i>et al</i> , 2006
	Habilidades de envolvimento das partes interessadas	0	0	1	2	3	Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Lumpkin <i>et al</i> , 2013; Borzaga <i>et al</i> , 2012
	Sustentabilidade financeira	0	0	0	6	6	Dwivedi & Weerawardena, 2018
	Inovação	2	4	7	3	16	Zahra <i>et al.</i> , 2009 Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Hadad & Drumea Găucă, 2014
	Impacto social em larga escala	2	3	2	2	9	Bacq & Eddleston, 2018; Cannatelli, 2017; Leviner <i>et al</i> , 2006; Lumpkin <i>et al</i> , 2013
	Governança participativa	0	0	0	1	1	EMES, 2018; Pestoff & Hulgärd, 2016; European Commission, 2016
	Planejar com base em metas de longo prazo	1	0	0	0	1	Clark & Brennan, 2012; Venkatraman & Ramanujam, 1986
	Modelo de negócios replicável	2	0	1	1	4	Bacq & Eddleston, 2018; Cannatelli, 2017; Leviner <i>et al</i> , 2006; Lumpkin <i>et al</i> , 2013
	Variedade de receita	0	1	0	2	3	European Commission, 2016; Dees, 1998
	Bricoleur social (embeddedness)	0	0	0	1	1	Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Smith & Stevens, 2010; Zahra <i>et al</i> , 2009; Mair & Martí, 2006
	Impacto social sustentável	3	4	1	1	9	EMES, 2018; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Pestoff & Hulgärd, 2016; Comissão Europeia, 2016; CSES, 2016; Defourny & Nyssens, 2010
	Tecnologia	0	0	1	0	1	Boons & Lüdeke-Freund, 2013
	Medição do impacto social	0	1	1	0	2	Clark & Brennan, 2012; Leviner <i>et al</i> , 2006; Ramos & Martín, 2001

**Fonte:** autora

## Apêndice 2: Roteiro das Entrevistas

### Autorização

Data \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_

Hora de Início da entrevista: \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

Hora de Término da entrevista: \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino    **Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**Qualificação:** \_\_\_\_\_

**Área Formação:** \_\_\_\_\_

**Cargo / papel na iniciativa:** \_\_\_\_\_

**Há quanto tempo desempenha funções no cargo:** \_\_\_\_\_

( ) **Autorizo a gravação e posterior utilização do meu depoimento para fins acadêmicos, destinados a investigação sobre empreendedorismo social.**

**Em relação ao anonimato:**

( ) Autorizo minha eventual identificação nos textos provenientes da pesquisa  
 ( ) **Não autorizo minha eventual identificação nos textos provenientes da pesquisa**

**Assinatura:** \_\_\_\_\_

### Lista de informações complementares

1. O ideal é ser uma organização sozinha ou uma parceria entre organizações?
2. Quantas iniciativas descontinuaram?
3. Relação das iniciativas foram recusadas?
4. A classificação das IES é por área de intervenção, há dados demográficos?
  - a) Classificações por público utilizadas pelo PIS (idosos, crianças, jovens, primeiro emprego, capacitação etc.)
  - b) Relação de objetivos.

5. Há conhecimento sobre o número de empregos criados pelas iniciativas apoiadas? (sustentabilidade)
  - a. Parcial
  - b. Tempo inteiro
  - c. Qualificação
6. Há conhecimento em relação as condições dos empregos gerados? (sustentabilidade)
  - a. Colaborador voluntário / assalariado
  - b. Pagamento de salários acima do mercado, na média ou abaixo
  - c. Relação quantidade de tarefas por empregado / voluntário
  - d. Sobrecarga de trabalho
  - e. Diversidade:
    - i. Contratação de pessoas com necessidades especiais,
    - ii. Mulheres
    - iii. Minorias
    - iv. Qualificação de pessoas
    - v. Acesso ao 1º emprego,
7. Indicação de IES
  - a. IESs benchmark
  - b. IESs com fragilidades
  - c. IESs não selecionadas
8. Acesso aos projetos submetidos para avaliação

## Roteiro PIS

Blocos	Questões
Caracterização dos entrevistados	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Dados do formulário de autorização</b></li> <li>2. Como se envolveu com o programa?           <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Já havias trabalhado na economia social ou em alguma área correlata?</li> </ol> </li> </ol>
Programa	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. O que é o programa Portugal Inovação Social?</li> <li>4. Quais foram os principais resultados/conquistas do programa?</li> <li>5. Quais são as expectativas em relação ao Portugal Inovação Social?           <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Qual é importância do programa para Portugal?</li> <li>b. Qual é importância do programa para economia social?</li> </ol> </li> <li>6. Considera o Portugal Inovação Social uma inovação? Por quê?</li> <li>7. O que melhoraria no programa?</li> <li>8. Quais são as redes e parcerias (para a criação de inovação e valor social) que o empreendedor tem acesso a partir do apoio do programa?</li> </ol>
IES e ecossistema	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Na sua opinião, o que motiva a criação de uma organização ou iniciativa social?           <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Qual é a sua finalidade?</li> </ol> </li> <li>10. Quais são os principais desafios que uma iniciativa / organização social enfrenta?           <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Há facilidade de contratação e retenção de talentos (mão</li> </ol> </li> </ol>

	<p>de obra qualificada)?</p> <p>11. Na sua opinião, o empreendedorismo social desenvolve-se melhor em ecossistemas com ou sem o apoio/estrutura? Por quê?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Como, por exemplo, a intervenção do governo no ecossistema empreendedor por meio de políticas públicas</li> <li>b. Como, por exemplo, a presença de um mercado de investimento social</li> </ul>
Critérios de seleção  (Orientação empreendedora Inovação Eficácia organizacional)	<p><b>12. Descreva quais são as principais características para que uma iniciativa receba apoio do Portugal Inovação Social.</b></p> <p>a. <b>Como é que a inovação social é avaliada na escolha das iniciativas apoiadas?</b></p> <p><b>O que é que uma iniciativa deve ter para ser apoiada pelo programa</b></p> <p>13. Quais tipos de inovação apoiados pelo projeto merecem destaque?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inovação de produto</li> <li>b. Inovação de serviço</li> <li>c. Inovação de modelo de negócio</li> <li>d. Inovação de processo</li> <li>e. Inovação de público alvo ou mercado</li> <li>f. Inovação de região (adaptação)</li> <li>g. Inovação incremental</li> <li>h. Inovação disruptiva</li> </ul> <p>14. Quais elementos do empreendedorismo são observados nas iniciativas selecionadas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Capacidade de identificar, avaliar e explorar oportunidades?</li> <li>b. Tolerância ao risco?</li> <li>c. Capacidade de mobilização de recursos?</li> <li>d. Ousadia para executar mesmo sem uma base de recursos pré-estabelecida?</li> </ul> <p>15. Quais aspectos do planejamento da iniciativa / organização social são mais enfatizados na seleção?</p> <p>16. Quais são os critérios de governanças exigidos para as iniciativas apoiadas pelo programa?</p> <p>17. O que pesa mais na avaliação da iniciativa: a escala do impacto social gerado ou a proximidade com o público alvo, com profundo conhecimento do problema social?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. escalonamento da iniciativa (Abrangência da iniciativa, capacidade de expansão, capacidade de replicação.)</li> <li>j. Valores partilhados; imersão;</li> </ul> <p>18. Quais elementos da operação da iniciativa / organização social oferecem vantagem na seleção?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>k. Que tipo de estrutura oferecem vantagem na seleção?</li> <li>l. Processos</li> <li>m. Competências</li> </ul>

	<p>n. Acesso a recursos</p> <p><b>19. Capacidade de mobilização, motivação, engajamento</b></p>
<b>Critérios de seleção Sustentabilidade</b>	<p>20. Quais aspectos relacionados a sustentabilidade do modelo de negócio são considerados na seleção das organizações / iniciativas apoiadas pelo Portugal Inovação Social?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d. Sustentabilidade do modelo de negócio (equilíbrio da TBL, capacidade operacional, viabilidade financeira, variedade de fontes de receita)?</li> <li>e. Sustentabilidade do valor social gerado?</li> <li>f. Sustentabilidade do impacto social (externalidades)?</li> </ul> <p>21. Como é percebida a ideia de solucionar problemas sociais explorando-os como oportunidades de mercado?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Quais fontes de receita são permitidas?</li> <li>b. Qual é a opinião sobre a geração de lucro pela iniciativa / organização social?</li> </ul> <p>22. Como o risco do investimento na iniciativa / organização social são avaliados?</p> <p>23. Qual a sua opinião sobre a adoção de múltiplos objetivos sociais pela mesma iniciativa / organização?</p>
<b>Medição / avaliação Material de apoio: Lista das formas de avaliação segundo o referencial teórico.</b>	<p>24. Na sua opinião, como o sucesso de uma iniciativa/ organização social deveria ser avaliada?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Qual é a importância dessa avaliação?</li> <li>b. Por que essa avaliação é relevante?</li> <li>c. Que elementos devem ser levados em consideração nessa avaliação?</li> </ul> <p>25. Quantos indicadores devem estar presentes na proposta enviada para avaliação do PIS?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Info. Alexandra Neves – 2 indicadores</li> <li>b. No formulário de inscrição a quantidade de beneficiados é um fator em destaque.</li> </ul>
<b>Valor social</b>	<p>26. O que acha da comparação de um problema social com uma dor e do tratamento dele como uma espécie de alívio?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Parece pertinente?</li> <li>b. Parece uma analogia útil?</li> </ul> <p>27. O conceito de satisfação ajuda a abordar o valor social gerado por uma iniciativa / organização?</p> <p>28. A iniciativa / organização social se beneficia do valor social que gera?</p>

## Roteiro Incubadoras Sociais

Blocos	Questões
<b>Caracterização dos entrevistados</b>	<p><b>1. Dados do formulário de autorização</b></p> <p>2. Como se envolveu com o trabalho na incubadora social?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Já havias trabalhado na economia social ou em alguma área correlata?</li> </ul>
<b>Incubadora</b>	<p>3. Em que consiste o trabalho da incubadora social?</p>

social	4. Quais foram os principais resultados/conquistas obtidos? 5. Quais são as expectativas em relação ao futuro? a. Qual é importância da incubadora social? b. Qual é importância do programa para economia social? 6. Quais são as redes e parcerias (para a criação de inovação e valor social) que o empreendedor tem acesso a partir do apoio da incubadora?
<b>Programa</b>	7. O que representou o apoio do programa Portugal Inovação Social? 8. Quais foram os principais resultados/conquistas que o programa proporcionou? 9. Quais são as redes e parcerias (para a criação de inovação e valor social) que teve acesso a partir do apoio do programa?
<b>IES e ecossistema</b>	10. Na sua opinião, o que motiva a criação de uma organização ou iniciativa social? a. Qual é a sua finalidade? 11. Quais são os principais desafios que uma iniciativa / organização social enfrenta? a. Há facilidade de contratação e retenção de talentos (mão de obra qualificada)? 12. Na sua opinião, o empreendedorismo social desenvolve-se melhor em ecossistemas com ou sem o apoio/estrutura? Por quê? a. Como, por exemplo, a intervenção do governo no ecossistema empreendedor por meio de políticas públicas b. Como, por exemplo, a presença de um mercado de investimento social
<b>Critérios de seleção (Orientação empreendedora Inovação Eficácia organizacional)</b>	13. Descreva quais são as principais características para que uma iniciativa receba apoio da incubadora social. a. Como é que a inovação social é avaliada na escolha das iniciativas apoiadas? b. O que é que uma iniciativa deve ter para ser apoiada pelo programa 14. Quais tipos de inovação apoiados? a. Inovação de produto b. Inovação de serviço c. Inovação de modelo de negócio d. Inovação de processo e. Inovação de público alvo ou mercado f. Inovação de região (adaptação) g. Inovação incremental h. Inovação disruptiva 15. Quais elementos do empreendedorismo são observados nas iniciativas selecionadas? a. Capacidade de identificar, avaliar e explorar oportunidades? b. Tolerância ao risco? c. Capacidade de mobilização de recursos? d. Ousadia para executar mesmo sem uma base de

	<p>recursos pré-estabelecida?</p> <p>16. Quais aspectos do planejamento da iniciativa / organização social são mais enfatizados na seleção?</p> <p>17. Quais são os critérios de governanças exigidos para as iniciativas apoiadas?</p> <p>18. O que pesa mais na avaliação da iniciativa: a escala do impacto social gerado ou a proximidade com o público alvo, com profundo conhecimento do problema social?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. escalonamento da iniciativa (Abrangência da iniciativa, capacidade de expansão, capacidade de replicação.)</li> <li>b. Valores partilhados; imersão;</li> </ul> <p>19. Quais elementos da operação da iniciativa / organização social oferecem vantagem na seleção?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Que tipo de estrutura oferecem vantagem na seleção?</li> <li>b. Processos</li> <li>c. Competências</li> <li>d. Acesso a recursos</li> <li>e. Capacidade de mobilização, motivação, engajamento</li> </ul>
<b>Critérios de seleção Sustentabilidade</b>	<p>20. Quais aspectos relacionados a sustentabilidade do modelo de negócio são considerados na seleção das organizações / iniciativas apoiadas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sustentabilidade do modelo de negócio (equilíbrio da TBL, capacidade operacional, viabilidade financeira, variedade de fontes de receita)?</li> <li>b. Sustentabilidade do valor social gerado?</li> <li>c. Sustentabilidade do impacto social (externalidades)?</li> </ul> <p>21. Como é percebida a ideia de solucionar problemas sociais explorando-os como oportunidades de mercado?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Quais fontes de receita são permitidas?</li> <li>b. Qual é a opinião sobre a geração de lucro pela iniciativa / organização social?</li> </ul> <p>22. Como o risco do investimento na iniciativa / organização social são avaliados?</p> <p>23. Qual a sua opinião sobre a adoção de múltiplos objetivos sociais pela mesma iniciativa / organização?</p>
<b>Medição / avaliação Material de apoio: Lista das formas de avaliação segundo o referencial teórico.</b>	<p>24. Na sua opinião, como o sucesso de uma iniciativa/ organização social deveria ser avaliada?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d. Qual é a importância dessa avaliação?</li> <li>e. Por que essa avaliação é relevante?</li> <li>f. Que elementos devem ser levados em consideração nessa avaliação?</li> </ul> <p>25. Quantos indicadores devem estar presentes na proposta enviada para avaliação?</p>
<b>Valor social</b>	<p>26. O que acha da comparação de um problema social com uma dor e do tratamento dele como uma espécie de alívio?</p>

	<p>c. Parece pertinente?</p> <p>d. Parece uma analogia útil?</p> <p>27. O conceito de satisfação ajuda a abordar o valor social gerado por uma iniciativa / organização?</p> <p>28. A iniciativa / organização social se beneficia do valor social que gera?</p>
--	--

## Roteiro Empreendedores Sociais

Blocos	Questões
Caracterização dos entrevistados	<p><b>1. Dados do formulário de autorização</b></p> <p>2. Já havias trabalhado na economia social ou em alguma área correlata?</p>
IES	<p>3. Como a IES surgiu?</p> <p>a. O que motivou a criação da IES?</p> <p>4. Qual problema a IES tenta resolver?</p> <p>5. Qual é a inovação social da sua IES?</p> <p>6. Quais são os principais desafios enfrentados para estruturar uma IES?</p> <p>7. Como sua IES mede o impacto social?</p> <p>a. Como chegaram a esses indicadores?</p> <p>b. Quais são os benefícios da medição de impacto?</p> <p>8. Como conheceu o PIS?</p> <p>9. Qual é a importância do PIS para sua IES?</p> <p>a. O que o PIS representa para sua IES?</p> <p>10. Quais são suas expectativas para o futuro da IES?</p> <p>a. Quais são as expectativas para os próximos 5 anos?</p>
Ecossistema	<p>11. Na sua opinião, o que motiva a criação de uma organização ou iniciativa social?</p> <p>a. Qual é a sua finalidade?</p> <p>12. Na sua opinião, o empreendedorismo social desenvolve-se melhor em ecossistemas com ou sem o apoio/estrutura? Por quê?</p> <p>a. Sem estrutura o empreendedor se vê obrigado a intervir?</p> <p>b. Com estrutura há mais recursos para ampliar o impacto social?</p> <p>c. Como percebe a relação (dependência, catalizador, inibidor) entre o governo e as organizações da economia social?</p>

### Apêndice 3: Análise das Entrevistas

**Tabela 9:** Modelos de ressonância e mobilização dos participantes

Modelo	OGAES	Investidores sociais portugueses	%	Investid or 1	Investid or 2	Investid or 3	Investid or 4	Investid or 5	Investid or 6	Investid or 7	Investid or 8
Diagnóstico	Solução de problemas sociais		100 %	1	1	1	1	1	1	1	1
		Aumento da qualidade de vida das pessoas	63%	1		1			1	1	1
	Mudança Social	Diminuição de gastos públicos através de eficiência dos serviços e eficácia das soluções	50%	1		1		1		1	1
Prognóstico	Inovação		88%	1		1	1	1	1	1	1
		Mudança social	25%					1			1
		Soluções criativas	25%	1					1		
		Construção de uma linguagem / entendimento comum	63%	1	1	1	1		1		
		Viabilizar desenvolvimento e aprendizado	75%	1	1	1			1	1	1
	Enfoque no empreendedor		50%		1			1	1	1	
	Enfoque no <b>modelo</b> de negócio	Enfoque no negócio (IES)	63%	1	1	1	1				1
	Enfoque na missão social		100 %	1	1	1	1	1	1	1	1
	Acesso à rede [network]	Dinamizar as relações em rede (incluir, aproximar, aumentar o diálogo e a colaboração, criar efeito multiplicador)	88%	1	1	1	1		1	1	1
	Visibilidade ao empreendedorismo social	Visibilidade à inovação social	50%	1		1		1			1

	Promover sinergias interministeriais para favorecer a inovação em políticas públicas	25%	1									
	Impacto social em larga escala	Aumentar a escala, replicar o modelo de negócio	38%	1	1	1						
	Modelo de negócio replicável	Experimentar a inovação e criar valor sustentável na comunidade (imersão)	75%	1		1	1	1	1	1	1	1
		Promover a sustentabilidade do valor social criado	100 %	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Promover a sustentabilidade dos modelos de negócio	75%				1	1	1	1	1	1
		Melhorar a avaliação de valor social	75%	1			1	1	1	1	1	1
Motivação	Impacto social sustentável	Apoio ao investimento social e à inovação social.	75%	1			1	1	1	1	1	1
		Ampliar e melhorar serviços de interesse coletivo	63%	1		1		1	1	1	1	1
	Organizações já existentes	Garantir condições de experimentação de novas ideias diminuindo o risco de sobrevivência das IES	50%	1			1		1	1	1	1

Legenda:

	Divergência
	Convergência moderada
	Convergência

Fonte: Adaptado de Snow e Benford (1988) e comparando com o modelo publicado por Ciccarino e Rodrigues (2019).

**Figura 53:** Indicadores identificados nas entrevistas

Quantidade de beneficiados pela ação da iniciativa	Projeto Impact Management, 2019						
Empregos	Lepoutre <i>et al</i> , 2013; Dees, 1998						
Mobilização de voluntários	Lepoutre <i>et al</i> , 2013; Dees, 1998						
Desconforto	Stahmer <i>et al</i> , 1998						
Alívio	Stahmer <i>et al</i> , 1998						
Incertezas	Dwivedi & Weerawardena, 2018; Uzzi, 1997	Mantido devido à importância teórica					
Competição por recursos	Dwivedi & Weerawardena, 2018; Uzzi, 1997						
	Atender a problemas sociais negligenciados ou mal resolvidos	Lepoutre <i>et al</i> , 2013; Bernardino & Santos, 2015; Kraus <i>et al</i> , 2017					
	Acesso a recursos no ecossistema	Dwivedi & Weerawardena, 2018; Levie & Autio, 2008					
Objetivo dos construtos							
Nº	Construto	Indicador multinível	Indicador	Objetivo	Seção original	Questão original	Referências
		Estruturas de apoio / rede		Dwivedi & Weerawardena, 2018; Hoogendoorn, 2016; Stephan <i>et al</i> , 2015; Bernardino & Santos, 2015; Levie & Autio, 2008			

**Fonte:** Autora

#### Apêndice 4: Escalas e Questionário

1	Qualificação da amostra	Perfil do empreendedor	Idade	Estatísticas descritivas. Identificar variações na amostra em função da idade.	Qualificação da amostra	"Age"( Kraus <i>et al</i> , 2017; Stephan <i>et al</i> , 2015; Stahmer, 1998)	<p>1. Idade</p> <p>Sua resposta _____</p> <p>Converse &amp; Presser, 1986</p>
2	Qualificação da amostra	Perfil do empreendedor	Sexo	Estatísticas descritivas. Identificar variações na amostra em função do sexo.	Qualificação da amostra	"Gender" (Kraus <i>et al</i> , 2017; Stephan <i>et al</i> , 2015; Stahmer, 1998)	<p>2. Sexo</p> <p><input type="radio"/> Masculino</p> <p><input type="radio"/> Feminino</p> <p>Converse &amp; Presser, 1986</p>
3	Qualificação da amostra	Perfil do empreendedor	Qualificação (escolaridade)	Estatísticas descritivas. Identificar variações na amostra em função da qualificação.	Qualificação da amostra	Categorias tiradas do site <a href="https://www.dges.gov.pt/pt/pagina/graus-e-diplomas-do-ensino-superior">https://www.dges.gov.pt/pt/pagina/graus-e-diplomas-do-ensino-superior</a> <a href="http://www.catalogo.anqep.gov.pt">http://www.catalogo.anqep.gov.pt</a> "Educational level - NES" (Levie & Autio, 2008)	<p>3. Qualificação:</p> <p>Escolher</p> <p>Stephan <i>et al</i>, 2016; Stephan <i>et al</i>, 2015; Símon-Moya &amp; Revuelto-Taboada, 2012; GEM; Levie &amp; Autio, 2008</p>
4	Qualificação da amostra	Perfil do empreendedor	Confiança	Autoconfiança. Identificar o quanto capacitado o empreendedor se sente.	Importância atribuída a diferentes motivações pessoais (Bernardino & Santos, 2015) Opportunity Perception (Levie & Autio, 2008)	Ter competência e experiência necessárias para iniciar um novo projeto. (Bernardino & Santos, 2015) "I have the skills, knowledge and experience required to start a business."(Levie & Autio, 2008)	<p>4. Sente-se capacitado para actuar como empreendedor?</p> <p>1    2    3    4    5</p> <p>Nada capacitado. <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Totalmente capaz</p> <p>Shaw &amp; de Bruin, 2013; Levie &amp; Autio, 2008 ; Hayward <i>et al</i>, 2006</p>
5	Qualificação da amostra	Perfil do empreendedor	Cargo	Estatísticas descritivas. Identificar variações em função do cargo ocupado na IES, moda, média. Verificar grau de conhecimento sobre a IES e a pertinência das informações.	Qualificação da amostra	"Position" (Converse & Presser, 1986)	<p>5. Qual foi o último cargo que ocupou numa iniciativa social?</p> <p>Escolher</p> <p>Converse &amp; Presser, 1986</p>

6	Qualificação da amostra	Perfil do empreendedor	Experiência	<p>Estatísticas descritivas. Tempo de envolvimento com iniciativas sociais (em anos). Identificar variações em função do tempo de envolvimento com iniciativas sociais. Verificar grau de conhecimento sobre empreendedores social.</p>	<p>Currently setting up a business? Currently owning or managing a business? (Levie &amp; Autio, 2008)</p> <p>social mission, by asking a broad introductory question: Are you, alone or with others, currently trying to start or currently owning and managing any kind of activity, organization or initiative that has a particularly social, environmental or community objective? This might include providing services or training to socially deprived or disabled poses, organizing self-help groups for community action, etc. (Bosma <i>et al.</i>, 2016; Lepoutre <i>et al.</i>, 2013)</p>	<p><b>6. Há quanto tempo está envolvido em iniciativas sociais? (nº de anos)</b> Considere toda a sua experiência relacionada com iniciativas sociais. O serviço voluntário:  Sua resposta _____</p> <p>Shaw &amp; de Bruin, 2013; Levie &amp; Autio, 2008; Converse &amp; Presser, 1986</p>
7	Qualificação da amostra	IES	Maturidade do modelo de negócio	<p>Tempo de funcionamento da iniciativa social, para comparação entre IES e contextos. (e.g. GEM APS total early-stage entrepreneurial activity (TEA) &lt; 3,5 anos)</p>	<p>Classification (Levie &amp; Autio, 2008)</p> <p>Control variable (Bacq &amp; Eddleston, 2018; Cannatelli, 2017).</p>	<p><b>7. Há quanto tempo, aproximadamente, a iniciativa social funciona?</b></p> <p><input type="radio"/> Menos de 6 meses  <input type="radio"/> Mais 6 meses até 1 ano  <input type="radio"/> Mais de 1 ano até 3 anos  <input type="radio"/> Mais de 3 anos até 5 anos  <input type="radio"/> Mais de 5 anos</p> <p>Converse, 1987; Venkatraman &amp; Ramanujam, 1986; Combs <i>et al.</i>, 2005 ; Richard <i>et al.</i>, 2009 ; Hamann <i>et al.</i>, 2013; Levie &amp; Autio, 2008; Audretsch, 1995</p>
8	Qualificação da amostra	IES	Objetivo social	<p>Identificar os objetivos das IES e seu alinhamento com políticas públicas portuguesas e com as ODS. Fazer agrupamentos, identificar moda, média e variação a partir das</p>	<p>Objetivo social</p> <p>Categorias usadas nos formulários do Portugal Inovação Social</p>	<p><b>8. Sobre qual problema social a iniciativa actua?</b> Compreende-se que mais do que um problema social pode ser tratado pela mesma iniciativa seleccione apenas o principal.</p> <p>Escolher _____</p> <p>Seelos &amp; Mair, 2005; El Ebrashi, 2009; Ormiston &amp; Richard, 2011; Hossain <i>et al.</i>, 2017</p>

			frequências.				
9	Sustentabilidade do modelo de negócio	Orientação aos resultados ( Lewin & Minton, 1986)	Fonte de Receita	<p>Identificar a capacidade de autonomia financeira a partir da forma como a IES lida com seus objetivos econômicos e do seu consequente enquadramento da iniciativa (forma jurídica)</p> <p>Earnings Generation - Scaller model (Bloom &amp; Smith, 2010; Cannatelli, 2017; Bacq &amp; Eddleston, 2018)</p> <p>Revenue sources (Bosma <i>et al.</i>, 2016; Lepoutre <i>et al.</i>, 2013)</p> <p>Revenue generation (Stephan <i>et al.</i>, 2015)</p> <p>Control variable(Bacq &amp; Eddleston, 2018)</p>	<p>1 . . . we have generated a strong stream of revenues from products (Bloom &amp; Smith, 2010; Cannatelli, 2017; Bacq &amp; Eddleston, 2018)</p> <p>Does any of the revenue for this activity, organization or initiative come from income, for example, through sales of products or charging for services? Yes/No/Don't know/Refused (Bosma <i>et al.</i>, 2016; Lepoutre <i>et al.</i>, 2013)</p> <p>Does any of the revenue for this activity, organization or initiative come from income, for example, through sales of products or charging for services? (Stephan <i>et al.</i>, 2015)</p> <p>Organization form: 0 = non-profit; 1 = for-profit (Bacq &amp; Eddleston, 2018)</p>	<p>9. Como é que a iniciativa social se relaciona com o objetivo económico</p> <p><input type="radio"/> É uma iniciativa baseada em filantropia, sem fins lucrativos.</p> <p><input type="radio"/> É uma iniciativa sem fins lucrativos subsidiada por uma política pública ou diretamente por algum órgão do governo.</p> <p><input type="radio"/> É uma iniciativa que actua no mercado fornecendo bens ou serviços, sem fins lucrativos.</p> <p><input type="radio"/> É uma iniciativa que actua no mercado fornecendo bens ou serviços, e reinveste o lucro na melhoria da operação ou em outras iniciativas sociais.</p> <p><input type="radio"/> É uma iniciativa que actua no mercado fornecendo bens ou serviços, com fins lucrativos.</p>	<p>Myrah &amp; Odinsky-Zec, 2013; Abu-Saifan, 2012; Borzaga <i>et al.</i>, 2012; ; Abu-Saifan, 2012; Defourny &amp; Nyssens, 2010; Dacin <i>et al.</i>, 2010; Austin <i>et al.</i>, 2006; Ramos &amp; Martín, 2001; Dees, 1998</p>
10	Sustentabilidade do modelo de negócio	Imersão (Cannatelli, 2017).	Grau de Imersão	<p>Identificar a abrangência da atuação da IES para verificar se a iniciativa se favorece de imersão (embeddedness ) ou se busca escala.</p>	<p>Importância atribuída a diferentes motivações pessoais (Bernardino &amp; Santos, 2015)</p> <p>Dispersion of Beneficiaries - 5 points scale (Cannatelli, 2017).</p>	<p>10. Qual é a abrangência geográfica de actuação da iniciativa social?</p> <p><input type="radio"/> Local, numa comunidade ou grupo específicos (grupo social, freguesia, etc)</p> <p><input type="radio"/> Actuação regional.</p> <p><input type="radio"/> Actuação a nível nacional.</p> <p><input type="radio"/> Actuação global (actua em Portugal e em outros sítios pelo mundo).</p>	<p>Hlady-Rispal &amp; Servantie, 2018; Hadad &amp; Găucă, 2014; Borzaga <i>et al.</i>, 2012; Smith &amp; Stevens, 2010; Zahra <i>et al.</i>, 2009; Mair &amp; Martí, 2006; Austin <i>et al.</i>, 2006</p>

11	Sustentabilidade do modelo de negócio	Imersão (Cannatelli, 2017).	Evolução do nº de atendidos	Identificar aumento do número de atendido, um efeito da variável escala que muitas vezes é confundido com valor social e reportando como tal.	Scaling Social Impact (Bloom & Smith, 2010; Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018)	3. . . we have greatly expanded the number of individuals we serve. 4. . . we have substantially increased the geographic area we serve (Bloom & Smith, 2010; Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018)	<p>11. No último ano, pode se dizer que a iniciativa social:</p> <p><input type="radio"/> Diminuiu o número de beneficiários.  <input type="radio"/> Manteve o número de beneficiários.  <input type="radio"/> Aumentou o número de beneficiários, mantendo a mesma abrangência geo  <input type="radio"/> Aumentou o número de beneficiários ao deslocar-se para outras áreas geo</p> <p>Leviner <i>et al</i>, 2016;  Lumpkin <i>et al</i>, 2013;  Mair &amp; Marti, 2006;  Seelos &amp; Marti, 2005</p>
12. 1	Valor Social (Leviner <i>et al</i> , 2006 Monzón & Chaves, 2016)	Recursos Humanos (Cannatelli, 2017).	Voluntário	Quantidade de voluntários. Avaliar se a IES dispõe de mão de obra para realização de seu objetivo social de forma estável e contínua (voluntários x assalariados).	Organization size (Bosma <i>et al</i> , 2016; Lepoutre <i>et al</i> , 2013) Staffing (Bloom & Smith, 2010; Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018)	Right now how many people, not counting the owners but including subcontractors, parttime workers and volunteers, are working for this activity, organization or initiative? (Bosma <i>et al</i> , 2016; Lepoutre <i>et al</i> , 2013) 2. . . we have an ample pool of capable volunteers available to help us meet our labor needs (Bloom & Smith, 2010; Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018)	<p>12. Estime os recursos humanos que participam na iniciativa social:</p> <p>12.1. Número de voluntários:  Sua resposta _____</p> <p>Tate &amp; Bals, 2018;  Bacq &amp; Eddleston, 2018; European Comission, 2016;  Austin <i>et al</i>, 2006;  Dees, 1998</p>
12. 2	Valor Social (Leviner <i>et al</i> , 2006 Monzón & Chaves, 2016)	Recursos Humanos (Cannatelli, 2017).	Funcionário / empregos criados	Quantidade de funcionários assalariados. Avaliar se a IES dispõe de mão de obra para realização de seu objetivo social de forma estável e contínua (voluntários x assalariados).	Organization size (Bosma <i>et al</i> , 2016; Lepoutre <i>et al</i> , 2013) Firm size (Bacq & Eddleston, 2018)	And how many of these people are working as volunteers? (Bosma <i>et al</i> , 2016; Lepoutre <i>et al</i> , 2013) Number of full-time employees (Bacq & Eddleston, 2018)	<p>12.2. Número de funcionários:  Sua resposta _____</p> <p>Tate &amp; Bals, 2018;  Bacq &amp; Eddleston, 2018; European Comission, 2016;  Austin <i>et al</i>, 2006;  Dees, 1998</p>

13. 1	Sustentabilidade do modelo de negócio	Estrutura organizacional (Kuratko <i>et al.</i> , 2017)	Alinhamento de valores	Avaliar o potencial de reter talentos através do alinhamento com o objetivo social, engajando pessoas.	Value Commitment (Davis <i>et al.</i> , 2007)	My values and the organization's values are very similar (Davis <i>et al.</i> , 2007)	13. Avalie a disponibilidade dos factores abaixo para a iniciativa social: Se estiver a responder através do telemóvel, por favor, utilize-o na horizontal para visualizar por inteiro.	EMES, 2018; Bacq & Eddleston, 2018; Hossain <i>et al.</i> , 2017; European Commission, 2016; Pestoff & Hulgärd, 2016; Borzaga <i>et al.</i> , 2012; Defourny & Nyssens, 2010; Grant, 2008
13. 2	Sustentabilidade do modelo de negócio	Estrutura organizacional (Kuratko <i>et al.</i> , 2017)	Alocação de tarefas	Identificar se as tarefas são alocadas de maneira eficiente (volume de tarefa/RH)	Resources (Kuratko <i>et al.</i> , 2017)	____38. I have just the right amount of time to and work load to do everything well. (Kuratko <i>et al.</i> , 2017)	Quantidade de funcionários/voluntários para o volume de tarefas.	Austin <i>et al.</i> , 2006; Dees, 1998; Venkatraman & Ramanujam, 1986; Crook <i>et al.</i> , 2008
13. 3	Sustentabilidade do modelo de negócio	Estrutura organizacional (Kuratko <i>et al.</i> , 2017)	Alocação de RH	Identificar se há recursos humanos suficientes para realização das tarefas (tempo de realização das tarefas/RH)	Resources (Kuratko <i>et al.</i> , 2017)	____37. I always seem to have plenty of time to get everything done; ____39. I feel that I am always working with time constraints on my job. (Kuratko <i>et al.</i> , 2017)	Tempo disponível para que os funcionários/voluntários realizem as tarefas adequadamente.	Austin <i>et al.</i> , 2006; Dees, 1998; Venkatraman & Ramanujam, 1986; Crook <i>et al.</i> , 2008
13. 4	Sustentabilidade do modelo de negócio	Estrutura organizacional (Kuratko <i>et al.</i> , 2017)	Padrões	Verificar se o RH sabe o que é esperado do seu trabalho e como colaborar para o desempenho da IES.	Employee survey (Impact management project, 2019)	I know what is expected of me at work (Impact management project, 2019) ____44. On my job I have doubt of what is expected of me; ____47. My job description clearly specifies the standards of performance on which my job is evaluated. (Kuratko <i>et al.</i> , 2017)	Conhecimento dos funcionários/voluntários sobre os padrões de desempenho que devem atingir para que o seu trabalho seja considerado satisfatório.	Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018; Mair & Marti, 2006; Seelos & Mair, 2005; Lewin & Minton, 1986; Uzzi, 1997
13. 5	Sustentabilidade do modelo de negócio	Estrutura organizacional (Kuratko <i>et al.</i> , 2017)	Processos	Verificar o nível de organização da IES, sua potencial produtividade através de especialização	Organizational structure (Kuratko <i>et al.</i> , 2017)	____42. In the past 3 months, I have always followed standards operating procedures or practices to do my major tasks; ____47. There are many procedures that exist for doing my major tasks (Kuratko <i>et al.</i> , 2017)	Padronização dos procedimentos para a execução de tarefas.	Lewin & Minton, 1986; Crook <i>et al.</i> , 2008

	Sustentabilidade do modelo de negócio	Recursos Humanos (Cannatelli, 2017)	Mobilização	Avaliar se a IES consegue recrutar e reter mão de obra capacitada.	Staffing (Bloom & Smith, 2010; Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018)	1.... we have been effective at meeting our labor needs with people who have the necessary skills (Bloom & Smith, 2010; Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018)	<p>14. Qual é o grau de dificuldade em reter funcionários qualificados?</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>Há muita dificuldade</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td>Há muita facilidade</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	Há muita dificuldade	<input type="radio"/>	Há muita facilidade	Tate & Bals, 2018; European Comission, 2016; Austin <i>et al</i> , 2006; Dees, 1998 ; Lewin & Minton, 1986				
1	2	3	4	5																
Há muita dificuldade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Há muita facilidade														
15. 1	Sustentabilidade do modelo de negócio	Imersão (Zhara <i>et al</i> , 2009; Smith & Stevens, 2010)	Percepção de mudança	Identificar o grau de imersão da organização em seu contexto e como isso afeta a percepção da necessidade de mudança.	Scale and scope (Zhara <i>et al</i> , 2009)	Source of Discretion; Limitation of Discretion (Zhara <i>et al</i> , 2009)	<p>15. Determine qual é a influência do contexto da iniciativa social nos seguintes factores:</p> <p>Por contexto entende-se o meio onde a iniciativa social se desenvolve (ex: comunidade, quinta, rede). Se estiver a responder através do telemóvel, por favor, utilize-o na horizontal para visar esta questão por inteiro.</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">1 (o contexto é difícil)</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>Percepção de necessidade de mudança</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>	1 (o contexto é difícil)	2	3	4	5	Percepção de necessidade de mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hadad & Găucă, 2014; Shaw & de Bruin, 2013; Borzaga <i>et al</i> , 2012; Smith & Stevens, 2010; Austin <i>et al</i> , 2006; Uzzi, 1997		
1 (o contexto é difícil)	2	3	4	5																
Percepção de necessidade de mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																
15. 2	Sustentabilidade do modelo de negócio	Imersão (Zhara <i>et al</i> , 2009; Smith & Stevens, 2010)	Capacidade de resposta	Identificar o grau de imersão da organização em seu contexto e como isso afeta a capacidade de adaptação da IES	Scale and scope (Zhara <i>et al</i> , 2009)	Source of Discretion; Limitation of Discretion (Zhara <i>et al</i> , 2009)	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">Capacidade de adaptação da iniciativa</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>	Capacidade de adaptação da iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hadad & Găucă, 2014; Smith & Stevens, 2010; Zajac <i>et al</i> , 2000; Teece <i>et al</i> , 1997							
Capacidade de adaptação da iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																
15. 3	Sustentabilidade do modelo de negócio	Imersão (Zhara <i>et al</i> , 2009; Smith & Stevens, 2010)	Identificação de oportunidades	Identificar o grau de imersão da organização em seu contexto e como isso afeta a identificação de oportunidades.	Scale and scope (Zhara <i>et al</i> , 2009)	Source of Discretion; Limitation of Discretion (Zhara <i>et al</i> , 2009)	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">Identificação de oportunidades de actuação</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>	Identificação de oportunidades de actuação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018; Kraus <i>et al</i> , 2017; Shaw & de Bruin, 2013; Smith & Stevens, 2010; Hitt <i>et al</i> , 2011; Baumol & Strom, 2007; Seelos & Mair, 2005a; Shane & Venkatraman, 2000							
Identificação de oportunidades de actuação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																
15. 4	Sustentabilidade do modelo de negócio	Imersão (Zhara <i>et al</i> , 2009; Smith & Stevens, 2010)	Efetividade	Identificar o grau de imersão da organização em seu contexto e como isso afeta a capacidade de realizar o objetivo social.	Scale and scope (Zhara <i>et al</i> , 2009)	Source of Discretion; Limitation of Discretion (Zhara <i>et al</i> , 2009)	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">Resolução do problema social.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>	Resolução do problema social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hadad & Găucă, 2014; Shaw & de Bruin, 2013; Borzaga <i>et al</i> , 2012; Smith & Stevens, 2010; Austin <i>et al</i> , 2006; Uzzi, 1997							
Resolução do problema social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																

16	Sustentabilidade do modelo de negócio	Orientação aos resultados (Lewin & Minton, 1986)	Avaliação de valor	Verificar se a organização utiliza sistematicamente e modelos de medição e divulgação de resultados. Reflete o compromisso com o objetivo social, com a transparência e com a medição de resultados.	Impact measurement (Bosma et al., 2016; Lepoutre et al., 2013) Transparency (Kuratko et al., 2017)	Are you indeed measuring or planning to measure the impact along these three categories? Currently measuring/Planning to measure in the future/ Not currently measuring or planning to measure/Don't know/Refused (Bosma et al., 2016; Lepoutre et al., 2013) —59. During the past year, my company has issued public statements concerning their social involvement.(Kuratko et al., 2017)	<p>16. Como é que a iniciativa social avalia e reporta o valor social criado?</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table> <p>Não possui formas padronizadas de avaliar e reportar o valor social criado.</p> <p>Possui formas de reportar sistematicamente o valor social criado.</p> <p>Rawhouser et al, 2019; André et al, 2018; Hlady-Rispal &amp; Servantie, 2018; Leviner et al, 2006; Ramos &amp; Martín, 2001</p>	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>				
1	2	3	4	5													
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>													
17	Sustentabilidade do modelo de negócio	Orientação aos resultados (Lewin & Minton, 1986)	Planejamento	Verificar a existência de metas de longo-prazo, apesar dos desafios imediatos de lidar com problemas sociais.	Sustainability orientation (Dwivedi & Weerawardena, 2018)	Long term survival is always a top priority. (Dwivedi & Weerawardena, 2018)	<p>17. Em que medida as metas de longo prazo são importantes para a iniciativa social?</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table> <p>Não são prioridades, o objectivo é dar resposta ao atendimento das necessidades possíveis e de imediato.</p> <p>São prioridades, o a manutenção ou do atendimento das necessidades é de imediato.</p> <p>Hlady-Rispal &amp; Servantie, 2018; EMES, 2018; Comissão Europeia, 2016; Pestoff &amp; Hulgård, 2016; Defourny &amp; Nyssens, 2010</p>	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>				
1	2	3	4	5													
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>													
18	Sustentabilidade do modelo de negócio	Orientação aos resultados (Lewin & Minton, 1986)	Reoutação	Avaliar a importância dos fatores intangíveis para a estratégia da IES e seu posicionamento na rede.	Market performance (Lückebach et al., 2019). Forming Interfirm contacts (Uzzi, 1997)	We enjoy a good image among our stakeholders (Lückebach et al., 2019). What role does reputation play? (Uzzi, 1997)	<p>18. Até que ponto a marca e a reputação da iniciativa social são importantes para a criação de valor social?</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table> <p>A marca e a reputação não são importantes.</p> <p>A marca e a reputação são muito importantes.</p> <p>Hlady-Rispal &amp; Servantie, 2018; Tate &amp; Bals, 2018; Bacq &amp; Eddleston, 2018; Bernardino &amp; Santos, 2015, 2014; Hitt et al., 2011; Wernerfelt, 1984</p>	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>				
1	2	3	4	5													
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>													
19	Sustentabilidade do modelo de negócio	Governança (Kuratko et al, 2017)	Tolerância ao risco	Como a IES lida com os riscos.	Validation of a measure of social entrepreneurship (Carraher et al., 2016) Social risk-taking (Kraus et al., 2017); Risk management (Dwivedi & Weerawardena, 2018)	I am acting boldly without being limited by resources currently in hand in the fulfilment (Carraher et al., 2016) We avoid the cautious line of action if social opportunities might be lost that way (Kraus et al., 2017) We will commit resources to a project only when assured of funding to cover the cost; We have a cautious approach to making resource commitments. (Dwivedi &	<p>19. Como é que a iniciativa social lida com os riscos?</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table> <p>Assume uma postura mais conservadora e compromete recursos apenas quando há garantias de financiamento.</p> <p>Assume riscos para seu propósito independentemente dos recursos disponíveis, principalmente se oportunidades que ser perdidas.</p> <p>EMES, 2018; Hossain et al, 2017; Pestoff &amp; Hulgård, 2016; Lumpkin et al, 2013; Defourny &amp; Nyssens, 2010; Baumol &amp; Strom, 2007; Austin et al, 2006; Peredo &amp; McLean, 2006</p>	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>				
1	2	3	4	5													
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>													

					Weerawardena, 2018)		
20	Inovação	Capacidade de inovação (Dosi, 1988)	Flexibilidad e	Se a IES é flexível e proativa	Governance (Kuratko <i>et al</i> , 2017)	<p>55. the command and control structure of my company is clearly balanced for cooperation (Kuratko <i>et al</i>, 2017)</p>	<p>20. Como a iniciativa social se estrutura?</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="radio"/> Enfatiza as estruturas de comando e controle para favorecer a produtividade.</p> <p><input type="radio"/> Enfatiza a flexibilidade para gerar resposta estimula a colaboração e criatividade.</p> <p>Hällerstrand &amp; Örtqvist, 2019; Tate &amp; Bals, 2018 ;Kraus <i>et al</i>, 2017; Miller, 2011; Mair &amp; Martí, 2006; Lewin &amp; Minton, 1986</p>
21	Valor Social	Contribuição da IES (Impact management project, 2019)	Novidade	Identifica o grau de novidade da solução da IES, a partir da existência de estruturas alternativas para o seu público alvo. Também ajuda a avaliar a importância da IES no ecossistema.	enterprise contribution (Impact management project, 2019) Innovation (Bosma <i>et al</i> , 2016; Lepoutre <i>et al</i> , 2013) Importância atribuída a diferentes motivações pessoais (Bernardino & Santos, 2015) Is there a good alternative to the [Org product/service] that will deliver the life improvements you want?(Impact management project, 2019)	<p>Do you believe that if your activity, organization or initiative did not exist, your customers' needs would be served elsewhere in the market? Yes/No/Don't know/Refused (Bosma <i>et al</i>, 2016; Lepoutre <i>et al</i>, 2013)</p> <p>Existência de uma necessidade social que não estava a ser devidamente satisfeita.(Bernardino &amp; Santos, 2015)</p> <p>Is there a good alternative to the [Org product/service] that will deliver the life improvements you want?(Impact management project, 2019)</p>	<p>21. O que aconteceria se a sua iniciativa social não existisse?</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="radio"/> O seu actual público alvo seria atendido por outra estrutura governamental, social ou de mercado.</p> <p><input type="radio"/> Actualmente, o seu público alvo não seria atendido.</p> <p>Stephan &amp; Folmer, 2017; Hossain <i>et al</i>, 2017; Kraus <i>et al</i>, 2017Lopes <i>et al</i>, 2017; Hoogendoorn, 2016; Bosma <i>et al</i>, 2016 ; Stephan <i>et al</i>, 2015; Estrin <i>et al</i>, 2013 ; Griffiths <i>et al</i>,2013 ; Dacin <i>et al</i>, 2010; Zahra <i>et al</i>, 2009; Austin <i>et al</i>, 2006; Mair &amp; Martí, 2006; Fagerberg, 2004</p>

22. 1	Inovação	Tipo de inovação (Fagerberg, 2004)	Nível de inovação em produto	Identificar se há inovação em produto e o seu grau de novidade (melhoria, adaptação, algo totalmente novo)	Product innovation (Dwivedi & Weerawardena, 2018) Innovation (Lepoutre et al, 2013)	Product innovations have been mainly (incremental vs. radical). (Dwivedi & Weerawardena, 2018) Is your activity, organization or initiative offering a new type of product or service? Yes/No/Don't know/Refused (Lepoutre et al, 2013)	22. Determine como é que a inovação social ocorre na sua iniciativa se estiver a responder através do telemóvel, por favor, utilize-o na horizontal para visualizar por inteiro. Melhoria: ajustes que melhoraram algum aspecto de algo que já existia. Adaptação: utilização de algo que já existia (novo uso, utilização em outro contexto, etc). Algo novo: algo existia até aquele momento.	<p>Não corre      É uma melhoria      É uma adaptação      total</p> <table border="1"> <tr> <td>Produtos</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>	Produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tate & Bals, 2018; Lopes et al, 2017; Dohrmann et al, 2015; Phillips et al, 2015; Hadad & Găucă, 2014; Yunus, 2010; Zahra et al, 2009;
Produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
22. 2	Inovação	Tipo de inovação (Fagerberg, 2004)	Nível de inovação em serviço	Identificar se há inovação em serviço e o seu grau de novidade (melhoria, adaptação, algo totalmente novo)	Service innovation (Dwivedi & Weerawardena, 2018) Innovation (Lepoutre et al, 2013)	Service innovations have been mainly (incremental vs. radical). (Dwivedi & Weerawardena, 2018) Is your activity, organization or initiative offering a new type of product or service? Yes/No/Don't know/Refused (Lepoutre et al, 2013)	Serviços	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Tate & Bals, 2018; Lopes et al, 2017; Dohrmann et al, 2015; Phillips et al, 2015; Hadad & Găucă, 2014; Yunus, 2010; Zahra et al, 2009;				
22. 3	Inovação	Tipo de inovação (Fagerberg, 2004)	Nível de inovação em processo	Identificar se há inovação em processo e o seu grau de novidade (melhoria, adaptação, algo totalmente novo)	Innovation (Lepoutre et al, 2013)	Is your activity, organization or initiative offering a new way of producing a product or service? Yes/No/Don't know/Refused (Lepoutre et al, 2013)	Processos (como as coisas são realizadas)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Tate & Bals, 2018; Lopes et al, 2017; Dohrmann et al, 2015; Zahra et al, 2009				
22. 4	Inovação	Tipo de inovação (Fagerberg, 2004)	Nível de inovação em modelo de negócio	Identificar se há inovação em modelo de negócio e o seu grau de novidade (melhoria, adaptação, algo totalmente novo)	Innovation (Lepoutre et al, 2013)	Is your activity, organization or initiative offering a new way of delivering a product or service? Yes/No/Don't know/Refused (Lepoutre et al, 2013)	Modelo de negócio (como a iniciativa cria valor e se relaciona com suas partes interessadas)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Saxena et al, 2017; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Teece, 2010; Zahra et al, 2009				
22. 5	Inovação	Tipo de inovação (Fagerberg, 2004)	Nível de inovação em mercado	Identificar se há inovação em mercado e o seu grau de novidade (melhoria, adaptação, algo totalmente novo)	Innovation (Lepoutre et al, 2013)	Is your activity, organization or initiative attending a new or so far unattended market niche or customer? Yes/No/Don't know/Refused (Lepoutre et al, 2013)	Mercado (relações de trocas para atender às necessidades de consumo)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Tate & Bals, 2018; Lopes et al, 2017; Dohrmann et al, 2015; Zahra et al, 2009; Seelos & Mair, 2005a; Fagerberg, 2004; Dosi, 1988; Kirzner, 1973; Schumpeter, 1934				

22. 6	Inovação	Tipo de inovação (Fagerberg, 2004)	Nível de inovação em conhecimento	Identificar se há inovação em conhecimento e o seu grau de novidade (melhoria, adaptação, algo totalmente novo)	Incluído na estrutura da questão com base em Dosi (1988).	Conhecimento	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
22. 7	Inovação	Tipo de inovação (Fagerberg, 2004)	Nível de inovação em Relacionamento entre partes interessadas	Identificar se há inovação em relacionamento e o seu grau de novidade (melhoria, adaptação, algo totalmente novo)	Innovativeness (Dwivedi & Weerawardena, 2018) Organizational social innovation variables (D'Amario & Comini, 2020)	We look for new ways of working with outside agencies like government agencies, businesses or other non-profits. (Dwivedi & Weerawardena, 2018) Our organization achieves its social and/or environmental objectives by utilizing new methods of partnerships with other organizations to learn new ways of working (D'Amario & Comini, 2020)	Relacionamento entre partes interessadas (redes de cooperação, relacionamento entre agentes ou organizações)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
23	Sustentabilidade do modelo de negócio	Governança (Kuratko et al, 2017)	Governança participativa	Identificar a forma de tomada de decisão a fim de estabelecer o papel das partes interessadas e a existência de uma governança participativa.	Baseado em Pestoff & Hulgärd (2016).	Baseado em Pestoff & Hulgärd (2016).	23. Como funciona a tomada de decisão na sua iniciativa social?  A tomada de decisão é objectiva, cabe à direcção da iniciativa. A tomada de decisão é participativa e envolve múltiplas partes interessadas.	 1 2 3 4 5 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> EMES, 2018; Tate & Bals, 2018; Comissão Europeia, 2016; Lewin & Minton, 1986
24	Inovação	Capacidade de inovação (Dosi, 1988)	Informações partilhadas	Verificar circulação e o compartilhamento de informações na rede da IES.	Interfirm interaction: (Uzzi, 1997) Socialness (Kraus et al, 2017)	How do you protect yourself? (Uzzi, 1997) Our organization places a strong focus on partnerships with other organizations (Kraus et al, 2017)	24. Como é que a iniciativa social partilha informações com outras iniciativas?  Não partilha. Partilha frequentemente.	 1 2 3 4 5 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Tate & Bals, 2018; Borzaga et al, 2012; Mair et al, 2012; Hitt, 2011; Ramos & Martín, 2001; Dees, 1998
25	Inovação	Capacidade de inovação (Dosi, 1988)	Frequência da inovação	A frequência da inovação pode indicar sua capacidade para inovar.	Social innovativeness 3 (Kraus et al, 2017)	In our company, new ideas to solve social problems come up very frequently (Kraus et al, 2017)	25. Com que frequência surgem novas ideias para resolver problemas?	 1 2 3 4 5 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Dwivedi & Weerawardena, 2018; Carragher et al, 2016 Novas formas de lidar com os problemas sociais com muita frequência.

26	Inovação	Capacidade de inovação (Dosi, 1988)	Capacidade de absorção	Identificar a capacidade de inovar da IES por meio da capacidade de absorção, ao assimilar novos processos	Management support (Kuratko <i>et al</i> , 2017)	<u>1.</u> My organization is quick to use improved work methods - likert 5 points (Kuratko <i>et al</i> , 2017)	<p>26. Como é que a iniciativa social assimila novos processos ou formas trabalho?</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>Não assimila</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/> Assimila rap</td> </tr> </table> <p>Hadad &amp; Găucă, 2014</p>	1	2	3	4	5	Não assimila	<input type="radio"/> Assimila rap				
1	2	3	4	5														
Não assimila	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Assimila rap													
27	Inovação	Capacidade de inovação (Dosi, 1988)	Investimento em inovação	Identificar a capacidade de inovar da IES por meio de investimentos	Innovativeness (Dwivedi & Weerawardena, 2018) Management support (Kuratko <i>et al</i> , 2017)	We look for new ways of delivering social outcomes; We seek novel ways of fundraising (Dwivedi & Weerawardena, 2018) <u>10.</u> Money is often availableto get new projects ideas off the ground (Kuratko <i>et al</i> , 2017)	<p>27. Sobre a disponibilidade financeira para o desenvolvimento de novo é correcto afirmar que:</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>A verba está sempre comprometida com as actividades que a iniciativa já executa, portanto não há disponibilidade para novos projectos.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/> Caso não haja procuram-se alternativas para o desenvolvimento do projeto;</td> </tr> </table> <p>Van Der Have &amp; Rubalcaba, 2016; Phillips <i>et al</i>, 2015; Hadad &amp; Găucă, 2014; Yunus, 2010</p>	1	2	3	4	5	A verba está sempre comprometida com as actividades que a iniciativa já executa, portanto não há disponibilidade para novos projectos.	<input type="radio"/> Caso não haja procuram-se alternativas para o desenvolvimento do projeto;				
1	2	3	4	5														
A verba está sempre comprometida com as actividades que a iniciativa já executa, portanto não há disponibilidade para novos projectos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Caso não haja procuram-se alternativas para o desenvolvimento do projeto;													
28	Inovação	Capacidade de inovação (Dosi, 1988)	Aprendizagem	Identificar a cultura de tolerância ao erro que favorece ousadia e aprendizagem.	Validation of a measure of social entrepreneurship (Carraher <i>et al</i> , 2016) Work discretion - risk taking (Kuratko <i>et al</i> , 2017)	I am engaging in a process of continuous learning related to my mission (Carraher <i>et al</i> , 2016) <u>21.</u> Harsh criticism and punishment result from mistakes I madke on the job; <u>22.</u> This organization provide the chance to be creative and try my own methods of doing the job. (Kuratko <i>et al</i> , 2017)	<p>28. Como é que se comporta a iniciativa social?</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>Não encoraja novas acções, pois preocupa-se em evitar erros.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/> Encoraja novas即使犯錯也能理解并繼續努力尝试</td> </tr> </table> <p>Hitt <i>et al</i>, 2011</p>	1	2	3	4	5	Não encoraja novas acções, pois preocupa-se em evitar erros.	<input type="radio"/> Encoraja novas即使犯錯也能理解并繼續努力尝试				
1	2	3	4	5														
Não encoraja novas acções, pois preocupa-se em evitar erros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Encoraja novas即使犯錯也能理解并繼續努力尝试													
29	Valor Social		Efeito direto (Impact management project, 2019)	Quantidade de beneficiados pela ação da iniciativa	Scale (Impact management project, 2019)	Is the enterprise generating the outcome for few / for many?; The number of individuals experiencing the outcome (Impact management project, 2019)	<p>29. Estime o número de pessoas diretamente beneficiadas pela actual iniciativa social no último ano:</p> <p>Sua resposta</p> <p>Bacq &amp; Eddleston, 2018 ; Cannatelli, 2017; Leviner <i>et al</i>, 2016; Lumpkin <i>et al</i>, 2013; Bloom &amp; Smith, 2010; Mair &amp; Marti, 2006; Seelos &amp; Marti, 2005a</p>											
30	Valor Social		Duração do efeito (Impact management project, 2019)	Verificar a duração do efeito social.	Duration (Impact management project, 2019)	Have these changes been long-lasting? (Impact management project, 2019)	<p>30. Qual é a duração do benefício gerado pela iniciativa social para os alvo:</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>Resultado eventual (dura o tempo do atendimento, por exemplo).</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/> Resultado permanente</td> </tr> </table> <p>EMES, 2018; Dwivedi &amp; Weerawardena, 2018; European Commission, 2016; Lumpkin <i>et al</i>, 2013; Dacin <i>et al</i>, 2010; Mair &amp; Marti, 2006; Dees, 1998</p>	1	2	3	4	5	Resultado eventual (dura o tempo do atendimento, por exemplo).	<input type="radio"/> Resultado permanente				
1	2	3	4	5														
Resultado eventual (dura o tempo do atendimento, por exemplo).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Resultado permanente													

31	Valor Social	Dor /Desconforto (Stahmer et al, 1998)	Utilização da escala de dor para aferir valor social	Numerical descriptor pain scale of Pain (Stahmer et al, 1998)	0 - no pain - 10 - worst possible pain (Stahmer et al, 1998)	<p>Para avaliar as questões a seguir considere o problema social e a sua proposta pela sua iniciativa social: Analise as seguintes questões e responda de acordo com a sua opinião em uma escala de vai da inexistência do fenômeno (0) e a sua manifestação plena (10).</p> <p>31. De um modo geral, qual é o nível de dor causada pelo problema social público alvo?</p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sem dor. <input type="radio"/> Dor muito</p>	Stahmer et al, 1998; Biedma-Velázquez et al, 2018
32	Valor Social	Alívio (Stahmer et al, 1998)	Utilização da escala de alívio para aferir valor social	Numerical descriptor relief scale (Stahmer et al, 1998) Scaling Social Impact (Bloom & Smith, 2010; Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018)	0 - no relief - 10 - complete relief (Stahmer et al, 1998) 1 . . . we have made significant progress in alleviating the problem (Bloom & Smith, 2010; Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018)	<p>32. Na sua opinião, quanto dessa dor é aliviada pela iniciativa social?</p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Nenhum alívio. <input type="radio"/> Um alívio muito</p>	Stahmer et al, 1998
33	Ecossistema	Complexidade (Dwivedi & Weerawardena, 2018).	Incertezas (Dwivedi & Weerawardena, 2018).	Incerteza caracteriza arena competitiva.	Environmental complexity (Dwivedi & Weerawardena, 2018). Market and product characteristics (Uzzi, 1997)	<p>33. Qual foi a evolução das incertezas no contexto da iniciativa social?</p> <p>Incertezas aumentam os riscos para a iniciativa social, são situações provocadas por factos que a iniciativa não controla. Podem ser gerados por questões políticas, socioeconómicas,</p> <p>Aumentaram <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Diminuíram <input type="radio"/></p>	Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018; Almeida & Santos, 2017
34	Ecossistema	Complexidade (Dwivedi & Weerawardena, 2018).	Competição por recursos (Dwivedi & Weerawardena, 2018).	Competição por recursos caracteriza arena competitiva.	Environmental complexity (Dwivedi & Weerawardena, 2018). Market and product characteristics (Uzzi, 1997)	<p>34. Qual foi a evolução da competição entre as iniciativas sociais, por espaços ou reputação?</p> <p>Aumentou <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Diminuiu <input type="radio"/></p>	Tate & Bals, 2018; Bacq & Eddleston, 2018; Almeida & Santos, 2017

					cs (Uzzi, 1997)											
35. 1	Ecossistema	Estruturas disponíveis (Dwivedi & Weerawardena, 2018)	Governo e Políticas Públicas	Identificar o nível de apoio recebido do Governo e Políticas Públicas	Institutional support structure (Dwivedi & Weerawardena, 2018) Policy EFC B03 In my country, the support for new and growing firms is a high priority for policy at the national government level(GEM, 2019; Levie & Autio, 2008)	Local and national governments have special support programs for social purpose organizations (Dwivedi & Weerawardena, 2018) Policy EFC B02 (GEM, 2019)	<p><b>Manifeste por favor a sua opinião sobre o contexto actual da iniciativa.</b> Se estiver a responder através do telemóvel, por favor, utilize-o na horizontal para visualizar por inteiro.</p> <p>35. Por favor, dê a sua opinião sobre o apoio das seguintes estruturas:</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>1 (Nenhum apoio)</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Governo e políticas públicas.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>	1 (Nenhum apoio)	2	3	4	Governo e políticas públicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1 (Nenhum apoio)	2	3	4													
Governo e políticas públicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>												
35. 2	Ecossistema	Estruturas disponíveis (Dwivedi & Weerawardena, 2018)	Legislação e regulamentação	Identificar o nível de apoio recebido através de Legislação e regulamentação adequadas	Policy EFC B01 (GEM, 2019). Importância atribuída a diferentes motivações pessoais (Bernardino & Santos, 2015)	In my country, government policies (e.g., public procurement) consistently favor new firms (GEM, 2019; Levie & Autio, 2008) Existência de um regime legal favorável para este tipo de organizações.(Bernardino & Santos, 2015)	<p><b>Leis e formas de regulamentação.</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>													
35. 3	Ecossistema	Estruturas disponíveis (Dwivedi & Weerawardena, 2018)	Bancos e organizações financeiras	Identificar o nível de apoio recebido de Bancos e organizações financeiras	Institutional support structure (Dwivedi & Weerawardena, 2018)	We have access to sufficient resource support from financial institutions. (Dwivedi & Weerawardena, 2018).	<p><b>Bancos e organizações financeiras</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>													
35. 4	Ecossistema	Estruturas disponíveis (Dwivedi & Weerawardena, 2018)	Redes de apoio	Identificar o nível de apoio recebido através da rede.	Institutional support structure (Dwivedi & Weerawardena, 2018)	There are sufficient institutional support structures to assist social purpose organizations (Dwivedi & Weerawardena, 2018).	<p><b>Redes de apoio e parcerias.</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>													

35. 6	Ecossistema	Estruturas disponíveis (Dwivedi & Weerawardena, 2018)	Incubadoras e aceleradoras sociais.	Identificar o nível de apoio recebido por incubadoras e aceleradoras sociais.	Institutional support structure (Dwivedi & Weerawardena, 2018) Finance EFC A05 (GEM,2019)	We have access to sufficient resource support from financial institutions. (Dwivedi & Weerawardena, 2018). In my country, there is sufficient venture capitalist funding available for new and growing (GEM, 2019; Levie & Autio, 2008)	Incubadoras e aceleradoras sociais.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Hoogendoorn, 2016; Estrin <i>et al</i> , 2013 ; Griffiths <i>et al</i> ,2013
36. 1	Ecossistema	Acesso a recursos (GEM, 2019; Levie & Autio, 2008)	Informações na rede	Identificar a importância e o nível de acesso a informações nas redes no ecossistema empreendedor social.	Institutional support structure (Dwivedi & Weerawardena, 2018) Importância atribuída a diferentes motivações pessoais (Bernardino & Santos, 2015)	There is adequate information available on social needs that need to be addressed. (Dwivedi & Weerawardena, 2018). Facilidade na obtenção de informações para iniciar o projeto.(Bernardino & Santos, 2015)	36. Qual a sua opinião sobre o nível de acesso da iniciativa social aos recursos?	<input type="radio"/> 1 (Nenhum acesso) <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 Informações úteis e adequadas.	Tate & Bals, 2018; Mair <i>et al</i> , 2012; Borzaga <i>et al</i> , 2012; Uzzi, 1997
36. 2	Ecossistema	Acesso a recursos (GEM, 2019; Levie & Autio, 2008)	Doações	Identificar a importância e o nível de acesso a recursos financeiros no ecossistema empreendedor social.	Earnings Generation - Scaller model (Bloom & Smith, 2010; Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018)	2. . . we have cultivated donors and funders who have been major sources of revenue for us. (Bloom & Smith, 2010; Cannatelli, 2017; Bacq & Eddleston, 2018)	Doações.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Dwivedi & Weerawardena, 2018; Uzzi, 1997
36. 3	Ecossistema	Acesso a recursos (GEM, 2019; Levie & Autio, 2008)	Linhas de crédito especiais.	Identificar a importância e o nível de acesso a crédito especializado no ecossistema empreendedor social.	Network outcomes (Uzzi, 1997)	How do firms borrow money or get loans? (Uzzi, 1997)	Linhas de crédito especiais.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Dwivedi & Weerawardena, 2018; Uzzi, 1997
36. 4	Ecossistema	Acesso a recursos (GEM, 2019; Levie & Autio, 2008)	Investimento público	Identificar a importância e o nível de acesso a recursos financeiros no ecossistema	Finance EFC A03 (GEM, 2019) Network outcomes	In my country, there are sufficient government subsidies available for new and growing firms (GEM, 2019; Levie & Autio, 2008) How do firms borrow money	Investimento público.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Dwivedi & Weerawardena, 2018; Uzzi, 1997

				empreendedor social.	(Uzzi, 1997)	or get loans?(Uzzi, 1997)						
36. 5	Ecossistema	Acesso a recursos (GEM, 2019; Levie & Autio, 2008)	Investimento privado	Identificar a importância e o nível de acesso a recursos financeiros no ecossistema empreendedor social.	Finance EFC A04 (GEM, 2019) Network outcomes (Uzzi, 1997)	In my country, there is sufficient funding available from private individuals (GEM, 2019; ; Levie & Autio, 2008) How do firms borrow money or get loans?(Uzzi, 1997)	Investimento privado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dwivedi & Weerawardena, 2018; Uzzi, 1997
36. 6	Ecossistema	Acesso a recursos (GEM, 2019; Levie & Autio, 2008)	Capital de risco (fundos, títulos, etc)	Identificar a importância e o nível de acesso a recursos financeiros através de capital de risco no ecossistema empreendedor social.	Network outcomes (Uzzi, 1997)	How do firms borrow money or get loans? (Uzzi, 1997)	Investimento de Capital de Risco (Fundos, Títulos, etc).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dwivedi & Weerawardena, 2018; Uzzi, 1997
37	Qualificação da amostra	Qualificação da amostra	Comentário	Comentários sobre a pesquisa								Converse & Presser, 1986
38	Qualificação da amostra	Qualificação da amostra	Nome da empresa	Identificar a organização para guiar a interpretação e permitir comparação entre contextos, com objetivos qualitativos (Opcional)								Converse & Presser, 1986

**Fonte:** Autora