

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Mapeamento da iniciativa empreendedora na Economia Social portuguesa – criação do Índice Potencial Empreendedor Social (IPES)**

Catarina da Costa Fonseca

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Professor Doutor Vitor Hugo dos Santos Ferreira, Professor  
Associado Convidado,

ISCTE-IUL

# iscte

BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Economia

## **Mapeamento da iniciativa empreendedora na Economia Social portuguesa – criação do Índice Potencial Empreendedor Social (IPES)**

Catarina da Costa Fonseca

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Professor Doutor Vitor Hugo dos Santos Ferreira, Professor  
Associado Convidado,

ISCTE-IUL

Setembro, 2024

*À minha afilhada, Sofia*



## Agradecimento

Gostaria de agradecer a todos os envolvidos neste projeto, iniciando-me pelo meu orientador, o Professor Doutor Vítor Hugo dos Santos Ferreira, que me ajudou a superar as dificuldades sentidas, e a alcançar um projeto que tanto ambicionei concretizar.

Especial agradecimento às instituições várias que se dispuseram a apoiar com conhecimento, informação, tempo e reuniões, nomeadamente à Casa do Impacto; à Nova SBE Data Science Knowledge Center, através do fornecimento e apoio na navegação à Base de Dados Social; e a todas as respondentes que não só participaram no estudo como forneceram feedback e palavras de apoio ao projeto.

Agradeço a toda a equipa ISCTE, que me permitiram desenvolver este projeto num espaço académico competitivo, onde em primeiro lugar estão os resultados - mas antes disso - estão sempre as pessoas.

E por fim, agradeço profundamente ao Professor Eduardo Manuel Machado de Moraes Sarmento Ferreira, que me acompanhou durante a licenciatura de comunicação e me introduziu à Economia e às temáticas de impacto. Que me incentivou a aprofundar o estudo da Economia das empresas, e que abriu portas a um caminho onde me encontro hoje.

A todos obrigada.



## Resumo

O presente estudo aborda a temática do empreendedorismo e das suas dinâmicas dentro do contexto da economia social, sublinhando que a atividade de inovar integra a criação de novos produtos, aplicação de novas formas de produção, gestão ou de abordar o mercado. Neste contexto, introduz-se o conceito da hibridização da própria economia social, e das organizações híbridas, que combinam as características das organizações tradicionais sem fins lucrativos e empresas empreendedoras tradicionais do setor privado. Enfatiza-se o propósito da missão social acima da maximização do lucro e explicita-se como este conceito surgiu em Itália, no Reino Unido e Estados Unidos. Quanto à realidade portuguesa, apresenta-se o conceito das “cooperativas de solidariedade social”, e como este é insuficiente para demonstrar a existência ou não do fenómeno empreendedor na nossa economia social nacional.

O presente estudo destaca a predominância das IPSS em Portugal, evidenciando a forte dependência de subsídios e de incentivos fiscais, e a sua baixa diversidade de métodos de financiamento, sobretudo métodos diferenciados dos tradicionais como o *crowdfunding* ou os investidores sociais. Assim, através da criação de um índice de potencial empreendedor social (IPES), identificaram-se potenciais organizações empreendedoras sociais com compromissos perante a produtividade e a mensuração do impacto social que deixam na comunidade que servem. As organizações com bom *score* de IPES, apostam em novas tecnologias, valorizam o *networking*, e estudam o beneficiário, tomando decisões estratégicas a pensar no mesmo, como a seleção de canais de comunicação e distribuição. Estas organizações demonstraram ter potencial para um crescimento sustentável.

O presente documento conclui que, apesar da evidência de potenciais empreendedoras sociais em Portugal, utilizando por base o IPES, ainda há um longo caminho a ser percorrido por estas organizações, sobretudo no que diz respeito à conquista de independência financeira.

**Palavras-chave:** economia social; empreendedorismo social; índice potencial empreendedor

**JEL Classification Codes:** L33 (comparison of public and private enterprises); L26 (entrepreneurship)



## Abstract

This study addresses the theme of entrepreneurship and its dynamics within the context of the social economy, highlighting that the activity of innovation includes not only the creation of new products, but the application of new forms of production; management or new ways of approaching the market. In this context is introduced the concept of the hybridization of the social economy itself and of hybrid organizations – where it is combine the characteristics of traditional non-profit organizations and traditional entrepreneurial companies from the private. The purpose of the social mission is emphasized above the maximization of profit and it is explained how this concept emerged in Italy, the United Kingdom and the United States. As for the Portuguese reality, the concept of “social solidarity cooperatives” is presented, and how this is insufficient to demonstrate the existence or not of the entrepreneurial phenomenon in our national social economy.

This study highlights the predominance of IPSS in Portugal, evidencing their strong dependence on subsidies and tax incentives, and their low diversity of financing methods, especially methods different from traditional ones, such as crowdfunding or social investors.

Thus, through the creation of a Social Entrepreneurial Potential Index (SPI), potential social entrepreneurial organizations were identified. These organizations were committed to productivity and measuring the social impact they leave on the community they serve. Organizations with a good SPI score invest in new technologies, value networking, and study the beneficiary, making strategic decisions with them in mind, such as the selection of communication and distribution channels. These organizations have demonstrated that they have the potential for sustainable growth.

This paper concludes that, despite the evidence of potential social entrepreneurs in Portugal, based on the SPI, there is still a long way to go, especially with regard to achieving financial independence.

**Keywords:** social economy; social entrepreneurship; entrepreneurial potential index

**JEL Classification Codes:** L33 (comparison of public and private enterprises); L26 (entrepreneurship)



# Índice

Agradecimento	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Capítulo 1. Introdução	1
1.1. Perguntas de Investigação	2
1.2. Organização do documento	2
Capítulo 2. Revisão da Literatura	5
2.1. Empreendedorismo	5
2.1.1. Definição de empreendedorismo	6
2.1.2. Características do empreendedor	7
2.1.3. Tipos de empreendedorismo	8
2.2. Economia Social	11
2.3. Empreendedorismo Social	14
2.3.1. Principais distinções entre empreendedorismo social e tradicional	16
2.3.2. Principais distinções entre empreendedorismo social e empresas com responsabilidade social corporativa	19
2.3.3. Principais distinções entre empreendedorismo social e caridades	20
2.3.4. Principais distinções entre empresa social e tradicional	20
2.3.5. Empresas sociais	21
2.4. Economia Social e Empreendedorismo Social em Portugal	23
2.5. Estudos desenvolvidos anteriormente	24
Capítulo 3. Metodologia	27
3.1. Tipo de estudo, população e amostra	27
3.1.1. Tipo de estudo	27
3.1.2. População	27
3.1.3. Amostra	28
3.2. Variáveis em estudo	28
3.2.1. Como se caracterizam as organizações que compõem a economia social portuguesa?	28

3.2.2.	O terceiro setor português apresenta sinais de hibridização?	29
3.3.	Recolha e tratamento de dados	30
3.3.1.	Análise Fatorial	31
Capítulo 4. Resultados e discussão		39
4.1.	Caracterização da amostra	39
4.2.	Índice Potencial Empreendedor Social (IPES)	42
4.2.1.	Criação do índice	42
4.2.2.	Interpretação dos resultados IPES	43
4.2.3.	Análise geral das organizações com IPES $\geq 4$	43
4.2.4.	Comparação organizações com IPES $\leq 2$ e IPES $\geq 4$	45
4.3.	Outros insights – Impacto Social	49
Capítulo 5. Conclusões e recomendações		51
5.1.	Limitações, dificuldades do estudo e sugestões futuras	53
Referências Bibliográficas		55

## Índice de Figuras

Figura 1: Posicionamento Negócios sociais quanto ao objetivo e fonte de receita. Fonte: Wilson & Post (2013).....	13
Figura 2: Diagrama de Venn tipo de organizações. Fonte: Ridley-Duff (2008).....	13
Figura 3: Organizações tradicionais e sociais. Fonte: elaborado pela autora.....	14
Figura 4: Recolha de contactos para criação de base de dados. Fonte: elaborado pela autora.....	31
Figura 5: Scree Plot. Fonte: elaborado pela autora com recurso a SPSS .....	35



## Índice de Quadros

Quadro 2. 1: Tipos de empreendedorismo - autores consultados. Fonte: elaborado pela autora .....	9
Quadro 2. 2 Tipos de empreendedorismo - autores consultados (cont.). Fonte: elaborado pela autora .....	10
Quadro 2. 3 Estudos desenvolvidos anteriormente no âmbito do empreendedorismo social. Fonte: elaborado pela autora .....	24
Quadro 3. 1 Matriz de Correlações (heatmap). Fonte: elaborado pela própria com recurso a SPSS e Excel .....	32
Quadro 3. 2 Resultados Teste KMO e Bartletts. Fonte: elaborado pela autora com recurso a SPSS ...	32
Quadro 3. 3 Tabela das Comunalidades. Fonte: elaborado pela própria com recurso a SPSS .....	33
Quadro 3. 4 Matriz rotação das componentes. Fonte: elaborado pela autora com recurso a SPSS ....	36
Quadro 4. 1 Comparação scores: Componente 1 - Operações internas.....	45
Quadro 4. 2 Comparação scores: Componente 2 - Reputação.....	46
Quadro 4. 3 Comparação scores: componente 3 - Crescimento .....	46
Quadro 4. 4 Comparação de scores: componente 4 - saúde financeira .....	47
Quadro 4. 5 Comparação de scores: componente 5 - Alcance .....	47
Quadro 4. 6 Comparação de scores: componente 6 - acesso a financiamento.....	47
Quadro 4. 7 Comparação de scores: componente 7 - atividade.....	48
Quadro 4. 8 Comparação de scores: componente 8 - Fonte de receita .....	48



## CAPÍTULO 1

# Introdução

A economia social é composta por diversos tipos de organizações, que variam dentro de um espectrum onde num extremo existe o mais tradicional e reconhecido setor público responsável pelo bem-estar da comunidade; e no outro o setor privado motivado por gerar receita; e no centro um grupo de novas formas híbridas a nível formal e informal de cada um destes setores (Moulaert & Ailenei, 2005; Haugh & Kitson, 2007). Esta hibridização, resultado de processos históricos (Moulaert & Ailenei, 2005) - como será abordado mais à frente – abre espaço para o surgimento de formas empreendedoras de explorar o mercado social, reconhecendo que este fenómeno pode partir não só da aplicação de novos métodos de gestão, como de novos processos de produção ou outras formas de inovar (Baumol, 1990; Chell, 2000; Schumpeter, 1934; Shane, 2003).

Estas formas híbridas distinguem-se das tradicionais pela sua capacidade de ultrapassar os constrangimentos sentidos pelo terceiro setor (sem fins lucrativos), sobretudo relativamente ao financiamento (Kickul & Lyons, 2015), aplicando técnicas de mercado que procuram responder às questões sociais (Ball, 2016; Bagnoli & Megali, 2011; Ridley-Duff, 2007). Ou seja, para responder a um propósito social, estas formas híbridas recorrem a mecanismos de mercado, onde a pretensão da maximização de lucros é um objetivo secundário (Bygrave & Minniti, 2000; Dees, 2001; Doherty et al., 2014; Gupta et al., 2020; Lehner & Germark, 2014; Hervieux et al., 2010; Zeyen et al., 2014; Santos et al., 2015).

Neste contexto dinâmico, várias alternativas de organização podem emergir. No presente estudo, será apresentado o caminho percorrido por alguns países, que desafiam o que conhecemos como o empreendedorismo tradicional, e o que pode ser uma organização sem fins lucrativos, nomeadamente, Itália, Reino Unido e até os Estados Unidos (com uma abordagem distinta da europeia). Será revisto que, em Portugal, o mais aproximado de uma estrutura legal que sirva para identificar formalmente este tipo de organização são as “cooperativas de solidariedade social” (Defourny & Nyssens, 2008). Contudo, ao distanciar do rótulo legal e analisar-se as diversas organizações que compõem a economia social, pretende-se compreender se existem empreendedoras sociais em Portugal, e se há sinais a nível nacional do fenómeno da hibridização da economia social. Se sim, então poderá haver espaço para organizações já existentes de empreendedores sociais se munirem de informação quanto às características destas mesmas organizações.

Foi a partir destas questões que o presente estudo foi elaborado, sendo formalizado em seguida as perguntas de investigação e organização do documento.

## **1.1. Perguntas de investigação**

O presente estudo pretende investigar de forma exploratória, a evolução do empreendedorismo e das formas de organização sociais, em Portugal. Para responder a esta questão considera-se necessário primeiro responder a:

- i) Como se caracterizam as organizações que compõem a economia social de Portugal?
- ii) O terceiro setor português apresenta sinais de “hibridização” das organizações sociais?

Respondendo à questão i) esta dissertação desenvolve uma análise geral da economia social na revisão de literatura, e da economia social em Portugal através da distribuição de um questionário, elaborado tendo como público-alvo respondente organizações que compõem a economia social portuguesa. Recorrendo à análise estatística descritiva pretende-se compreender que organizações compõem, como se financiam, que canais usam, quais os parceiros que valorizam, entre outros aspetos que nos permitam, numa segunda etapa, equiparar também aos resultados na questão de investigação ii).

Em relação à questão ii) pretendeu-se perceber se existem de facto iniciativas empreendedoras dentro da economia social, ou seja, organizações que se distinguem pela sua inovação, modelo de negócio, métodos de gestão entre outras variáveis. Para tal foi criado um índice IPES “índice potencial empreendedor social”, através da análise fatorial utilizando o método Componentes Principais, de forma a pontuar/ atribuir um score a estas organizações e assim, identificar as características das organizações que têm maior potencial de serem rotuladas como “empreendedoras sociais”. Havendo organizações com pontuações IPES altas, demonstra que há organizações na economia social portuguesa que recorrem a métodos híbridos de gerir o negócio – misturando os mecanismos do setor privado com os tradicionais das sem fins lucrativos.

## **1.2. Organização do documento**

O presente documento está organizado da seguinte forma:

*Capítulo 2: Revisão de literatura.* Na revisão teórica procurou-se abordar os princípios de empreendedorismo permitindo assim ter uma base sólida para compreender o “empreendedorismo” em “empreendedorismo social”. Seguidamente, analisa-se de forma sucinta a “Economia Social”, de onde insurge, em que momentos históricos ganhou força e que tipo de organizações a compõem. Fundindo estas duas temáticas, partiu-se para o estudo do “Empreendedorismo Social”, a temática mais aprofundada na presente dissertação. Nesta secção, levantou-se as escolas de pensamento, perspetivas europeias e americanas, diferenças entre empreendedorismo social e tradicional, e uma subsecção dedicada às diferenças entre os negócios sociais e outras organizações do terceiro setor. Em seguida, é brevemente apresentada informação relativa à Economia Social e Empreendedorismo em Portugal, de forma a obter especificidades nacionais. Consolida-se o Capítulo 2 com uma listagem dos estudos anteriormente desenvolvidos consultados no âmbito do empreendedorismo social. Toda esta informação foi compilada para a elaboração do questionário.

*Capítulo 3: Metodologia.* Neste capítulo, expõem-se o tipo de dados, população e amostra que compõem o estudo, seguido da forma como foram recolhidos os dados e como foram tratados. Recorde-se que o presente estudo utiliza a estatística descritiva para uma análise geral em primeira instância, partindo em seguida para a elaboração de um índice, utilizando a Análise Fatorial, com o Método das Componentes Principais, utilizando a rotação Varimax. Será também explicado de forma sucinta como foram recolhidos os dados para a elaboração da base de dados utilizada para a distribuição do questionário, que resultou num total de 7.112 contactos realizados via email.

*Capítulo 4: Análise e discussão de resultados.* Inicia-se com a descrição da amostra quanto ao perfil das organizações, ao ambiente onde estas se inserem; ao perfil do beneficiário; à relação com os agentes externos e ao impacto social. Ao nível do IPES, é analisado o perfil organizacional das organizações com score  $\geq 4$ , e depois passa-se para uma comparação de resultados entre as organizações de score  $\leq 2$  e score  $\geq 4$ , nomeadamente no que toca às operações internas; reputação; crescimento; saúde financeira; alcance; acesso a financiamento; atividade; e fontes principais de receita. Por fim, é feita uma comparação a nível do impacto social que estes dois clusters têm, utilizando como métricas a eficiência operacional, a sustentabilidade financeira e o impacto orçamental.

*Capítulo 5: No último capítulo,* poderá ser encontrado os principais achados e conclusões retiradas do estudo. Na subsecção deste capítulo encontra-se também uma breve reflexão e exposição das dificuldades sentidas, limitações reconhecidas do estudo, e sugestões para pesquisas futuras.



## Revisão da Literatura

### 2.1. Empreendedorismo

Na literatura, há um esforço crescente para compreender este fenómeno de maneira aprofundada, chegar a uma definição concreta e compreensiva do conceito, e o impacto que as atividades empreendedoras têm no crescimento e desenvolvimento económico dos diferentes países (Lidow, 2022). Para compreender o fenómeno, é necessário fazer uma revisão da evolução do conceito até aos dias de hoje (Lidow, 2022).

Certo é que sempre houve desenvolvimento de atividades ditas “empreendedoras” (Hébert & Link, 2012). Podemos apontar que uma das primeiras utilizações do termo “empreendedor” remonta ao século XVIII, com o contributo de Richard Cantillon (Hébert & Link, 2012). Mais tarde, o empreendedorismo começou a ser associado aos esforços que as pequenas e médias empresas faziam para incrementar a sua produtividade, e/ou como termo que servisse de sinónimo à sua ambição de se expandirem (Summers, 2015; Kabir, 2019).

Durante o século XX, o progresso e o crescimento da produtividade não eram objetivos significativos por parte das grandes organizações, desde que se mantivesse um determinado status, tendência que mudou quando se iniciou o movimento da globalização (Baumol, 1990; Yunus, 2008). Mas os pequenos negócios, mantinham-se com uma conotação pouco positiva junto do público em geral. Sendo a crise energética de 1973 o ponto de mudança, coincidente com o “boom” das TIC no mercado, pois abriu espaço para as PME crescerem e se destacarem (Kabir, 2019; Minniti, 2008; Summers, 2015).

Atualmente, o fenómeno empreendedor é entendido como impulsionador do desenvolvimento económico dos países, sendo que muitas vezes as iniciativas partem destas mesmas PME (Hessels & Naudé, 2018), incentivando assim governos a criarem medidas que fomentem o crescimento das atividades empreendedoras e o desenvolvimento das mesmas (Minniti, 2008).

Apesar da associação entre “empreendedorismo” e as “PMEs”, o empreendedorismo não é um fenómeno exclusivo das pequenas e médias empresas - apesar de haver na literatura interesse em estudar o papel destas. É um processo que pode partir de todo o tipo de organizações, incluindo as empresas bem estabelecidas e com maturidade no mercado (Chell, 2000). Lidow (2022) sintetiza as oito categorias desenvolvidas por Gartner (1990) de como é estudado o fenómeno empreendedor, permitindo assim compreender a abrangência do fenómeno que vai desde empresa a pessoa singular:

- (i) As suas características e competências do empreendedor enquanto pessoa singular;
- (ii) O espaço onde se inova tanto a nível de produto como ao nível dos processos, numa organização nova ou estabelecida;
- (iii) Os comportamentos de quando se lança uma nova organização;
- (iv) A criação de valor das atividades empreendedoras;
- (v) Se o empreendedorismo é exclusivo de organizações com fins lucrativos, ou qual o espaço que as sem fins lucrativos ocupam;
- (vi) O crescimento como característica relevante do empreendedorismo;
- (vii) Associado à inovação, a necessidade de criar algo único;
- (viii) Ser o fundador-gestor dos negócios empreendedores.

Dentro destas categorias depois surgem na literatura outros tópicos do estudo da atividade empreendedora, como a mensuração do impacto económico que têm incluindo o estudo de métricas como de sobrevivência do esforço empreendedor; do crescimento da oferta de trabalho e vendas; do lucro; do investimento em investigação e desenvolvimento, o desenvolvimento tecnológico, e dos esforços das instituições locais (Shane, 2003) permitindo assim, compreender a extensão da temática.

### **2.1.1. Definição de empreendedorismo**

Podemos entender empreendedorismo como um processo de inovação, através do qual é realizada a introdução ou recombinação de recursos de forma produtiva, aproveitando oportunidades de mercado previamente identificadas pelo empreendedor e que este toma a iniciativa de explorar, através da recolha de informação das envolventes, estrategicamente, de forma eficiente e eficaz (Alvarez & Barney, 2007; Schumpeter, 1934). Não se trata de um processo exclusivo da aquisição ou invenção tecnológica, podendo passar pelo desenvolvimento de um novo produto ou serviço; novos métodos de governança; novos processos de produção; entre outros (Baumol, 1990; Chell, 2000; Schumpeter, 1934; Shane, 2003).

Este processo, exige um agente, referido na literatura como agente de mudança, que se aproveita de oportunidades identificadas no mercado e gera a partir de um conjunto de ações valor individual e/ou social (Baumol, 1990; Hessels & Naudé, 2018). Estas chamadas oportunidades de mercado identificadas pelo empreendedor, são criadas por “choques exógenos para a indústria ou mercado” e se todos os *players* de mercado tivessem a capacidade de identificar esses mesmos choques, então todos poderiam explorá-las, e ninguém teria um *pay-off* significativo da atividade empreendedora (Alvarez & Barney, 2007). Este processo dá-se dentro de um determinado contexto, e este contexto

afeta os *pay-offs* das atividades desenvolvidas (Baumol, 1990), sendo por isso necessário compreender o ambiente e envolvente quando se estuda o fenómeno empreendedor.

O processo empreendedor pode ser ainda estudado com base nas “capacidades empreendedoras”, ou nas características do empreendedor, onde essas capacidades de desenvolver competências cognitivas e também afetivas levam a uma interpretação e movimento dentro dessa mesma envolvente/ambientes externos e internos, em busca de um *pay-off* favorável (Nassif & Garçon, 2022), sendo por isso de interesse compreender quais as características do empreendedor que capta estas falhas de mercado.

### **2.1.2. Características do empreendedor**

O empreendedor é visto maioritariamente como um indivíduo com aceitação de exposição ao risco considerável (Cantillon, 1931; Hébert & Link, 2012), inovador (Weber, 1930; Schumpeter, 1934), com pensamento estratega, capacidade de identificar *gaps* no mercado onde as necessidades não estão a ser atendidas, e é perspicaz a alocar os recursos existentes de maneira a tirar proveito e maximizar eficiência (Weber, 1930; Schumpeter, 1934; Coase, 1937) para atender às necessidades identificadas, gerando lucro como resultado (Shane & Venkataraman, 2000).

Existem diversos fatores que podem influenciar a intenção empreendedora como a cultura, educação, incentivos fiscais, acesso a financiamento, criatividade do indivíduo entre outros indicadores (Bygrave & Minniti, 2000). Os empreendedores têm diferenças consideráveis dos restantes indivíduos, seja a vantagem retirada da assimetria de informação, diferenças pessoais e cognitivas, seja pela aceitação de risco acrescida (Alvarez & Barney, 2007; Shane, 2003), justificando assim a capacidade de obter os *pay-offs* acima referidos. Driessen e Zwart (2007) resumem em quatro grandes áreas de estudo as competências de um empreendedor:

- i) o *conhecimento* das envolventes macro e microambientais, assim como de mercado, acesso a capital e de processos/produção;
- ii) a *motivação* que pode ser pessoal, como a necessidade de alcançar sucesso, poder e autonomia, como externa, onde encontramos motivações como empreendedorismo por necessidade e oportunidade;
- iii) as *capacidades* consoante a fase de vida da empresa, podendo ser inicial ou madura, exigindo capacidades de organização, gestão de equipa, criatividade e flexibilidade;
- iv) e por fim as *características* que podem ser depois divididas em formas do empreendedor pensar.

Outros autores, como Morrison (2006) procuram ainda fazer a divisão das características do empreendedor associados á sua motivação para iniciar negócio. Dividindo em tipologias tais como:

- i) *Coempreendedores*: casal ou parceiros de negócio que gerem em simultâneo assuntos familiares e do negócio;
- ii) *Étnico*: minorias que operam em nichos dos seus mercados étnicos;
- iii) *Familiar*: empresas familiares;
- iv) *Feminino*: mulheres que utilizam o auto-emprego de maneira a obter autonomia para gerir a família ao mesmo tempo que um negócio;
- v) *Intrapreendedor*: o herdeiro de um negócio de família inova no negócio já existente;
- vi) *Lifestyle*: iniciativa empreendedora parte da motivação de manter um determinado nível de vida;
- vii) *Micro*: negócios que são pensados para ser de pequena estrutura;
- viii) *Portfólio*: gerir mais de um negócio que traga benefício para o empreendimento atual;
- ix) *Serial*: o empreendedor gere vários negócios entrando e saindo de diversos mercados;
- x) *Social*: combina os mecanismos de mercado com objetivos sociais.

É interessante compreender a ligação entre estes dois últimos subcapítulos - não se pode isolar as principais características do empreendedor como aquele que é meramente um agente ativo na sua procura para aumentar os seus lucros, poder e/ou prestígio, visto que se o fizéssemos, estar-se-ia a excluir a consciência destes quanto ao impacto das suas atividades no produto social (Baumol, 1990), tais como a tipologia dos empreendedores sociais, de interesse no presente estudo, que procuram atingir ou responder a causas sociais através de técnicas comerciais tradicionais (Austin et al. 2006; Yunus, 2008). E por isso, as motivações para o início da atividade empreendedora são relevantes para o estudo do fenómeno, podendo ser agrupadas nos tipos de empreendedorismo.

### **2.1.3 Tipos de empreendedorismo**

A categorização do empreendedorismo por tipologias, permite melhor compreender as motivações, particularidades, modelos e outras características dentro do próprio fenómeno. A tabela 1, sintetiza os principais tipos de empreendedorismo encontrados na literatura:

Quadro 2. 1: Tipos de empreendedorismo - autores consultados. Fonte: elaborado pela autora

Autores consultados	Tipo de Empreendedorismo	Breve definição
<b>Baumol 1990; Minniti, 2008</b>	Empreendedorismo produtivo e não produtivo	Desenvolvimento de atividades que maximizam um benefício como propriedade, poder, (...), mas as atividades em si têm um valor questionável para a sociedade, podendo chegar a ser destrutivas.
<b>Fairlie &amp; Fossen, 2018; Fuentelsaz et al., 2015; Shane &amp; Venkataraman, 2000;</b>	Empreendedorismo de necessidade e de oportunidade	Contraste entre a tomada de iniciativa empreendedora por desemprego ou falta de melhor solução para gerar riqueza que não o autoemprego, e a ocasião de identificação de oportunidade e exploração da mesma, sem ser necessariamente uma necessidade.
<b>Schumpeter, 1934; Alvarez &amp; Barney, 2007</b>	Empreendedorismo inovador ou seguidor	Diferença entre aquele que é o primeiro a identificar a oportunidade e os que se seguem.

Empreendedorismo não-produtivo refere-se a quando os gestores acabam por dar preferência aos combates legais e contorno legislativo do que à produtividade (Baumol, 1990), havendo uma alocação das suas capacidades empreendedoras de forma vista como “não-produtiva”. Exemplos podem ser atividades como tomadas de controlo ou esforços de elisão fiscal, contrastando assim com o empreendedorismo produtivo, onde os esforços são direcionados à produtividade e inovação (Baumol, 1990).

O empreendedorismo de oportunidade resulta de a capacidade do agente económico identificar uma oportunidade de mercado e explorá-la (Fairlie & Fossen, 2018; Fuentelsaz et al., 2015; Shane & Venkataraman, 2000), enquanto o empreendedorismo de necessidade surge em cenários em que o indivíduo - usualmente desempregado, ou por falta de melhor oportunidade de emprego, inicia um processo de “auto-emprego” (Fairlie & Fossen, 2018; Fuentelsaz et al., 2015). Fairlie e Fossen (2018) identificam como potenciais fatores para que ocorra empreendedorismo de oportunidade a

identificação de uma oportunidade para aumentar a produção, seja ela em quantidade ou em eficiência, ou a “capacidade empresarial” ser melhorada ou até mesmo modificada.

Segundo a definição de Schumpeter (1934) o empreendedor inovador/pioneiro difere do empresário capitalista, pelo seu perfil e força motriz para explorar os diferentes mercados, mas em suma é o indivíduo pioneiro de um determinado negócio; forma de produção; produto; entre outros, sendo que os empreendedores seguidores da exploração de uma oportunidade usualmente não obtêm o mesmo êxito que os pioneiros (Alvarez & Barney, 2007).

Levanta-se ainda formas contemporâneas de estudar e abordar a temática do empreendedorismo, visto que este é um fenómeno heterogéneo (Llisterri et al., 2006) e tem particularidades em diversas formas na sua ocorrência, nomeadamente o empreendedorismo jovem; o empreendedorismo feminino; o empreendedorismo “green” e o empreendedorismo social.

*Quadro 2. 2 Tipos de empreendedorismo - autores consultados (cont.). Fonte: elaborado pela autora*

<b>Autores consultados</b>	<b>Tipo de empreendedorismo</b>	<b>Breve descrição</b>
<b>(Marchesani et al., 2022; Listerri et al., 2006).</b>	Empreendedorismo jovem	Estudo dos empreendedores que cedo iniciam as suas atividades e do papel das escolas no processo de gerar novos talentos.
<b>Morrison, 2006; Skeja et al., 2022</b>	Empreendedorismo feminino	Mulheres que iniciam novos negócios para obter autonomia e gerirem a sua vida familiar.
<b>(Sunny &amp; Shu, 2017; Muo &amp; Azeez, 2019).</b>	Empreendedorismo green	O início ou alteração de uma estrutura de negócio, a nível do processo, e produtos para ser mais sustentável e amigo do ambiente, ou para abordar problemas/necessidades ambientais/sociais.
<b>(Yunus, 2008; Ashoka, 2022; Dees, 2001)</b>	Empreendedorismo social	Atividades empreendedoras que buscam gerar valor social acima da pretensão de maximizar lucros.

No que diz respeito ao empreendedorismo jovem, destaca-se o papel importante das universidades como importantes promotoras do desenvolvimento de capital humano capazes de impactar o desenvolvimento e crescimento económico (Marchesani et al., 2022). Dentro dos empreendedores jovens existem dois principais grupos, intersetando-se com os tipos de empreendedorismo mencionados na tabela anterior, os que se tornam empreendedores porque não

conseguem trabalho (necessidade), ou por vocação (oportunidade) (Llisterri et al., 2006). Já o empreendedorismo feminino trata sobretudo o estudo das particularidades deste fenómeno quando levado a cabo por mulheres, devido às particularidades de género tanto a nível das características enquanto empreendedoras, como as dificuldades sentidas (Morrison, 2006; Skeja et al., 2022).

Empreendedorismo verde ou sustentável baseia-se nas iniciativas inovadoras de alterar ou criar uma nova forma de negócio, que seja ambiental ou socialmente responsável (Sunny & Shu, 2017; Muo & Azeez, 2019), sendo na literatura ténue a fronteira entre este e o empreendedorismo social, objeto de estudo na presente investigação.

## **2.2. Economia Social**

A economia social tem uma longa história, podendo ser reconhecida em iniciativas como os fundos funerários gregos e faculdades para artesãos em Roma (Moulaert & Ailenei, 2005). Outros momentos na nossa história marcaram o desenvolvimento desta matéria, nomeadamente durante a Revolução Industrial com o surgimento das cooperativas e práticas associativas para enfrentar a pobreza e exploração, ou durante a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial, onde as organizações sem fins lucrativos e cooperativas insurgem para apoiar desempregados e defender medidas de justiça social (Moulaert & Ailenei, 2005).

Com o tempo, houve uma hibridização do setor da economia social (Moulaert & Ailenei, 2005), onde se numa ponta do espetro está o setor público responsável pelo bem-estar da comunidade, e na outra o setor privado motivado pela geração de receita, no centro, surge a economia social tanto a nível dos elementos formais e informais de cada um destes setores (Moulaert & Ailenei, 2005; Haugh & Kitson, 2007). Prova disso, é o surgimento das empresas sociais que partilham características com as organizações sem fins lucrativos tais como ter objetivos sociais, acima da pretensão de maximização de lucro e forte dependência de diversas fontes de receita/financiamento (nomeadamente, doações e receitas provenientes de venda de produtos/serviços) (Haugh & Kitson, 2007).

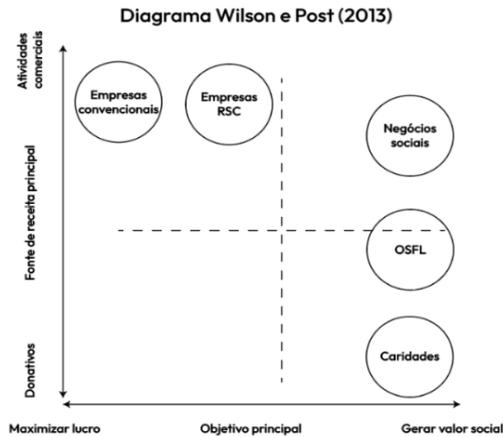
A economia social é, então, produto de uma vontade coletiva de produzir bem-estar através do desenvolvimento social, societal e ambiental (Martinez, 2010; Moulaert & Ailenei, 2005; Haugh & Kitson, 2007; EURES, 2018). E este coletivismo é traduzido em organizações como cooperativas, associações mutualistas, associações de voluntariados, e empresas sociais (Martinez, 2010; Haugh & Kitson, 2007; Amin et al.; 2002). Sendo que esta abordagem permite que a comunidade tenha em determinado ponto controlo sobre o seu destino económico (Amin et al., 2002).

Os autores Amin, Cameron e Hudson (2002), no seu trabalho relativo à economia social, expõem a divisão efetuada pela Fundação César quanto aos modelos de economia social:

- i) *Anglo-saxónica*: particularmente, o Reino Unido, foca-se em estratégias que resolvam as questões relacionadas com a exclusão social. Estas associações com e sem fins lucrativos, compõem um modelo que procura encontrar o equilíbrio entre o controlo do Estado e a economia social– ou seja, atingir objetivos sociais, mas com atividades económicas benéficas, permitindo assim a criação de emprego.
- ii) *Mediterrânea: (Itália, Portugal, Espanha)*. Um modelo que utiliza como foco Itália que tem o terceiro setor robusto. Sobretudo marcado por organizações sem fins lucrativos, organizações não-governamentais e associações.
- iii) *Nórdico: (Finlândia, Noruega, Suécia)*. Os países que seguem este modelo, têm um forte setor público e Estado social. Priorizam a gratuidade de serviços associados à segurança social e outros que reflitam o bem-estar geral da sociedade. Havendo assim, uma parceria dinâmica entre o Estado e a economia social. A Dinamarca, tem algumas semelhanças, mas distingue-se devido a particularidades nas áreas de educação, serviços pessoais, e cuidados infantis, levando à separação por parte da Fundação (Amin, 2002).
- iv) *Renânia: (Bélgica, França e Alemanha)*. Uma abordagem dinâmica. A Alemanha, tem subsectores definidos; a França, tem uma economia social bastante alavancada e dependente do Estado, visto que as organizações o substituem no serviço público, tendo até um espaço de diálogo “National Liaison Committee fo Cooperatives Mutuals and Associations” entre as organizações sociais e o Estado. A Bélgica, delega responsabilidades públicas ao setor privado nomeadamente a gestão de hospitais e de estabelecimentos de ensino, dando acesso a fundos estatais.

Numa tentativa de ilustrar estas diferenças dentro da economia social, podemos recorrer aos trabalhos desenvolvidos por Wilson e Post (2013) e Ridley-Duff (2008) adaptados pela autora nas figuras 01 e figura 02.

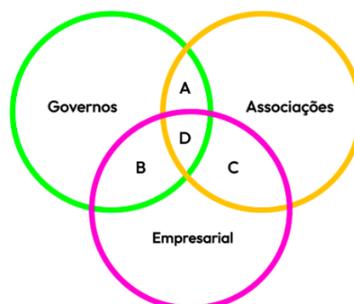
Wilson e Post (2013), relacionam a forma como é gerada a receita (num eixo que varia entre as doações e atividades comerciais) e o objetivo principal da organização (variando num eixo entre o princípio de maximizar lucros e o de maximizar o valor social), identificando assim o posicionamento das organizações sem fins lucrativos no extremo em que dependem maioritariamente de donativos e focam-se em gerar valor social. Na diagonal oposta, encontram-se as empresas tradicionais e empresas com responsabilidade social corporativa, que lucram recorrendo a atividades de mercado, e pretendem acima de tudo a maximização de lucro, mesmo que tenham atividades filantrópicas. Os negócios sociais por sua vez, são então identificados como o grupo que gera valor social recorrendo a mecanismos de mercado.



*Figura 1: Posicionamento Negócios sociais quanto ao objetivo e fonte de receita. Fonte: Wilson & Post (2013)*

Já as contribuições de Ridley-Duff (2008) permitem categorizar as empresas sociais em quatro tipos:

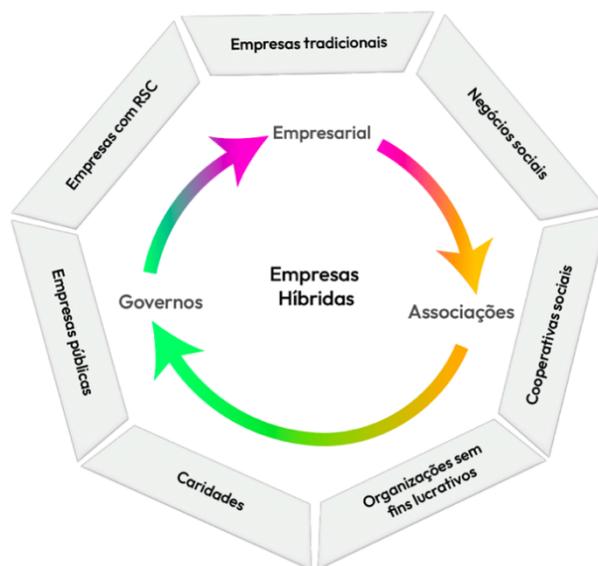
- v) *Tipo A*: ideologia de sem fins lucrativos;
- vi) *Tipo B*: empresas com responsabilidade social corporativa e parcerias/contratos público-privados;
- vii) *Tipo C*: empresas orientadas para gerar rendimentos que serão aplicados numa atividade social, sendo que o rendimento provém sobretudo da negociação no mercado e da angariação de fundos não governamentais. São as empresas mais tradicionais, com redistribuição de lucro junto de grupos marginalizados. Podendo ser equiparadas aos “negócios sociais” pela definição de Yunus (2008);
- viii) *Tipo D*: empresas sociais com fins lucrativos, que se regem por objetivos sociais, têm uma estrutura de governança que utiliza trabalho voluntário e o associativismo.



*Figura 2: Diagrama de Venn tipo de organizações. Fonte: Ridley-Duff (2008)*

O autor associa ainda no seu esquema as tipologias A e B, aos modelos de organizações sociais americanas e do Reino Unido, enquanto as C e D, associa aos modelos da restante Europa.

Utilizando a informação revista neste tópico, e combinando com o diagrama de Ridley-Duff (2008) e Wilson e Post (2013), foi desenvolvido um diagrama resumo (Figura 03). Como se pode verificar, o diagrama incorpora as formas incluídas nos trabalhos dos autores previamente mencionados, e no centro as empresas híbridas, que se distinguem pela capacidade de ultrapassar os constrangimentos sentidos pelo terceiro setor (sem fins lucrativos), sobretudo relativamente ao financiamento (Kickul & Lyons, 2015), e aplicando técnicas de mercado procuram responder às questões sociais (Ball, 2016; Bagnoli & Megali, 2011; Ridley-Duff, 2007).



*Figura 3: Organizações tradicionais e sociais. Fonte: elaborado pela autora*

Percebe-se, que a economia social é também influenciada pelo contexto político, cultural e social, estando em mutação ao longo do tempo, mas comumente colocando os objetivos sociais em primeiro lugar, mesmo que haja atividades que geram receitas para maior independência financeira das organizações.

### **2.3. Empreendedorismo Social**

Ao abordar a temática do “empreendedorismo social”, verifica-se a existência de uma falta de consenso quanto à definição do mesmo na literatura (Defourny & Nyssens, 2008; Shane, 2003; Zahra et al., 2009). Para a definição do termo, recorreu-se às escolas de pensamento “Innovation School of Thought” e “Social Enterprise School of Thought”, do lado europeu, as abordagens da EMES e do Reino Unido (Hoogendoorn et al., 2010).

Dentro da abordagem da escola de pensamento “Innovation School of Thought”, com principais contributos de Dees (2001), a inovação é essencial para a resposta do empreendedor às questões

sociais, podendo partir de organizações tanto com ou sem fins lucrativos (Hoogendoorn et al., 2010) que adotam técnicas de mercado para gerar ganhos financeiros (Austin et al., 2006; Dees, 2001; Hervieux et al., 2010; Sharir & Lerner, 2006; Smith et al., 2012; Wallace, 1999; Defourny & Nyssens, 2008). Ainda dentro da perspectiva americana, a escola de pensamento “Social Enterprise School of Thought”, entende que o empreendedorismo social parte das iniciativas tomadas pelas organizações sem fins lucrativos, que procuram aplicar técnicas de mercado para gerar capital que não pode ser distribuído, mas sim reaplicado na causa (Hoogendoorn et al., 2010).

De acordo com a visão europeia, a EMES contribui com a definição de empreendedorismo social como o espaço de atuação das cooperativas, associações, organizações mútuas e fundações, podendo haver distribuição de lucros pelos cidadãos que gerem estas organizações (Travaglini et al., 2009; Hoogendoorn et al., 2010). Já no que diz respeito à abordagem no Reino Unido, encara-se como atividades empreendedoras sociais, todas aquelas em que a missão principal seja atender a uma determinada causa social, onde os lucros devem ser reinvestidos na causa, ou seja, não serem empresas maximizadoras de lucro, e as iniciativas podem partir tanto de cidadãos, individuais ou entidades (Hoogendoorn et al., 2010; Kabir, 2019; Baron, 2007; Defourny & Nyssens, 2008; Wilson & Post, 2011; Austin et al., 2006).

O empreendedorismo social pode ser então definido como o fenômeno de todas as iniciativas inovadoras tomadas, tanto por instituições com fins lucrativos, como sem fins lucrativos; relações e práticas filantrópicas; até aos empreendimentos e iniciativas tomadas no setor público (Borzaga et al., 2012; Zeyen et al., 2014; Martinez, 2010). Sendo que é um fenômeno que pode ocorrer ao longo de um *espectrum* onde se encontra organizações de terceiro setor tradicionais, empresas sociais, e variadas formas híbridas (Zeyen et al., 2014; Santos et al., 2015).

Sintetiza-se alguns conceitos encontrados na literatura relativamente ao empreendedorismo social:

- i) *Motivação ao empreendedorismo social.* Em comum reside a ideia não só do propósito para responder a questões sociais de alguma complexidade ao invés de se ambicionar maximizar lucros (Doherty et al., 2014; Hessels & Naudé, 2019), como também o princípio de que este fenômeno surge devido à incapacidade dos governos, atividades filantrópicas e instituições existentes responderem às necessidades das sociedades (Dees, 2001; Yunus, 2008).
- ii) *Excedentes de Produção.* Um empreendimento social deve procurar gerar excedentes de produção, criar externalidades positivas (Doherty et al., 2014; Newbert & Hill, 2014), entendendo-se por externalidade “a consequência não intencional das ações que não são capturadas no preço de

mercado do produto ou serviço prestado” e são as externalidades que explicam porque os mercados funcionam e falham (Hessels & Naudé, 2019).

iii) *Modelo de negócio.* Ter o modelo de negócio desenvolvido assente em princípios sociais e princípios de “empreendedorismo” já revistos, ou seja, deve estimular o progresso e desenvolvimento económico, inovando (Dees, 2001; Newbert & Hill, 2014; Gupta et al., 2020), para responder a questões sociais como a fome, a pobreza e o desemprego, sendo que o modelo de negócio tem de responder a uma ou várias destas questões (Doherty et al., 2014; Gupta et al., 2020). Zeyen, Beckmann e Akhavan (2014) desenvolveram três propostas de modelos de negócio, utilizando *case studies*, onde se reflete o fenómeno híbrido das empreendedoras sociais: (i) *Modelo Freemium*: Para a maioria, os serviços são gratuitos, sendo que há um segmento de consumidores, interessados por um serviço premium que o paga. Utiliza depois o feedback dos beneficiários e a própria atividade para solucionar um problema social; (ii) *Modelo Catalisador*: Dar formação para o desenvolvimento de uma skill específica e empregar grupos vulneráveis, criando assim emprego, e gerando receita para reinvestir na causa; (iii) *Modelo “Expertise Broker”*: dá consultoria a consumidores sobre problemas sociais e apoia pessoas que experienciem esses mesmos problemas, beneficiando assim do feedback.

iv) *Gerar valor social através de técnicas de mercado.* Acima da pretensão de gerar ganhos económicos, deve estar o desejo de gerar valor social (Bygrave & Minniti, 2000; Dees, 2001; Doherty et al., 2014; Gupta et al., 2020; Lehner & Germark, 2014; Hervieux et al., 2010; Zeyen et al., 2014; Santos et al., 2015). A resposta às questões sociais obtém-se, através da aplicação de técnicas comerciais e de gestão empresarial, utilizando recursos públicos e privados (Doherty et al., 2014; Hervieux et al., 2010).

v) *Público-alvo.* há consenso também na literatura quanto ao público-alvo das atividades desenvolvidas – um segmento injustiçado e/ou marginalizado na sociedade que não tem meios para gerar mudanças isoladamente (Newbert & Hill, 2014; Lasprogata & Cotten, 2003; Martin & Osberg, 2015). Identificado o grupo e a causa, o empreendedor social ambiciona e desenvolve uma solução que leve à criação de um novo equilíbrio que gere valor para a sociedade, de forma direta, através de um produto, serviço, ou programa que estimule “a transformação do *status quo*” (Martin & Osberg, 2015), sendo que este propósito fica claramente definido no início de atividade da empresa (Wilson & Post, 2013).

### **2.3.1. Principais distinções entre empreendedorismo social e tradicional**

O empreendedor social fundamenta-se nos mesmos princípios de inovação do empreendedor tradicional - são também eles agentes da mudança, que procuram inovar na forma como se responde a problemas sociais complexos (Zahra et al., 2009), atendendo a áreas negligenciadas por organismos existentes tanto governamentais, como privados (Zahra et al., 2009; Yunus, 2008). Contudo, o

empreendedorismo social e o tradicional divergem em outros critérios tais como (i) o comportamento oportunista tradicional do empreendedor está relativamente ausente num empreendedor social (Newbert & Hill, 2014); (ii) a concorrência não é vista para ser combatida mas sim encorajada, sendo a cooperação de interesse (Wilson & Post, 2013, Newbert & Hill, 2014); (iii) há um objetivo de gerar não só valor privado mas público, sendo que não é seguida a teoria da apropriação de rendas de monopólio (Newbert & Hill, 2014).

Em Austin et al. (2006), propõe-se em primeiro lugar, que as falências no mercado social são um problema para um empresário tradicional e uma oportunidade para o empreendedor social. Em segundo lugar, que as motivações de cada um são distintas. Em terceiro, a mobilização e alocação de recursos é também gerida de forma diferente. E por fim, que a métrica do impacto social tem de ser mensurada para um empreendedor social, distinguindo-se de um empreendedor tradicional, mesmo que este tenha um sentimento de responsabilidade social corporativa.

Ao analisarmos a relevância do capital humano, este é um dos recursos fundamentais na rede de um empreendedor social, sendo a capacidade de pagar salários e arranjar voluntários um dos fatores determinantes para antever o sucesso na retenção de pessoal qualificado e muitas vezes difícil devido à estrutura do negócio (Sharir & Lerner, 2006). Outro desafio, partindo do princípio que um empreendedor social pretende manter a empresa enquanto fornecedora de valor social, é definir medidas de anti-negociação ou criar fundos mútuos socialmente responsáveis, para proteger a empresa de vir a ser controlada, sobretudo se esta for uma empresa social (Baron, 2007). Por outro lado, a proximidade com grupos vulneráveis permite identificar talentos que não seriam detetados/ aproveitados por meios tradicionais do mercado de trabalho (Zeyen et al., 2014).

Estas entidades podem seguir o mesmo modelo de negócio que uma empresa tradicional, contudo, deve haver algumas considerações a nível do financiamento e governança. Destaca-se que um empreendimento social não é por si uma nova forma organizacional, mas sim resultado do entrelaçar entre os setores com e sem fins lucrativos – como referido anteriormente, variadas formas híbridas podem estar integradas e a escolha da forma legal depende do contexto regulatório (Doherty et al., 2014; Zeyen et al.; 2014; Martinez, 2010).

Nos Estados Unidos, as empresas sociais, são associadas ao fenómeno empreendedor, devido à dinamização que estes novos empresários trazem ao mercado, através de novas formas inovadoras de fazer negócio. Sendo empresas sem fins lucrativos orientadas para o mercado para fazer face à falta de subsídios públicos, contrastando com a Europa, onde estas entidades são sobretudo vistas como associações ou cooperativas, dependentes do Estado, de donativos e voluntariado (Defourny & Nyssens, 2008).

O acesso ao financiamento é um desafio, sobretudo tendo em conta que a premissa de internalizar custos sociais gera menos lucro (Baron, 2007; Doherty et al., 2014; Kickul & Lyons, 2015). Há, contudo, um esforço crescente para facilitar a “angariação de capitais próprios” por parte destes empreendedores (Lasprogata & Cotton, 2003), sendo que estes novos mecanismos têm que responder à dualidade destas estruturas empresariais – o lado comercial que gera fundos, e o lado social que gera benefícios fiscais se se entrasse com estatuto de organização sem fins lucrativos (Doherty et al., 2014). Na literatura, encontra-se referências a doações; angariações de fundos; investimento de capital; ou receitas. Os investidores sociais começam a insurgir também na literatura como uma forma de financiamento (Zeyen et al., 2014; Kickul & Lyons, 2015). Os microcréditos, crowdfunding e investimentos relacionados a programas são algumas formas alternativas também referidas (Kickul & Lyons, 2015; Martin, 2015).

Martin (2015) define quatro tipo de financiamentos híbridos, também pensados para negócios de impacto e empreendedores sociais:

- i) *Bolsas*: são fundos sem expectativa de reembolso, sendo os doadores geralmente fundações e organismos governamentais. Contam com um horizonte temporal relativamente curto (cinco anos) e são uma das formas de financiamento mais utilizadas por empreendedores sociais;
- ii) *Capital de dívida*: empréstimo feito ao empreendedor social, com expectativa de reembolso futuro. Os investidores de capital de dívida, não ficam proprietários da empresa, ficando como credores;
- iii) *Capital de risco*: é o direito residual nos ativos de uma empresa, após o pagamento das obrigações. Não tem de ser reembolsado, visto que os acionistas ganham direitos de participação;
- iv) *Capital “mezzanine”*: instrumento financeiro híbrido que combina o capital de dívida e o capital de risco. O reembolso é necessário, mas a propriedade não é distribuída. Tem um nível de risco superior, pelo que também é uma fonte de financiamento mais cara.

Os recursos físicos como espaços de trabalho podem também ser mais acessíveis na medida que podem ser doados às empreendedoras sociais (Zeyen et al., 2014).

A nível da performance, a forma como os empreendedores sociais atingem os objetivos que alicerçam o início da atividade, e se atingiram ou não resultados nesse âmbito, deve ser mensurado (Sharir & Lerner, 2006). No que diz respeito à avaliação, há uma concordância na literatura relativamente à importância de avaliar a montante de capital distribuído e o impacto social gerado (Ridley-Duff, 2007; Arena et al., 2015; Bagnoli & Megali, 2011) – recorde-se que sendo estas entidades de natureza diferente, as métricas para avaliar o seu desempenho são necessariamente diferentes das classicamente aplicadas às empresas tradicionais. A métrica SROI desenvolvida pela Roberts Enterprise

Development Fund (Arena et al., 2015), é uma das mais utilizadas. Deve ainda incluir-se os *inputs* da organização; os produtos/serviços produzidos; os resultados; benefícios; e impacto social. Como mecanismos de controlo, uma empresa social deve definir os fatores que observem como custosos, analisar o comportamento de custos e definir de forma clara como é repartida a receita gerada (Bagnoli & Megali, 2011). Arena et al. (2015), defende que adaptações ao tradicional *balanced scorecard* podem ser feitas também.

Dentro da estrutura de governança, a rede de *stakeholders* alinhados com a missão da empresa é essencial, sendo que o apoio financeiro não deve ser redistribuído sobre a forma de dividendos, somente reembolsado aos acionistas sem juros (Yunus, 2008; Kabir, 2019).

Também no empreendedorismo social há uma valorização das benesses do sistema de mercado, por ser uma abordagem economicamente sustentável para atingir os fins sociais e criar condições de autossuficiência (Wilson & Post, 2013). Como os empreendedores sociais não têm uma infraestrutura sólida de acesso a capital na fase de *start-up*, o financiamento externo e *staff* disposto a receber abaixo da média, assim como o trabalho voluntário, são cruciais antes da fase de estabelecimento (Sharir & Lerner, 2006).

### **2.3.2. Principais distinções entre empreendedorismo social e empresas com responsabilidade social corporativa**

Algumas distinções são realizadas na literatura com a pretensão de afunilar o *espetrum* que define o empreendedorismo social, nomeadamente, tentando separar as empresas com responsabilidade social corporativa (RSC) de uma empreendedora social.

Baron (2007) no seu trabalho, procura expor econometricamente esta distinção. Uma empresa com Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem custos transacionais e podem não ser maximizadores de lucro, pois trata-se de aplicar medidas e compromissos muitas vezes a nível do produto além do que se é legalmente obrigado a fazer (Baron, 2007). Devido a essa fragilidade, os acionistas não suportam o custo das atividades de RSC, sendo este custo suportado pelos empresários. Ou seja, para o autor o gestor/empresário de uma empresa RSC poderá ser um empreendedor social.

Contudo, uma empresa com RSC *per se* não traz soluções a longo-prazo para as questões sociais (Yunus, 2008; Haugh & Kitson, 2007). Traz antes contributos para determinadas causas, para caridades e ONGs, mas não soluciona problemas. Esta questão aliada a ser mais do que uma medida social, tornou-se uma manobra de marketing e *branding*, levando a que empresas com RSC não sejam para alguns consideradas empreendedoras sociais (Yunus, 2008).

### **2.3.3. Principais distinções entre empreendedorismo social e caridades**

As empresas sociais, através da inovação social, procuram na sua génese responder grande parte das vezes a públicos que as caridades falharam em responder (Lee, 2014). Acrescendo ainda que, as caridades pressupõem a realocação dos donativos e fundos numa determinada causa, enquanto a empresa social usa mecanismos de mercado e comerciais para prosseguir a sua missão social (Dart, 2004). Percebemos ainda que seguir como caridade seria insuficiente para as empresas sociais, pois não têm potencial de escalabilidade e retenção de talentos (Ball, 2016) essenciais para a permanente inovação e desenvolvimento de uma organização que permitam manter um determinado equilíbrio de eficiência económica e financeira (Bagnoli & Megali, 2011).

### **2.3.4. Principais distinções entre empresa social e empresa tradicional**

Na literatura encontramos referências à distinção entre as empresas sociais e as empresas tradicionais. A principal referência é aos objetivos - gerar benefício social, acima da pretensão de maximização de lucros, utilizando por base as premissas apresentadas previamente quanto ao empreendedorismo social, onde podemos perceber também a distinção da inovação social – o agente de mudança procura responder às questões sociais de forma a criar valor social e não valor de mercado, sendo também característico das inovações sociais se darem ao nível dos processos, serviços e/ou programas, ou seja, usualmente a inovação social não se dá na forma de produtos físicos (Lee, 2014).

As empresas sociais são ainda melhor integradas e com melhor reputação junto das comunidades locais que a maioria das empresas tradicionais (Borzaga et al., 2012).

As empresas sociais são capazes de fazer face a custos de transação, graças às doações e voluntariado (Depedri, 2010), contudo, não sendo suficiente para fazer face às questões a que os modelos de negócio pretendem dar resposta, outras formas de financiamento como o crowdfunding e programas de investimento são escolhidas (Kickul & Lyons, 2015).

Os funcionários das empresas sociais por norma, são mais motivados devido ao alinhamento com a missão social que a organização segue, sendo por isso mais abertos ao trabalho assalariado, ou abaixo da média (Borzaga et al., 2012).

### **2.3.5. As empresas sociais**

Dentro da Economia Social as iniciativas de prestação de serviços e criação de novos produtos ocorrem sem ter como objetivo a maximização do lucro mas sim a geração de valor social, como revisto anteriormente. Dentro destas iniciativas, surgem as intituladas empresas sociais que, por falta de uma definição universal, englobam vários tipos de organizações desde organizações sem fins lucrativos,

com fins lucrativos, e formas híbridas (Borzaga et al., 2012; Ball, 2016), sendo por isso muitas vezes utilizadas como um sinónimo ao empreendedorismo social.

Utilizado em Itália pela primeira vez nos anos 80, o termo “empresa social” referia-se a iniciativas levadas a cabo por cidadãos que se agruparam para atender a necessidades sociais das comunidades a que pertenciam, inicialmente sob a forma de instituições sem fins lucrativos como fundações, associações ou cooperativas (Dees, 2001; Borzaga et al., 2012). Houve, com o tempo, uma necessidade de adaptar os sistemas jurídicos destas instituições de maneira a que a utilização de mecanismos de mercado para atingir os seus objetivos sociais fosse possível, surgindo assim uma ramificação das cooperativas - cooperativas sociais (Borzaga et al., 2012).

Por volta da mesma altura, o fenómeno verificava-se também nos Estados Unidos. Neste caso, designava iniciativas das organizações sem fins lucrativos, que procuravam gerar lucro para financiar os custos operacionais resultantes dos seus esforços em prol dos seus objetivos sociais (Borzaga et al., 2012; Dees, 2001; Defourny, 2010).

Defourny e Nyssens (2019) elencam alguns dos pontos comuns encontrados na literatura e definem empresa social em torno de três dimensões:

- i) *Económico-empresarial*: as empresas sociais devem alocar os seus esforços para produzir bens/serviços de forma sustentável e contínua e utilizar parcialmente fatores de produção onerosos (como matéria-prima; mão-de-obra especializada; créditos), e os seus gestores devem assumir um nível significativo de risco económico. No fundo, as empresas sociais não se afastam substancialmente das empresas tradicionais.
- ii) *Governança*: as empresas sociais têm dinâmicas que envolvem o grupo alvo da organização, que partilham a mesma necessidade ou objetivo. A tomada de decisão deve ainda assegurar a participação de todos os *stakeholders* relevantes. Há ainda a limitação de distribuição de lucros e bloqueios de ativos para contornar a “tentação” da maximização de lucros e garantir uma distribuição equitativa.
- iii) *Social*: Há por isso um equilíbrio entre remunerar o trabalho, produzir serviços/produtos, e gerar benefício para o grupo-alvo da empresa social. Estas empresas financiam-se através do governo, doações, trabalho voluntário, à semelhança das organizações sem fins lucrativos, e através do mercado e setor privado como uma empresa tradicional (Borzaga et al., 2012).

Outro debate encontrado na literatura diz respeito à obtenção de lucro. Estes são desejáveis, tendo como principal finalidade serem reinvestidos nas necessidades coletivas, sociais económicas e/ou ambientais. Contudo, podem ter uma natureza redistributiva, com limitações e bloqueios de ativos (Borzaga et al., 2012; Ridley-Duff, 2007; Haugh & Kitson, 2007; Martinez, 2010).

### 2.3.5.1. Quadro legislativo das empresas sociais

Estas iniciativas serviram de base à tomada de ação para regulamentar este tipo de instituição, das quais se destacam:

*Legge 381/1991, Itália:* estabelece as regras para constituir e operar uma cooperativa social, refere os objetivos e requisitos para ser reconhecida e ter acesso aos incentivos governamentais. Fatores como os recursos humanos, atividades económicas possíveis, responsabilidades e obrigações, também são delineados.

*Regulamentos das Empresas de Interesse Comunitário (2005), Reino Unido:* uma CIC é uma empresa que prossegue objetivos sociais, ambientais ou económicos. Podem ter acionistas, mas há uma limitação na distribuição de dividendos. Estes regulamentos definem ainda princípios de transparência e fiscalização.

*Regulamento para registo de Sociedades de Responsabilidade Limitada de Baixo Lucro (L3Cs), Estados Unidos:* não há ainda lei específica que regule estas entidades, sendo que depende de cada estado definir as leis. São, contudo, organizações híbridas, que têm objetivos sociais ou filantrópicos, mas que podem gerar receitas e operar sobre os princípios de uma empresa tradicional (Ball, 2016).

*Comissão Europeia sobre Empresas Sociais:* Segundo a European Employment Services (EURES, 2018) empresa social prossegue objetivos sociais, societários, e/ou ambientais mais do que a maximização de lucro; é inovadora ao nível do portfólio bem como através dos métodos de produção e contribui para a coesão social empregando membros da sociedade que sejam socialmente excluídos como ex-reclusos, portadores de deficiência, minorias étnicas, entre outros grupos. Para ser considerada uma empresa social perante a Comissão Europeia tem de cumprir os seguintes requisitos:

“(i) estar envolvida numa atividade económica; (ii) dedicar-se a um objetivo social explícito; (iii) ter limites em termos de distribuição de lucros e/ou ativos; (iv) ser independente; (v) ter uma gestão inclusiva”.

*EURES (2018) in: [https://eures.europa.eu/social-enterprise-entrepreneurship-social-impact-2018-](https://eures.europa.eu/social-enterprise-entrepreneurship-social-impact-2018-10-18_pt)*

## 2.4. Economia social e empreendedorismo social em Portugal

O movimento iniciado em Itália, centrava-se sobretudo nas iniciativas das cooperativas sociais, sendo seguido mais tarde por outros países europeus incluindo Portugal (Defourny & Nyssens, 2008).

Em Portugal, a forma jurídica “cooperativa de solidariedade social” surge em 1997, tendo como função prestar serviços que fomentem a “inserção social e apoio a grupos mais vulneráveis como crianças, idosos e pessoas com deficiência”, dependendo não só do voluntariado como tendo trabalhadores, mas sem fazer distribuição de qualquer lucro pelos membros (DRE, 2022; Defourny & Nyssens, 2008). Estas empresas seguem princípios sem fins lucrativos regindo-se pelo Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (DRE, 2022). Segundo o relatório “A realidade estatística das cooperativas de solidariedade social em Portugal”, desenvolvido pela Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), em 2016 foram identificadas 156 cooperativas equiparadas a IPSS, sendo que 107 das mesmas desenvolviam atividades no âmbito dos serviços sociais, 21 em educação e 20 na saúde, e estavam concentradas sobretudo nos distritos de Lisboa e Braga. Em 2018, 174 cooperativas estavam registadas e 144 eram credenciadas.

Para compreender a economia social em Portugal, pode-se ainda retirar alguma informação da Lei de Bases da Economia Social (Projeto de Lei nº68/XII) que defende a necessidade da promoção de um quadro legislativo, referindo princípios do empreendedorismo social e define:

Economia Social como um conjunto de atividades económicas e empresariais (Artigo 2º) levadas a cabo por entidades autónomas que se “distinguem do setor público e do setor privado”; gestão autónoma; e que efetuem o reinvestimento final dos excedentes obtidos desde que não comprometa a sustentabilidade da instituição (Artigo 5º).

Pelos dados do estudo relativo ao estado do empreendedorismo em Portugal, desenvolvido pela GEM (2019) percebemos que 53,52% da população entre os 18 e os 64 anos identificavam boas oportunidades para iniciar um negócio na sua área de residência, contudo 52,59% desta mesma população não começaria o negócio pelo medo de insucesso, sendo que apenas 19,58% demonstram intenção empreendedora. Existe ainda em Portugal a iniciativa pública “Portugal – Inovação Social”, que à data do presente estudo, tinha 90 milhões de euros de financiamento aprovado a 501 entidades empreendedoras (Inovação Social Portugal, 2020).

Estes dados demonstram um cenário propício ao surgimento de empreendimentos sociais em Portugal, apesar da iniciativa empreendedora não ser tão expressiva como noutros países estudados pela GEM.

## 2.5. Estudos desenvolvidos anteriormente

Dentro dos estudos anteriores, utiliza-se como principal referência o trabalho de “Mapping social entrepreneurship in Germany-a quantitative analysis.” de Scheuerle et al. (2015), não só em termos de título como de temática. Este trabalho foi desenvolvido na Alemanha, à data referido como um dos principais projetos quantitativos desenvolvidos dentro da temática do empreendedorismo social. Pretende-se com o presente estudo desenvolver um questionário onde se realize a recolha de informação semelhante a estudos anteriores para futuras investigações comparativas.

*Quadro 2. 3 Estudos desenvolvidos anteriormente no âmbito do empreendedorismo social. Fonte: elaborado pela autora*

Autores	Título	Descrição
<b>Weber &amp; Kratzer (2013)</b>	“Social entrepreneurship, social networks and social value creation: a quantitative analysis among social entrepreneurs”	Estudo empírico de base de dados com 390 empresas sociais, para investigar as diferenças nas redes destas empresas, e de como é gerado tanto o valor social como lucro, concluindo o papel importante dos modelos de negócio adotados pelas empresas para o sucesso das mesmas.
<b>Giudice, Garcia-Perez, Scuotto &amp; Orlando (2019)</b>	“Are social enterprises technological innovative? A quantitative analysis on social entrepreneurs in emerging countries”	Estudo qualitativo com 142 empreendedores sociais, estudando as características dos empreendedores, o ecossistema, e o papel da inovação.
<b>Scheurle, Schmitz, Spiess-Knafl, Schues &amp; Richter (2015)</b>	“Mapping social entrepreneurship in Germany - a quantitative analysis”	Estudo quantitativo com 244 organizações de empreendedorismo social na Alemanha, onde se estuda a idade das organizações, as fontes de income, inovação, escalagem de processos, áreas de atuação, e regiões atendidas.
<b>Kruse, Wach &amp; Wegge (2021)</b>	“What motivates social entrepreneurs? A meta-analysis on predictors of the intention to found a social enterprise”	Estudo quantitativo das intenções empreendedoras sociais, usando uma análise regressiva, e desenvolvimento de um framework de três níveis composto por fatores individuais, sociais e económicos.

<b>Hoogendoorn, Pennings &amp; Thurik (2010)</b>	“What do we know about social entrepreneurship: an analysis of empirical research”	Estudo bibliométrico sobre o que está produzido na literatura do empreendedorismo social com abordagens empíricas, dividindo a produção de artigos pelas quatro escolas de conhecimento e através do modelo de Gartner.
<b>Sharir &amp; Lerner (2006)</b>	“Guaging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs”	Estudo exploratório qualitativo, com 33 empreendimentos sociais que pretende identificar os fatores que influenciam o sucesso das empresas sociais em Israel.

Desta forma, propõe-se com a presente investigação, mapear o estado de empreendedorismo social, desenvolvendo um inquérito junto de atuais negócios para mapear quantitativamente este fenómeno nacionalmente, determinando as principais características dos modelos de negócio dos empreendimentos sociais em Portugal; formas de financiamento; forma jurídica; orçamento de inovação; estrutura de governança ; e escalabilidade (Sharir & Lerner, 2006; Scheurle et al., 2015; Weber & Kratzer, 2013; Hoogendoorn et al., 2010).

E a nível do ambiente externo, analisar a envolvente, rede de trabalho, acesso a recursos (Hoogendoorn et al., 2010), assim como os principais mercados de atuação dos empreendimentos sociais em Portugal, tal como as principais questões sociais atendidas pelos mesmos.



## Metodologia

### 3.1. Tipo de estudo, população e amostra

#### 3.1.1. Tipo de estudo

Tendo o presente estudo o objetivo final de produção de um documento com informação capaz de ser trabalhada para fins comparativos com estudos anteriormente desenvolvidos noutros países, procurou-se aplicar uma estratégia que permitisse a recolha de dados com valor de análise estatístico. Apesar da produção de estudos no âmbito do Empreendedorismo Social recorrerem abundantemente a estratégias de bibliometria e de entrevistas, pretende-se utilizar um questionário com vista a obter dados de uma amostra mais representativa como principal estratégia, complementando seguidamente com uma análise de componentes fatoriais, criando-se um índice que permita avaliar a população em estudo e comparar os diferentes resultados, mesmo tendo escalas de avaliação diferentes.

A utilização de questionário como método de recolha de dados é uma estratégia frequentemente utilizada em investigações descritivas (Saunders et al., 2019), como a do presente estudo. Tendo como principais vantagens o estabelecimento de questões de forma clara e ordenada, igualmente expostas para todos os respondentes, podendo garantir-se o anonimato (Saunders et al., 2019), permitindo ainda a obtenção de dados de forma mais económica e com maior abrangência que outros métodos.

#### 3.1.2. População

A população de empreendedores sociais em território nacional apresenta algumas limitações na sua definição porque deverá respeitar o princípio do “empreendedorismo”. Podemos, contudo, utilizar alguma informação relativa à economia social em Portugal.

Segundo a Conta Satélite da Economia Social (2019), instrumento desenvolvido pela CSES, INE e CASES, a economia social nacional contava em 2016 com 71885 entidades, representando 3% do VAB nacional. Considerando neste universo Associações (desde políticas, de família, câmaras de comércio e indústria, casas do povo, entre outras); Associações com fins altruísticos que atuam no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; Associações Mutualistas; Misericórdias; Cooperativas; Fundações; e outras entidades referidas na Lei de Bases da Economia Social.

### **3.1.3. Amostra**

Com isto, para a amostra ser representativa, o presente estudo deverá albergar no mínimo 246 entidades sociais, com um nível de confiança de 95%.

Na tentativa de alcançar as “empresas sociais”, foram selecionadas, para o pedido de apoio na difusão do questionário, organizações que apoiam ou têm projetos de financiamento para o Empreendedorismo social, como será discriminado no ponto “Recolha e tratamento de dados”.

## **3.2. Variáveis em estudo**

De forma a expor a estratégia de recolha de dados e como as variáveis em estudo foram trabalhadas, serão apresentadas em seguida as questões de investigação e as técnicas aplicadas para dar resposta a cada uma delas. De notar que, o questionário em questão passou por fase de pré-teste e só foi transmitido às organizações após aprovação.

Quando recolhidos os dados, foi realizada uma breve análise estatística descritiva, para caracterizar a amostra. Desta forma, retirou-se informações sociodemográficas, quanto aos mercados abrangidos, e quanto ao modelo de negócio das respondentes. Sobretudo esta última dimensão do estudo dos modelos de negócio, será essencial para compreender se há uma mudança de paradigma e uma forte influência das escolas de pensamento americana “Innovation School of Thought” demonstrando que, também as organizações sem fins lucrativos, têm procurado desenvolver mecanismos de mercado, empreendendo pela inovação de processos e produtos/serviços, para se manterem financeiramente sustentáveis (Austin et al., 2006; Dees, 2001; Hervieux et al., 2010; Sharir & Lerner, 2006; Defourny & Nyssens, 2008).

### **3.2.1. Como se caracterizam as organizações que compõem a economia social portuguesa?**

Para responder à primeira questão de investigação, inicia-se pela recolha de dados que permitam desenhar um perfil organizacional - segmentar entre organizações tradicionais sem fins lucrativos; e com fins lucrativos com uma missão social. Se são empresários em nome individual; um estabelecimento individual de responsabilidade limitada; Sociedade Unipessoal; Sociedade em Nome Coletivo; Sociedade por Quotas; Sociedade Anónima; Sociedade em Comandita; Cooperativa; ou Associação (Hoogendoorn et al., 2010; Scheuerle et al., 2015; Eportugal, 2023). E a divisão destas entidades com base na tipologia utilizada pela CASES, referida anteriormente.

Utilizaram-se as principais variáveis listadas no ponto “estudos desenvolvidos anteriormente” e outras referidas na literatura. Foram ainda trabalhadas questões que nos permitissem perceber se se pode caracterizar estas organizações como empreendedoras, nomeadamente, se são inovadoras

(Chell, 2000; Shane, 2003). O próprio conceito de inovação é lato e precisa de responder a determinados princípios. Para responder a esta questão, no questionário, foram colocadas diversas perguntas sobre implementação de novas tecnologias, processos, canais, modelos de receita, e estrutura de custos (Guidice & Garcia-Perez, 2019; Hoogendoorn et al., 2010; Helm & Andersson, 2010). Foram também trabalhadas variáveis com o intuito de compreender se as respondentes são escaláveis (Lindow, 2022), ou seja, se têm capacidade de crescer de forma sustentável no mercado onde se inserem. Questões como automatização de processos, redução de custos internos, capacidade para contratar quadros qualificados também foram aplicadas (Scheuerle et al., 2015; Hoogendoorn et al., 2010).

Estando desenvolvido o levantamento para classificar se as organizações são ou não empreendedoras, seguiu-se para a análise se de facto, procuram gerar benefício social, ao invés de maximizar lucros (Bygrave & Minniti, 2000; Dees, 2001; Doherty et al., 2014; Grupta et al., 2020). Para responder a esta questão, foi colocada uma afirmação, permitindo concordância ou discordância, se há mensuração do impacto social, e qual a percentagens investida dos recursos totais na missão social comparativamente às restantes atividades.

Pretende-se desta forma responder à dualidade referida na revisão de literatura se as organizações com e sem fins lucrativos, se inserem no domínio do empreendedorismo social.

### **3.2.2. O terceiro setor português apresenta sinais de “hibridização”?**

De forma a responder a esta questão, foram estudadas várias variáveis que definam “qual o mercado”. Quanto à definição da *área de atuação*, foi desenvolvida uma questão de escolha múltipla, onde foram apresentadas várias opções tendo por base o estudo de Scheuerle (2015) e as opções estudadas também pelo INE, no Inquérito ao Setor da Economia Social (2020). Ainda com base no Inquérito desenvolvido pelo INE, e pelas variáveis estudadas por Sharir e Lerner (2006), foram incluídas questões quanto ao *público-alvo* das instituições, quer por grupo beneficiário, quer por região. Estes grupos foram selecionados partindo do pressuposto revisto na literatura que as empreendedoras sociais respondem necessariamente a um segmento marginalizado ou injustiçado na sociedade e que, de forma individual, não têm capacidade para mudar a sua condição precária (Newbert & Hill, 2014; Lasprogatta & Cotten, 2003; Martin & Osberg, 2015).

A *estrutura de obtenção de receitas*, é uma das variáveis com maior interesse neste estudo. Isto porque, como visto anteriormente, a literatura divide-se entre autores que defendem se instituições que subsistem maioritariamente através de donativos entram como forma de empreendedores sociais (Scheuerle et al., 2015), assim como a relevância de aplicação de mecanismos de mercado por parte

destas instituições. Desta forma, foram colocadas questões relativas não só à fonte maioritária de receitas, como também se foram introduzidas estratégias comerciais para gerar capitais para as causas atendidas.

Quanto à *Rede de parceiros*, foi realizado um levantamento quanto à dimensão, estrutura e peso das diversas componentes da *network* de cada organização. O estudo da *network* encontra-se presente quase na totalidade dos estudos consultados, dividindo-se essencialmente na *network* formal, onde se inserem instituições governamentais, fornecedores de recursos, conhecimento, informação, e autoridades locais, e na *network* própria do empreendedor, como familiares e amigos.

Com o objetivo de compreender a dimensão do *capital humano* das instituições e como este é distribuído, foi ainda realizada a recolha de dados relativa ao número de funcionários e se estes recebem a baixo do valor de mercado, e número de voluntários (Scheuerle et al., 2015; Sharir & Lerner, 2006).

No que aos *Canais de comunicação e de distribuição* diz respeito, foram colocadas também questões de escolha múltipla para identificar quais as tendências da amostra.

Depois de interpretados os resultados estatísticos descritivos, foi possível visualizar em primeira instância se se verifica ou não a hibridização. Ou seja, um afastamento dos principais métodos e processos das clássicas organizações sem fins lucrativos. Contudo, foi criado e utilizado o índice de potencial empreendedor social (IPES). Espera-se que, com o IPES, as organizações que se possam caracterizar como híbridas ou terem uma aproximação da perspetiva americana do empreendedorismo social, tenham pontuações mais elevadas, e por isso, possam servir como referência para retirar conclusões em análise separada, e em comparação com as de baixa pontuação.

### **3.3. Recolha e tratamento de dados**

Para a recolha de dados foi desenvolvido o questionário com recurso à ferramenta Google Forms, de onde se exportou a informação para análise de resultados. Quanto à partilha do mesmo junto de potenciais empreendedores sociais, foi requisitado o apoio à Associação Ashoka, à SEA Agency, à Casa do Impacto, Associação Portuguesa de Empreendedorismo Social, CASES, e à “Base de Dados Social – Iniciativa para a Equidade Social” – Nova SBE. Contudo, de maneira a que a recolha de dados não ficasse tendenciosa, foi desenvolvida uma base de dados para realizar contactos de forma autónoma:

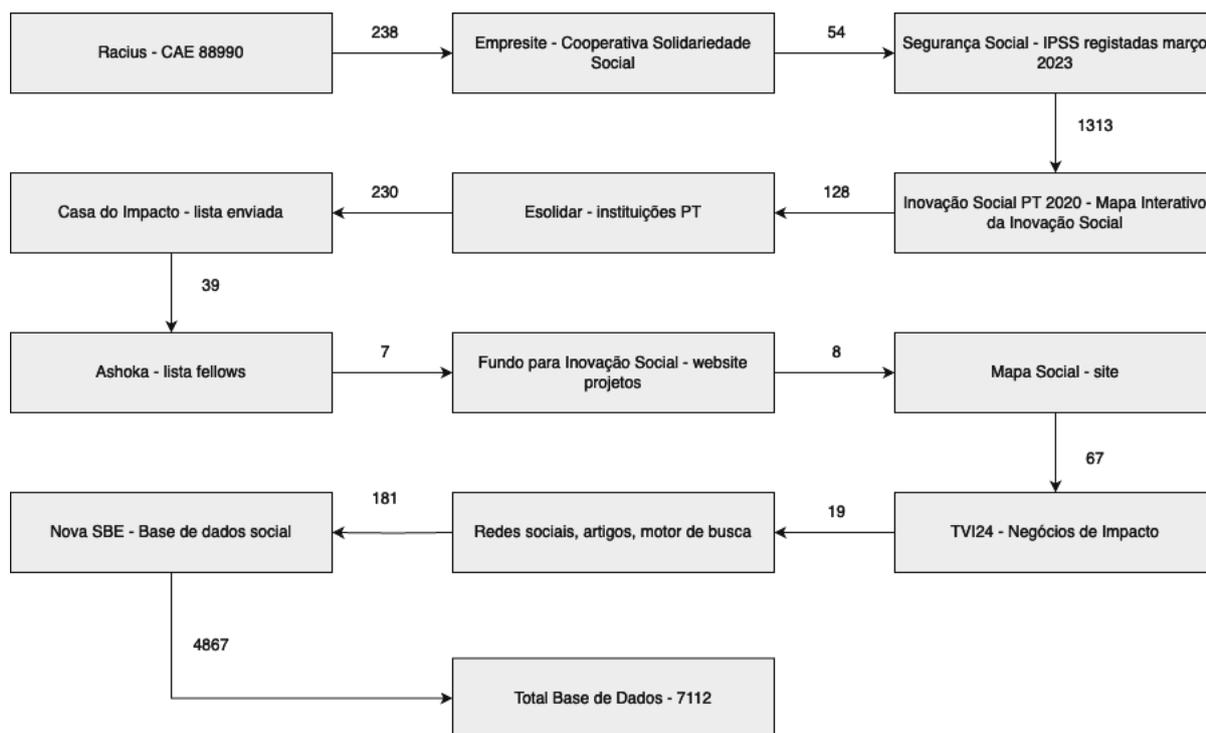


Figura 4: Recolha de contactos para criação de base de dados. Fonte: elaborado pela autora

Como se pode verificar, para a criação da base de dados, começou-se por listar organizações registadas sob o CAE 88990, que compreende as atividades de apoio social sem alojamento, tendo-se adicionado em seguida, cooperativas de solidariedade social e as IPSS. Note-se que, as IPSS representam 1313 contactos acrescentados à base de dados social, pelo que se antecipou que esta estrutura fosse de elevado peso na amostra.

Seguidamente procurou-se outras fontes e *websites*, como o Esolidar (plataforma de *crowdfunding*), sites governamentais, listas de contactos fornecidas por associações de apoio ao empreendedorismo social, organizações que surgiram em documentários e reportagens, igualando a 679 novos contactos adicionados.

Por fim, foi pedido acesso à “Base de Dados Social – Iniciativa para a Equidade Social”, que partilhou a sua base de dados de contactos, e que foi convergida com a base de dados desenvolvida para o presente estudo. Após a exclusão dos contactos já obtidos pela autora do estudo, resultou num *input* de 4867 organizações, totalizando assim as 7112 organizações contactadas para os efeitos de investigação deste documento.

### 3.3.1. Análise Fatorial

Iniciou-se a Análise Fatorial recorrendo ao método das componentes principais, monitorizando os valores do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett’s.

### 3.3.1.1. Matriz de Correlação e Tabela de Comunalidades

Uma das formas de avaliar quais as variáveis passíveis de serem removidas é através da matriz anti-imagem (Pestana & Gageiro, 2008), identificando as variáveis altamente correlacionadas negativa e positivamente. Contudo, como a matriz do presente estudo era muito extensa, impossibilitando uma visualização rápida, recorreu-se à elaboração de um *heatmap*.

Combinado com as variáveis sinalizadas no *heatmap*, monitorizou-se a tabela das Comunalidades. A tabela das Comunalidades permite identificar as extrações que, sendo superiores a 0,6 podem ser mantidas. Quando este critério não se encontrava respeitado, foram removidas variáveis uma a uma. Repetindo-se o processo de criação *heatmap* + tabela de comunalidades, para eliminar redundâncias.

A tabela de *heatmap* a partir da matriz de Correlações ficou com o seguinte aspeto:

Quadro 3. 1 Matriz de Correlações (*heatmap*). Fonte: elaborado pela própria com recurso a SPSS e Excel

	type_org	localizacao	formacao	novas tecn	atualizar ec	rede de cor	melhor proc	expandido	diversificar	estudos cor	estudar cor	canais de c	fonterecalt	Qual o lucr	criar sus	capacidade	processos e	atuacao_re	atuacao_at	dificuldade	A organiza	A organiza	orçamento
type_org	1	0.095	0.197	-0.072	-0.195	0.018	-0.101	-0.015	0.058	0.174	0.037	0.019	0.031	0.056	-0.032	-0.16	0.021	0.2	0.146	0.074	-0.052	0.058	0.076
localizacao	0.095	1	-0.057	0.045	0.056	-0.041	0.051	0.028	-0.023	0.058	-0.016	-0.093	-0.09	-0.099	0.064	-0.077	0.061	-0.033	0.036	-0.119	-0.03	-0.047	-0.035
formacao	0.197	-0.057	1	0.537	0.44	0.424	0.425	0.387	0.471	0.379	0.388	0.316	0.099	0.052	0.405	0.141	0.357	-0.024	0.019	-0.059	0.266	0.185	0.123
novas tecn	-0.072	0.045	0.537	1	0.837	0.513	0.518	0.514	0.506	0.26	0.375	0.489	0.021	0.007	0.414	0.284	0.417	0.001	-0.091	-0.066	0.268	0.089	0.079
atualizar ec	-0.195	0.056	0.44	0.837	1	0.495	0.48	0.486	0.448	0.212	0.377	0.441	0.062	0.022	0.449	0.192	0.446	-0.051	-0.092	-0.085	0.31	0.14	0.085
rede de cor	0.018	-0.041	0.424	0.513	0.495	1	0.522	0.54	0.565	0.332	0.426	0.435	-0.064	0.019	0.429	0.122	0.385	0.146	0.001	-0.028	0.215	0.08	0.035
melhor proc	-0.101	0.051	0.425	0.516	0.48	0.522	1	0.715	0.498	0.271	0.417	0.451	-0.086	-0.052	0.439	0.215	0.501	-0.032	-0.068	0.076	0.249	0.144	-0.121
expandido	-0.015	0.028	0.387	0.514	0.486	0.54	0.715	1	0.602	0.335	0.368	0.476	-0.067	0.074	0.388	0.121	0.433	0.039	-0.04	-0.027	0.264	0.088	0.02
diversificar	0.058	-0.023	0.471	0.506	0.448	0.565	0.498	0.602	1	0.343	0.444	0.463	-0.008	0	0.369	0.132	0.379	-0.033	0.072	-0.019	0.116	-0.023	0.105
estudos cor	0.174	0.058	0.379	0.26	0.212	0.332	0.271	0.335	0.343	1	0.503	0.431	-0.003	0.061	0.254	-0.041	0.32	0.1	0.007	-0.101	0.166	0.054	0.111
estudar cor	0.037	-0.016	0.388	0.375	0.377	0.426	0.417	0.368	0.444	0.503	1	0.608	-0.009	0.019	0.357	0.128	0.438	0.012	-0.1	0.022	0.176	0.139	0.132
canais de c	0.019	-0.093	0.316	0.489	0.441	0.435	0.451	0.476	0.463	0.431	0.608	1	-0.022	-0.063	0.383	0.191	0.445	-0.025	-0.096	0.098	0.269	0.183	0.037
fonterecalt	0.031	-0.09	0.099	0.021	0.062	-0.064	-0.086	-0.067	-0.008	-0.003	-0.009	-0.022	1	0.02	-0.053	-0.055	0.022	-0.094	-0.056	-0.082	-0.001	0.058	0.004
Qual o lucr	0.056	-0.069	0.052	0.007	0.02	0.019	-0.052	0.074	0	0.061	0.019	-0.063	0.02	1	0.069	-0.066	-0.001	-0.071	-0.045	-0.103	-0.005	-0.026	0.387
criar sus	-0.032	0.064	0.405	0.414	0.449	0.429	0.439	0.388	0.369	0.254	0.357	0.383	-0.053	0.069	1	0.381	0.526	0.022	-0.067	-0.078	0.295	0.192	0.091
capacidade	-0.16	-0.077	0.141	0.284	0.192	0.122	0.215	0.121	0.132	-0.041	0.128	0.191	-0.055	-0.086	0.381	1	0.432	-0.008	-0.01	-0.004	0.142	0.037	-0.018
processos e	0.021	0.061	0.357	0.417	0.446	0.385	0.501	0.433	0.379	0.32	0.438	0.445	0.022	-0.001	0.526	0.432	1	0.079	-0.088	-0.069	0.251	0.228	0.051
atuacao_re	0.2	-0.033	-0.024	0.001	-0.051	0.146	-0.032	0.039	-0.033	0.1	0.012	-0.025	-0.094	-0.071	0.022	-0.008	0.079	1	-0.024	-0.011	-0.148	-0.143	-0.143
atuacao_at	0.146	0.036	0.019	-0.091	-0.092	0.001	-0.068	-0.04	0.072	0.007	-0.1	-0.096	-0.056	-0.045	-0.067	-0.01	-0.088	-0.024	1	-0.03	-0.027	-0.051	0.102
dificuldade	0.074	-0.119	-0.059	-0.066	-0.085	-0.028	0.076	-0.027	-0.019	-0.101	0.022	0.098	-0.082	-0.103	-0.078	-0.004	-0.069	-0.011	-0.03	1	-0.057	0.09	-0.232
A organiza	-0.052	-0.03	0.266	0.268	0.31	0.215	0.249	0.264	0.116	0.186	0.176	0.269	-0.001	-0.005	0.295	0.142	0.251	-0.149	-0.027	-0.057	1	0.665	0.062
A organiza	0.058	-0.047	0.185	0.089	0.14	0.08	0.144	0.088	-0.023	0.054	0.139	0.183	0.058	-0.026	0.192	0.037	0.228	-0.143	-0.051	0.09	0.665	1	0.003
orçamento	0.076	-0.035	0.123	0.079	0.085	0.035	-0.021	0.02	0.105	0.111	0.132	0.037	0.004	0.387	0.091	-0.018	0.051	-0.143	0.102	-0.036	0.662	0.003	1

Como se pode verificar, o verde diagonal representa a correlação=1. Os tons de vermelho forte são referentes à correlação entre “orçamento” x “dificuldade em aceder ao financiamento”. Apesar destas variáveis estarem sinalizadas, não foram retiradas da análise fatorial pois foram mantidas em fases de corte anteriores para eliminar redundância. Ou seja, em casos anteriores, houve elevada correlação por exemplo entre a variável “dificuldade em aceder ao financiamento” e as variáveis “satisfação com programas”; “eficiência dos programas”; e “quantidade de programas”. Para eliminar a redundância foram retiradas as três variáveis anteriormente referidas, mantendo-se “dificuldade em aceder ao financiamento”.

### 3.3.1.2. Análise dos resultados KMO e Bartlett's

Quadro 3. 2 Resultados Teste KMO e Bartlett's. Fonte: elaborado pela autora com recurso a SPSS

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.820
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1694.949
	df	253
	Sig.	<.001

Os resultados do teste de esfericidade de Bartlett demonstram-nos que sig < 0,05 o que testa a hipótese da matriz das correlações. Neste caso, há rejeição da hipótese nula, o que significa que existe

correlação entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2008) e, juntamente com os resultados do KMO (0,820), um valor considerado Bom segundo os critérios de Kaiser, prosseguiu-se para a análise da tabela das comunalidades.

*Quadro 3. 3 Tabela das Comunalidades. Fonte: elaborado pela própria com recurso a SPSS*

**Communalities / Comunalidades**

	Initial	Extraction
type_org	1.000	.682
localizes	1.000	.763
formacao	1.000	.603
novas tecnologias nos processos	1.000	.635
atualizar equipamentos	1.000	.624
rede de contatos	1.000	.574
melhor produtividade	1.000	.692
expandido os nossos produtos	1.000	.658
diversificar nos canais de distribuição	1.000	.693
estudos compreender as necessidades e desejos do seu público-alvo.	1.000	.595
estudar concorrentes.	1.000	.592
canais de comunicação e de distribuição a pensar sobretudo no perfil do seu público-alvo	1.000	.611
fontereceita_principal	1.000	.828

Qual o lucro líquido da organização (2022)	1.000	.618
crescer sustentavelmente, no mercado onde se insere.	1.000	.606
capacidade de aumentar as receitas	1.000	.779
processos automatizados	1.000	.658
atuacao_regiao	1.000	.607
atuacao_atividade	1.000	.776
dificuldade em aceder a financiamento.	1.000	.623
A organização é bem aceite pela comunidade.	1.000	.768
A organização é bem aceite pelo público-alvo.	1.000	.837
orçamento_total	1.000	.702

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Pela tabela das Comunalidades, conseguimos verificar que os valores das extrações são de  $\approx 0,6$  (Pestana & Gageiro, 2008). Poderíamos prosseguir com o critério de corte, mas levaria à eliminação da “rede de parceiros” que na literatura nos diz ser essencial para o desenvolvimento das empreendedoras sociais (Weber & Kratzer, 2013; Kabir, 2019; Sharir & Lerner, 2006). Podendo prosseguir-se para a análise seguinte.

### 3.3.1.3. Scree Plot e Matriz de Rotação de Componentes

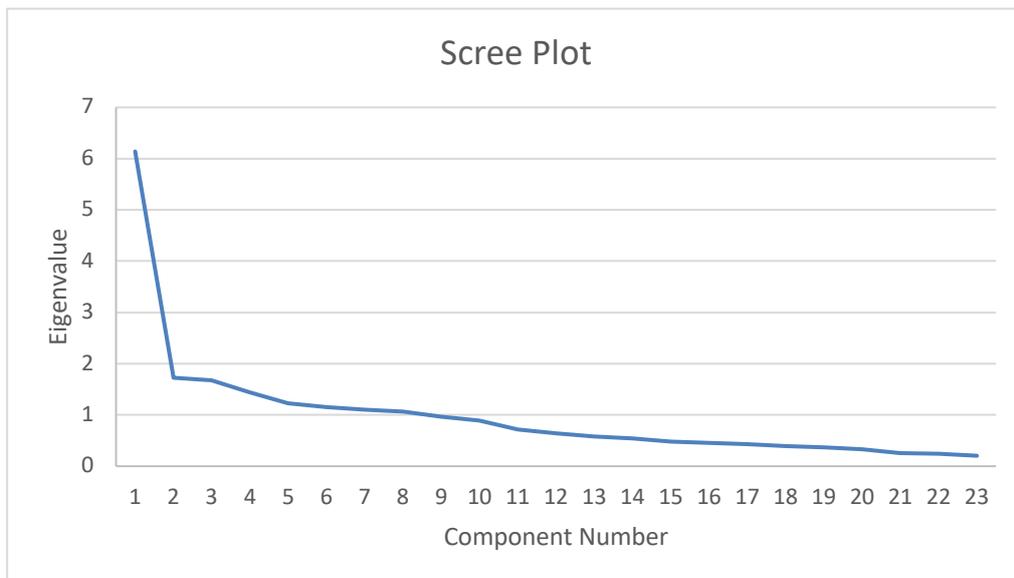


Figura 5: Scree Plot. Fonte: elaborado pela autora com recurso a SPSS

Ao verificarmos o Scree Plot esperamos que haja um maior agrupamento na componente 1, abrindo até aos componentes 8 ou 9. Para confirmar os resultados visuais e recolher as cargas necessárias, recorreu-se à Matriz da Rotação de Componentes.

Quadro 3. 4 Matriz rotação das componentes. Fonte: elaborado pela autora com recurso a SPSS

	Rotated Component Matrix <sup>a</sup>							
	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
type_org	-.024	.089	-.160	.040	.739	.001	.307	.081
localizacao	.025	.035	-.132	-.186	.055	.815	.035	-.202
formacao	.613	.187	.108	.106	.197	-.008	.188	.307
novas tecnologias nos processos	.732	.047	.229	.006	-.113	.094	-.012	.150
atualizar equipamentos	.690	.125	.191	.026	-.195	.155	-.073	.164
rede de contatos	.741	-.014	.103	.008	.103	-.027	.042	-.047
melhor produtividade	.771	.103	.112	-.188	-.122	.015	-.037	-.152
expandido os nossos produtos	.797	.038	.007	-.006	-.052	.046	.002	-.130
diversificar nos canais de distribuição	.797	-.106	-.001	.057	.020	-.053	.196	.038
estudos compreender as necessidades e desejos do seu público-alvo.	.500	.113	-.143	.179	.493	.109	-.156	-.008
estudar concorrentes.	.630	.129	.020	.140	.272	-.102	-.269	-.039
canais de comunicação e de distribuição a pensar sobretudo no perfil do seu público-alvo	.676	.192	.066	.000	.139	-.208	-.217	-.060
fonte receita_principal	-.023	.030	-.066	-.037	-.006	-.037	-.073	.902
Qual o lucro líquido da organização (2022)	.002	-.033	-.054	.772	-.020	-.075	-.095	-.053
crescer sustentavelmente, no mercado onde se insere.	.496	.206	.527	.109	.066	.128	-.054	-.066
capacidade de aumentar as receitas	.129	.027	.854	-.061	-.120	-.104	.049	-.033
processos automatizados	.514	.196	.539	.005	.186	.100	-.143	.008
atuacao_regiao	-.037	-.307	.243	-.187	.623	.005	-.141	-.099
atuacao_atividade	-.025	-.020	-.008	.034	.079	.013	.873	-.073
dificuldade em aceder a financiamento.	.019	.094	-.169	-.353	.025	-.623	.021	-.266
A organização é bem aceite pela comunidade.	.227	.832	.119	.038	-.079	.051	-.002	.003
A organização é bem aceite pelo público-alvo.	.038	.907	.049	-.045	.036	-.075	-.033	.033
orçamento_total	.046	.047	.027	.819	.009	.073	.142	.024

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Foi utilizado o método de rotação Varimax seguindo o método proposto por Pestana e Gageiro (2008). Em seguida, foram organizadas as variáveis pela componente pertencente. Ou seja, consoante a coluna onde a carga se demonstrava mais significativa, resultando na seguinte distribuição:

*Componente 01:* Formação (0,613); Novas tecnologias (0,732); Atualizar equipamentos (0,690); Redes de contacto (0,741); Melhoria de produtividade (0,771); Expansão de portfolio (0,797); Diversificar canais de distribuição (0,797); Estudo do beneficiário (0,500); Estudo do concorrente (0,630); Seleção de canais direcionados ao beneficiário (0,676).

*Componente 02:* Aceitação comunidade (0,832); Aceitação público-alvo (0,907).

*Componente 03:* Crescer no mercado (0,527); Aumentar receita (0,854); Processos automatizados (0,539).

*Componente 04:* Lucro líquido 2022 (0,772); Orçamento total 2022 (0,819).

*Componente 05:* Tipo de organização (0,739); Região de atuação (0,623).

*Componente 06:* Localização (0,815); Acesso ao financiamento (-0,623).

*Componente 07:* Atuação atividade (0,873).

*Componente 08:* Fonte principal de receita (0,902).

Notar que, todas as componentes se relacionam positivamente com a análise com a exceção do “acesso ao financiamento”. Referindo-se à dificuldade em aceder a financiamento numa escala de 1 a 5. Logo, quanto maior a pontuação, pior o cenário para a organização. Fazendo sentido em primeira instância, que se relacione negativamente com o modelo.

### **Pontuação fatorial e Pontuação Z**

Terminada a análise fatorial e organizadas as variáveis pelas componentes, estas foram multiplicadas pelas suas respetivas cargas.

Seguidamente, foi necessário padronizá-las, visto que variavam entre variáveis quantitativas (lucro; orçamento); variáveis ordinais (todas da componente 01; 02 e 03) e variáveis nominais (por exemplo, localização; atividade; fontes de receita). Para o processo de padronização, realizou-se o somatório das cargas (pontuação fatorial), subtraiu-se a média e dividiu-se pelo desvio-padrão – processo pontuação Z.

Terminada a pontuação Z temos resultados que variam entre -9,78 e 7,35, podendo assim construir uma escala de -10 a 10 e criar categorias novas que serão então a classificação do índice.



## Resultados e discussão

### 4.1. Caracterização da amostra

Em primeiro lugar, recorre-se à análise estatística para ter uma melhor compreensão do perfil das organizações que compõem a amostra:

*Estrutura.* A maioria das respondentes são registadas sobre a estrutura legal “associação” (84,6%), sendo que as cooperativas e fundações representam em conjunto 12,2% da amostra. Quando questionadas quanto ao tipo de organização destacam-se 52,8% das respondentes que são instituições particulares de solidariedade social (IPSS), 14,7% são organizações não governamentais (ONGs) e somente 3,9% das respondentes se identificam como empresas sociais, fazendo assim sentido terem baixo peso visto que 97,8% da amostra é composta por organizações sem fins lucrativos.

*Idade.* O estudo da idade das organizações demonstrou um elevado peso de *outliers*. Em média as organizações têm 35 anos, com um desvio-padrão de 54 anos de idade. A organização com maior maturidade tem 525 anos. 75% das respondentes tinham até 37 anos de idade.

*Localização.* 30,8% das organizações estão sedeadas em Lisboa e 13,2% no Porto. As localizações Aveiro e Coimbra agregam 13,2% das organizações (6,6% cada).

*Número de filiais.* Também o número de filiais demonstrou-se ser uma variável com elevado número de *outliers*. Em média, cada organização tem 819 filiais (D.P. 14.099,91). Recorrendo à análise de quartis podemos dizer que 75% das organizações tem até 2 filiais.

Em seguida, realizou-se um levantamento síntese dos principais achados relativos ao ambiente empresarial onde estas organizações atuam.

*Programas de apoio.* As organizações que compõem a amostra demonstraram-se razoavelmente neutras quanto ao nível de dificuldade de acesso ao financiamento (3,34/5). Contudo, a satisfação da quantidade de programas destinadas ao seu tipo de organização e eficiência dos programas não obtiveram boas pontuações, nomeadamente, 2,72/5 e 2,32/5.

*Aceitação.* Em média as organizações demonstram ser bem aceites pela comunidade (4,51/5) e pelo público-alvo (4,66/5).

Estando contextualizada quanto ao ambiente e quem são estas organizações, apresenta-se de forma sucinta um perfil de quem são e onde estão os beneficiários destas organizações e se há uma procura por definir estratégias que vão ao encontro dos mesmos.

*Região.* A maioria das organizações atua a nível regional (31,8%) e local (31,5%).

*Atividade.* Os principais setores de atividade das organizações são: educação e formação (23%), saúde (20,5%), inclusão social protegida e orientada (15,9%) e outros (20,5%).

*Beneficiário.* A maioria das organizações serve como principal beneficiário o público em geral (22,5%). Seguidos dos segmentos idosos (19,1%), portadores de deficiência e/ou necessidades específicas (17,4%), e crianças (12,2%).

*Definição do beneficiário.* As organizações têm definida de uma forma clara quem é o seu beneficiário (idade, rendimento, sexo, residência, etc.) (4,11/5). Contudo, não realizam esforços significativos para compreender e atualizar-se sobre as necessidades dos mesmos (3,29/5).

*Seleção de canais.* As organizações procuram, num nível médio, utilizar canais tanto de distribuição como de comunicação que vão ao encontro das necessidades e perfil dos seus beneficiários (3,59/5).

*Atendimento.* As organizações têm procurado melhorar os processos no que toca ao atendimento aos seus beneficiários (4,31/5).

Passando a outra fase de análise, foi ainda possível retirar algumas conclusões relativamente ao *networking*. As organizações procuram desenvolver a sua rede de contactos, reconhecendo a abertura de novas oportunidades graças a essa rede (4,00/5).

Ao serem confrontadas com uma listagem de potenciais parceiros para a organização e qual a importância de cada um, as organizações identificaram as instituições governamentais; autoridades locais; investidores privados; família; e voluntários como muito importantes para a organização.

*Concorrentes.* As organizações não acompanham ou estudam de forma regular o que as organizações semelhantes estão a fazer no mercado, os seus investimentos ou fontes de receita, e/ou qualidade da oferta das mesmas (2,89/5).

Dentro de uma caracterização mais relacionada com que se esperaria de uma análise interna a uma organização tradicional, podemos resumir:

*Quadros e departamentos.* As organizações na sua maioria, têm um quadro administrativo (79,6). Mas mais de 80% não têm nem um departamento ou equipa destinado ao estudo e desenvolvimento de estratégias de marketing organizacional e vendas (80,5%), nem investidores ou acionistas (89,3%).

*Missão.* Em média as organizações investem 64,25% dos seus recursos na missão social. A missão das organizações demonstra estar bem definida e difundida tanto a nível interno como para o público

em geral. 96,1% das respondentes identificou de facto, que o principal foco da missão é gerar valor social ao invés de gerar lucros.

*Produtividade e expansão de portfólio.* As organizações consideram ter aumentado nos últimos 5 anos a sua produtividade (3,98/5), o que vai ao encontro da expansão positiva do portfolio de produtos/serviços nos últimos 5 anos (3,94/5).

*Novas tecnologias e novos equipamentos.* As organizações demonstraram procurar introduzir novas tecnologias nos seus processos diários (4,07/5), não havendo, contudo, tanto ênfase na introdução de novos equipamentos para tornar os processos mais fáceis e rápidos (3,83/5), sendo que as organizações não demonstraram ter os seus processos automatizados com vista no aumento da eficiência (2,90/5).

*Formação.* As organizações demonstraram apostar na formação constante dos seus funcionários com objetivo de desenvolvimento de novas competências (4,06/5).

*Força de trabalho.* As organizações têm em média 47 voluntários, e 33 funcionários, sendo que os funcionários são pagos da sua maioria dentro da média (73,1%).

*Comunicação.* O principal canal de comunicação utilizado pelas organizações é o email (91%), seguido pelas redes sociais (87,8%) e pelos folhetos (70,1%).

*Distribuição.* As organizações demonstraram, num nível médio, investir em diversificar os canais de distribuição dos seus serviços (3,50/5). Entregando os seus serviços à comunidade sobretudo através de estabelecimentos próprios (de atendimento ou residenciais) (64,5%), através de redes de voluntários (21,4%) e pelas redes sociais (14,1%).

*Escalagem.* As organizações demonstraram, num nível médio, ter capacidade de crescer (3,66/5) e de aumentar receita (3,01/5). Contudo, há dificuldade em de aumentar o número de funcionários salarizados (2,69/5). As principais estratégias de escalagem das organizações são através das parcerias e colaborações (32,3%) e com a diversificação do portfólio de produtos/serviços existente (21,5%).

*Financiamento.* As principais fontes de financiamento selecionadas foram os subsídios e incentivos fiscais governamentais (45,3%) seguidos dos incentivos fiscais de outras entidades (21,4%). Também selecionado por 21,4% das organizações a utilização do capital próprio.

*Fontes de receita.* As organizações identificaram como a principal fonte de receita sobretudo os subsídios (37,9%), seguidamente a venda de serviços (19,1%) e em terceiro lugar donativos (15,6%).

Quanto à segunda maior fonte de receita, as mais selecionadas, por ordem, são donativos, venda de serviços, subsídios e angariações de fundos através de eventos.

Dentro da análise interna de uma organização, fez sentido ainda explorar questões como a sustentabilidade financeira e o impacto social destas organizações, tendo chegado, de forma sintética, aos seguintes achados:

*Cashflow.* Com um orçamento médio de 787.112,39€ em 2022, 25% das organizações tinham um orçamento de até 40.000€ para o desenvolvimento das suas atividades e 50% de até 200.000€. Em 2022, 25% das organizações fizeram 24.750€ e 50% fizeram até 197.214,50€ em receitas. Sendo que 25% destas não lucraram nada, e 50% lucraram até 3.489€.

*Despesas.* As principais fontes de despesa identificadas foram capital humano; despesas relacionadas com propriedade e despesas com materiais.

*Obrigações.* As organizações demonstraram ter capacidade financeira para, a curto-prazo, saldarem as suas obrigações financeiras (4,02/5).

Somente 42,5 % das organizações mensuram o impacto social que têm. Nomeadamente, através de relatórios produzidos por terceiros (na sua maioria) e inquéritos feitos pelas próprias organizações junto do público. Algumas métricas mais concretas referidas pelas respondentes foram a contagem de número de pessoas atendidas; utilização do SROI e outros indicadores baseados na Teoria de Impacto e a Matriz de Mudança Social.

Recorrendo ao número de pessoas atendidas desde o início da atividade das organizações para avaliar o impacto geral das respondentes, verificamos que até 2023, cada organização atendeu em média 124.892 pessoas. Sendo que 25% das organizações atendeu até 300 pessoas e 50% até 1.500 pessoas, desde que iniciou a atividade.

## **4.2. Índice de potencial empreendedor social – IPES**

### **4.2.1. Criação do índice**

O índice Potencial Empreendedor Social (IPES) compreende oito componentes: (i) operações internas; (ii) reputação; (iii) crescimento; (iv) saúde financeira; (v) alcance; (vi) acesso ao financiamento; (vii) atividade; (viii) fonte de receita. Estes fatores, são compostos por variáveis que através do método de Análise de Componentes Fatoriais foram filtradas até se encontrarem aquelas com maior significância para cada um dos agrupamentos.

Permitindo isto que, após o desenvolvimento do índice, qualquer empresa ou instituição, possa responder às questões do presente estudo e obter a sua pontuação IPES, sendo assim colocada num escalão de 1 a 5, em que 1 (não tem qualquer potencial de ser considerado um empreendedor social) e 5 (é potencialmente considerado um empreendedor social).

O propósito deste índice no presente estudo é analisar as organizações com uma pontuação IPES  $\geq 4$ ; quanto da amostra representam e as suas características.

A criação do índice iniciou-se com a seleção das variáveis que se pretendiam estudar e o potencial para formarem os fatores. Para tal, foi feito um teste de análise fatorial exploratório utilizando o método das componentes principais.

#### **4.2.2. Interpretação resultados IPES**

Assim, foi desenvolvido o “Índice Potencial Empreendedor Social”, na expectativa de identificar as tendências e características das organizações que, em Portugal, mais se aproximam do estatuto “empreendedor social” identificado e estudado na literatura existente.

Foram agrupadas seguidamente em *clusters* as organizações com os seguintes critérios:

- i) *IPES=1*: sem qualquer potencial empreendedor (composto pelas organizações com pontuação de -10 a -7) > 8 organizações;
- ii) *IPES=2*: baixo potencial empreendedor social (composto pelas organizações com pontuação de -6,999 a -4) > 29 organizações;
- iii) *IPES=3*: médio potencial empreendedor significativo (composto pelas organizações com pontuação de -3,999 a 3,999) > 333 organizações;
- iv) *IPES= 4*: alto potencial empreendedor social (composto pelas organizações com pontuação de 4 a 9,999) > 39 organizações;
- v) *IPES=5*: empreendedor social (composto pelas organizações com uma pontuação igual a 10) > 0 organizações.

#### **4.2.3. Análise geral das organizações com IPES de score $\geq 4$**

Estas organizações representam somente 9,5% das respondentes, sendo, contudo, de interesse para o presente estudo.

A maioria das organizações são associações sem fins lucrativos (97,4%), sendo 22 delas IPSS e 8 ONGs. Estas organizações têm em média 3 escritórios/filiais, atuando maioritariamente a nível regional ou nacional.

As organizações encontram-se sobretudo localizadas em Porto, Lisboa e Viseu, com uma média de 44 anos, estando a mais recente no mercado há 4 anos, à data do estudo.

A nível financeiro, pode-se resumir os seguintes dados médios:

- i) Orçamento (2022): 2.535.572,55€
- ii) Receita (2022): 2.213.826,85€
- iii) Lucro líquido (2022): 123.111,63€

Cada organização, até à data do questionário (2023), tinha beneficiado em média 680.369 pessoas. Contando em média com o trabalho de 103 funcionários e 229 voluntários.

Estas organizações têm na sua maioria quadros administrativos, e não têm investidores ou acionistas. As 7 que identificaram ter, 5 não reembolsam os investimentos com juros.

*Fontes de receita.* Estas organizações, identificaram os subsídios e outras (além das mencionadas no questionário) como as suas principais fontes de receita. Ao nível das fontes secundárias, as mais selecionadas foram os donativos, a venda de produtos, a venda de serviços, as angariações através de eventos e patrocínios.

*Fontes de financiamento.* A nível das fontes de financiamento identificadas, foram sobretudo identificadas subsídios governamentais, outro tipo de subsídios, o capital pessoal e outras além das referidas no questionário. Somente 25,6% demonstraram ter facilidade em aceder ao financiamento, contudo não consideram haver “bastantes” programas ou que estes sejam eficientes e de fácil acesso. Não há evidência de uma satisfação geral com os programas de financiamento/apoio ao empreendedorismo social.

*Fontes de despesa.* As principais fontes de despesa identificadas foram o capital humano e o material para o desenvolvimento das operações.

*Capital humano.* Apenas 17,9% das inquiridas demonstraram estar totalmente capazes de crescer em número de funcionários salarizados, sendo que 61,5% das organizações paga dentro da média e 25,6% acima da média.

*Estratégia de escalagem.* A principal estratégia para crescer identificada foi através de parcerias e colaborações, seguido da diversificação do portfólio de produtos e serviços. Em terceiro lugar, foi identificada a expansão para novos segmentos. Sendo os principais segmentos (ao nível de beneficiário) identificados os portadores de deficiência e/ou pessoas com necessidades de saúde

específicas, seguido do público em geral. A nível de segmento de atividade, a maioria dedica-se à educação e formação ou à inclusão social protegida e orientada, ou a várias atividades simultâneas.

*Canais.* Os principais canais de comunicação utilizados são o email, *website* e redes sociais. E a nível da distribuição é sobretudo através de estabelecimento próprio, pelos voluntários e *online*.

*Parceiros.* Estas organizações identificaram como muito importantes sobretudo as autoridades locais, investidores privados, familiares e amigos e voluntários. Sem importância foram identificadas sobretudo empresas sociais, misericórdias, cooperativas e fundações. A nível da reputação, tanto com a comunidade em geral como pelo público-alvo das organizações, estas estão bem posicionadas, e com a missão bem definida e difundida.

#### 4.2.4. Comparação organizações com IPES de score $\leq 2$ e score $\geq 4$

Outra forma de obter *insights* através do IPES é comparando os grupos de score  $\leq 2$  e score  $\geq 4$ , visto que score  $\leq 2$  são organizações com baixo potencial empreendedor social e score  $\geq 4$  com bastante potencial.

Quadro 4. 1 Comparação scores: Componente 1 - Operações internas

Variáveis	Score $\leq 2$	Score $\geq 4$
<b>Formação</b>	Maioria das organizações demonstra-se neutra quanto dar formação aos funcionários	Maioria dá formação aos funcionários
<b>Novas tecnologias</b>	Maioria demonstra-se neutra em apostar em novas tecnologias nos processos diários	Maioria aposta em novas tecnologias nos processos diários
<b>Equipamentos</b>	Maioria demonstra-se neutra na atualização de equipamentos	Maioria atualiza os seus equipamentos
<b>Redes de contactos</b>	Maioria demonstra-se neutra quanto à expansão da sua rede	Maioria procura expandir a sua rede
<b>Melhor produtividade</b>	Maioria demonstrou-se neutra quanto à melhoria de produtividade nos últimos 5 anos	Maioria melhorou produtividade nos últimos 5 anos
<b>Expandir portfolio</b>	Maioria demonstrou-se neutra ou relativamente de acordo com a expansão de portfolio nos últimos 5 anos	Maioria tem expandido o seu portfolio de produtos e serviços nos últimos 5 anos
<b>Canais distribuição</b>	Maioria não diversifica os canais de distribuição	Maioria investe em diversificar os canais de distribuição

<b>Estudo de beneficiário</b>	Maioria não estuda as necessidades do beneficiário	Maioria estuda as necessidades e desejos do beneficiário
<b>Estudo de concorrentes</b>	Maioria não estuda a concorrência	Maioria está neutra na questão do estudo da concorrência
<b>Seleção de canais direcionados</b>	Maioria não seleciona os canais de comunicação e de distribuição de acordo com o beneficiário	Maioria seleciona os canais de comunicação e distribuição a pensar no beneficiário

Através da análise da componente 1, e as variáveis que a compõem, consegue-se compreender que há contraste a nível das operações internas das organizações, destacando-se que as score >=4 demonstram aplicar técnicas comuns nas empresas tradicionais como o estudo do consumidor e aplicar esse estudo à seleção de canais de distribuição e comunicação.

Quadro 4. 2 Comparação scores: Componente 2 - Reputação

Variáveis	Score <= 2	Score >= 4
<b>Comunidade</b>	Maioria demonstra-se relativamente bem aceite pela comunidade em geral	Totalidade bem aceite na comunidade em geral
<b>Beneficiário target</b>	Maioria demonstra-se relativamente bem aceite pelo beneficiário target	Totalidade bem aceite pelo target

Passando para a segunda componente, designada no estudo por “reputação”, ambos os grupos estão bem posicionados. Sendo que as organizações de score >=4 demonstraram melhor posicionamento, sendo que a totalidade é tanto bem aceite pelo *target* como pela comunidade.

Quadro 4. 3 Comparação scores: componente 3 - Crescimento

Variáveis	Score <= 2	Score >= 4
<b>Crescer no mercado</b>	Maioria demonstra-se neutra quanto à capacidade de crescer sustentavelmente no mercado	Maioria prevê conseguir crescer sustentavelmente no mercado onde se insere
<b>Aumentar receita</b>	Maioria não tem capacidade de aumentar receita	Maioria demonstra-se neutra quanto à capacidade de aumentar a receita
<b>Processos automatizados</b>	Maioria não tem capacidade de automatizar processos para aumentar eficiência.	Maioria demonstra-se neutra quanto à capacidade de automatizar processos para aumentar eficiência

Quanto à capacidade de crescimento, destaca-se que as organizações com baixo score, não têm confiança em conseguir nem aumentar a receita nem em automatizar processos para aumentar a eficiência, contrastando com os resultados do outro grupo.

Quadro 4. 4 Comparação de scores: componente 4 - saúde financeira

Variáveis	Score <= 2	Score >= 4
<b>Lucro líquido</b>	2.181,31€	123.111,63€
<b>Orçamento</b>	98.240,74€	2.535.572,55€

Relacionando-se assim a capacidade de crescer com a componente 4, “saúde financeira”, estuda-se o lucro líquido e o orçamento. Dado os intervalos entre os diferentes grupos, podemos comparar a margem de lucro dos tipos de organização, dividindo o lucro pelo orçamento. Observando-se que as empresas de baixo score têm um resultado de aproximadamente 2,22% de margem de lucro, comparado com 4,86% do score >=4.

Quadro 4. 5 Comparação de scores: componente 5 - Alcance

Variáveis	Score <= 2	Score >= 4
<b>Tipo de organização</b>	Maioria são associações culturais, recreativas e de desporto ou IPSS	Maioria são IPSS ou ONGs
<b>Região de atuação</b>	Maioria atua a nível local ou regional	Maioria atua a nível regional ou nacional

A componente 5, denominada no estudo de “alcance” por ter na sua composição a variável da “região da atuação”, considera também a tipologia de organização. Concluiu-se que as de baixo score são sobretudo associações culturais recreativas e de desporto ou IPSS, enquanto as de score alto são IPSS ou ONGs. Também diferenciam a nível da área de alcance de atuação, visto que as de score baixo identificaram sobretudo um alcance a nível local ao contrário do outro grupo que identificou maioritariamente regional.

Quadro 4. 6 Comparação de scores: componente 6 - acesso a financiamento

Variáveis	Score <= 2	Score >= 4
<b>Localização</b>	Maioria sedeadada em Lisboa e Aveiro	Maioria sedeadada no Porto, Lisboa e Viseu
<b>Acesso ao financiamento</b>	Maioria demonstrou ter dificuldade em aceder ao financiamento	Maioria demonstrou-se neutra quanto à dificuldade em aceder ao financiamento

Ao estudar a sexta componente – “acesso ao financiamento” - destaca-se que as de score  $\leq 2$  têm maior dificuldade em acesso ao financiamento, o que vai de acordo com a informação refletida anteriormente em terem menor orçamento para as suas operações.

*Quadro 4. 7 Comparação de scores: componente 7 - atividade*

Variáveis	Score $\leq 2$	Score $\geq 4$
<b>Atividade</b>	Maioria dedica-se a atividades relacionadas à saúde, educação e formação e outras que não as mencionadas no questionário	Maioria dedica-se a atividades relacionadas à educação e formação, inclusão social protegida e orientada ou várias atividades simultâneas.

Quanto à principal atividade a que os diferentes grupos se dedicam, foram identificadas as áreas tradicionais de atuação, nomeadamente pelas de score  $\leq 2$  saúde (maioritariamente) e score  $\geq 4$  educação e formação.

*Quadro 4. 8 Comparação de scores: componente 8 - Fonte de receita*

Variáveis	Score $\leq 2$	Score $\geq 4$
<b>Principal fonte de receita</b>	Maioria identifica como principal fonte de receita os subsídios, donativos e vendas de serviços	Maioria identifica como principal fonte de receita os subsídios, seguido de outras formas de receita que não as mencionadas no questionário

E por fim, a componente 8, referente à principal fonte de receita, demonstra que as organizações de score  $\leq 2$  identificaram as fontes mais tradicionais e que se aproximam das respostas da amostra no geral, analisado previamente. Já as respondentes pontuadas com score  $\geq 4$ , identificaram também como em primeiro lugar os subsídios, e em segundo lugar “outras formas de receita” que não as mencionadas no questionário.

### 4.3. Outros insights- Impacto Social

A maioria das organizações de score  $\leq 2$  (70,3%), não mensura o impacto social. As que mensuram, fazem-no através de questionários junto de utentes e sócios; contagem de número de novos associados; ou através de estudos de impacto de terceiros. Cada uma destas organizações atendeu até à data em média 936 pessoas.

As organizações de score  $\geq 4$ , estão divididas quanto à mensuração do impacto (41% não/59% sim), sendo que, as que mensuram, foram mais específicas nas suas respostas quanto ao método de mensuração. Foram referidos estudos de impacto internos utilizando a teoria da mudança; *feedbacks* da comunidade; inquéritos de satisfação; contratação de entidades externas; *focus groups*; relatórios de gestão; entre outros. Tendo a maioria dos respondentes indicado mais do que um método de estudo na sua resposta. Relembrando que em média cada organização de score  $\geq 4$  atendeu até à data 680.369 pessoas pode-se ainda aferir:

#### Eficiência Operacional

$$\text{Custo Operacional} = \text{Receita} - \text{Lucro Líquido}$$

$$\text{Rácio Orçamental} = \frac{\text{Custo Operacional}}{\text{Orçamento Total}}$$

Ao calcularmos o rácio, as organizações de score  $\leq 2$  demonstraram utilizar 69,37% do seu orçamento em custos operacionais, enquanto as de score  $\geq 4$  utilizaram 82,46%, isto poderá demonstrar menor eficiência por parte das organizações de score  $\geq 4$  a nível do controlo de custos de operações. Contudo, é de reforçar que mais contexto será necessário para enquadrar a eficiência operacional de uma organização, sobretudo considerando as particularidades da gestão das organizações dentro da economia social.

#### Sustentabilidade Financeira

$$\text{Sustentabilidade Financeira} = \frac{\text{Receita}}{\text{Orçamento}}$$

No cálculo da sustentabilidade financeira, quanto mais perto de 1 for o resultado melhor é a demonstração de resultados da organização. No caso das organizações em estudo, as de score  $\leq 2$ , apresentaram um resultado de 0,72, o que é razoável e as de score  $\geq 4$  0,87, demonstrando maior sustentabilidade financeira.

### **Impacto Orçamental (aproximação ao SROI)**

$$\text{aprox. SROI} = \frac{\text{Número total pessoas atendidas}}{\text{Orçamento}}$$

Reforçando que o número total de pessoas atendidas é desde o início de atividades e o orçamento é relativo a 2022, este cálculo assume que os beneficiários continuam a usufruir do apoio das organizações em 2022. Desta forma, significaria que em 2022 o impacto por euro gasto por parte das organizações de score  $\leq 2$  era de 0,01€, em comparação com 0,27€ das organizações com score  $\geq 4$ .

# Conclusões e recomendações

As organizações da economia social em Portugal, são sobretudo associações, estabelecidas como IPSS, resultados esperados pela consulta anterior à documentação da CASES e a estudos como os de Amin, Cameron e Hudson (2002), colocando Portugal num modelo de economia social mediterrânea, semelhante a Itália e Espanha. Lembra-se que estas instituições são distintas dos setores públicos e privados (Moulaert & Ailenei, 2005; Haugh & Kitson, 2007) e devem efetuar o reinvestimento dos excedentes obtidos depois de garantir o investimento necessário na sustentabilidade da própria organização (Lei de Bases da Economia Social Projeto de Lei nº 68/XII). Logo, pressupõe-se a procura por financiamento e fontes de receita para gerar *cash-flow*. Tendo por base os dados recolhidos com recurso ao questionário, concluiu-se que em 2022 as organizações tiveram um orçamento médio de 787,112.39€ e registaram efetivamente lucro, mesmo que declaradas organizações “sem fins lucrativos”. Este lucro é então o excedente, e em média as organizações inquiridas reinvestem mais de metade do mesmo na missão social em detrimento de custos operacionais e outros.

Estas organizações atendem o público em geral, e em seguida idosos, portadores de deficiência e crianças, demonstrando que, com a exceção das que selecionaram o público em geral, há efetivamente uma procura por atender a um segmento da sociedade com necessidades específicas, injustiçado e/ou sem capacidade para isoladamente causar mudança na sua situação precária (Newbert & Hill, 2014; Lasprogata & Cotten, 2003; Martin & Osberg, 2015).

Em média estas organizações demonstraram ter 1,42 voluntários para cada funcionário, e o capital humano representa uma das principais despesas das mesmas. Os funcionários são pagos com salários dentro dentro da média, o que demonstra o reconhecimento da importância da retenção do capital humano (Sharir & Lerner, 2006). Foram, no entanto, resultados surpreendentes, sendo que era se esperava maior peso do trabalho assalariado e pago abaixo da média (Borzaga et al. 2012).

Outro ponto a estudar das organizações da economia social são as suas fontes de receita/financiamento (Haugh & Kitson, 2007). Sendo as principais fontes de financiamento os subsídios e os incentivos fiscais governamentais e de outras instituições. Quanto à principal fonte de receita, a maioria das organizações gera receita através dos subsídios e da venda de serviços. Os resultados foram ao encontro do expectável face ao que se encontra na literatura consultada quanto às fontes maioritariamente selecionadas (CASES, n.e.; Depedri, 2010; Travaglini et al., 2009), contudo, esperava-se uma maior referência a fontes alternativas como o *crowdfunding*, microcréditos, bolsas, capital de dívida ou outras formas de financiamento não tradicionais (Kickul & Lyons, 2015; Zeyen et

al., 2014; Martin, 2015) que foi praticamente inexistente, devido à expectativa de um esforço crescente para angariar capitais próprios (Lasprogata & Cotton, 2003).

Isto levanta dúvidas relativamente à existência da vertente “empreendedora” nas organizações, visto que se esperam iniciativas – independentemente do tipo de organização (Zeyen et al., 2014; Santos et al., 2015) - inovadoras utilizando técnicas de mercado (Austin et al., 2006; Dees, 2001; Hervieux et al., 2010; Sharir & Lerner, 2006; Smith et al., 2012; Wallace, 1999; Defourny & Nyssens, 2008) e de gestão empresarial, utilizando recursos públicos e privados (Doherty et al., 2014; Hervieux et al., 2010), e o peso da venda de serviços/produtos ou outras formas, não são equiparáveis ao peso dos donativos e subsídios como principal fonte destas organizações.

Contudo, sendo que “empreendedorismo” pode ser a recombinação dos recursos de forma produtiva, através da recolha da informação da envolvente, estrategicamente, de forma eficiente (Alvarez & Barney, 2007; Schumpeter, 1934), analisou-se outros aspetos do questionário que pretendem desmistificar esta iniciativa da “recolha de informação estratégica” e da sua aplicação com uso “eficiente e eficaz”, nomeadamente, através do estudo do beneficiário. As organizações demonstraram ter bem definida a “persona” (sexo, idade, rendimento, residência), mas não procuram atualizar-se sobre as necessidades dos mesmos ao longo do tempo. As organizações também não demonstraram, em média, realizar grandes esforços (3,6/5) para selecionar tanto os canais de distribuição como os de comunicação de acordo com as necessidades e o perfil dos seus beneficiários.

Aliando estes aspetos ao facto de não haver grande ênfase na introdução de novos equipamentos para agilizar processos e que não há investimento na automatização para aumentar eficiência, há uma relativa ausência em primeira vista de inovação quanto aos processos também.

Acrescenta-se a estes achados ao facto de menos de metade das organizações mensurarem o impacto social que têm, pode-se concluir que, na sua maioria, a economia social portuguesa é composta por organizações de terceiro setor, maioritariamente IPSS que não são efetivamente consideradas empreendedoras sociais (a premissa de gerar benefício social, acima da pretensão de maximização de lucros está presente, contudo, está ausente a inovação e aplicação de técnicas de gestão tradicional e de mercado).

Assim, foi introduzida a questão II, se há sinais de hibridização. E a respostas é sim. Se partirmos da análise da amostra como um todo, e começarmos a analisar em busca das organizações que possam representar “sintomas” de uma iniciativa empreendedora, e por isso uma “hibridização”, então, ao analisarmos as respondentes com pontuação  $\geq 4$  no índice IPES, podemos dizer que estas organizações apostam na introdução de novas tecnologias e processos para aumento da eficiência e

produtividade, valorizam a importância de aumentar a rede de contactos (Weber & Kratzer, 2013; Scheuerle et al., 2015), o portfólio de serviços/produtos, e apostam na diversificação com o beneficiário em mente. Demonstraram ainda, ter potencial e segurança para crescer sustentavelmente e estudar tanto o beneficiário quanto as suas necessidades e preferências. Demonstraram ainda dar importância aos investidores privados, e as que têm, não pagam com juros indo de encontro à literatura (Yunus, 2008), contudo são muito poucos os casos.

Uma particularidade interessante, foi a eficiência operacional destas organizações ser inferior à das com score  $\leq 2$  no índice IPES.

Por fim, quando utilizado o “número de pessoas atendidas” como métrica de mensuração de impacto, estas organizações (score  $\geq 4$ ) têm melhor desempenho que as de score  $\leq 2$  e que a média da amostra. Mais de metade mensuram o impacto social que geram, nomeando mais do que um método de mensuração nas respostas ao questionário, recorrendo tanto a inquéritos internos como a estudos contratualizados por terceiros. Este resultado foi satisfatório não só devido à importância da mensuração do impacto social prevista na literatura (Ridley-Duff, 2007; Arena et al., 2015; Bagnoli & Megali, 2011), como pela referência ao SROI – métrica referida que também é uma das mais utilizadas (Arena et al., 2015; Bagnoli & Megali, 2011).

Podemos por isso dizer, com alguma segurança, que há organizações dentro da economia social que apresentam sinais de hibridização. Procuram introduzir conhecimentos de gestão nas suas operações (nomeadamente o estudo do beneficiário, dos canais de distribuição e de comunicação, desenvolver parcerias) e de mercado com a venda de serviços, produtos e procura de investidores privados. Porém, a destacar que apesar de entrarem na pontuação  $\geq 4$  do índice IPES o valor máximo foi de 7,35 numa escala de -10 a 10 antes da conversão. O que significa que ainda há um longo caminho a percorrer para se atingir o conceito teórico ideal de “empreendedora social” revisto.

## **5.1. Limitações, dificuldades do estudo e sugestões futuras**

A elaboração do IPES demonstrou-se, no final do estudo, como principal limitação. Foi utilizado como base para a elaboração do mesmo um só manual - de Pestana e Gageiro (2008), pelo que, reconhecesse-se que haverá espaço para outras metodologias/aplicação de outras técnicas que retirariam maior proveito da informação fornecida pela base de dados criada. O facto de ter sido elaborado por uma única autora, pode ainda enviesar os resultados visto que tanto o processo de formalização do questionário, tratamento de dados e interpretação dos mesmos, estão sujeitos ao olhar singular.

Em segundo lugar, a composição da própria base de dados. Esta foi criada pela autora da dissertação. Como pode ser consultado no capítulo 3, houve uma grande parcela de contactos retirados da “Base de Dados Social – Iniciativa para a Equidade Social”, que forneceu total acesso à informação o que permitiu um controlo sobre as organizações que constituíam a base de dados. Contudo, vários outros potenciais detentores de contactos – sobretudo de negócios sociais e empreendedores sociais – foram contactados, mas ficaram como “distribuidores” do link, não forneceram a lista de contactos em si. Ou seja, não houve controlo sobre a quantidade de empreendedores sociais/negócios sociais que realmente foram alcançados além dos que a própria conseguiu identificar através de outras fontes. Isto pode ter levado a um enviesamento dos dados levando à falta de respondentes de organizações com fins lucrativos/negócios sociais.

Quanto às principais dificuldades sentidas, apesar de se ter obtido 409 respondentes, o número de negócios sociais identificados foi residual. Pelo que, reconhece-se que, apesar de uma das premissas que levou ao início da investigação ser a identificação dos negócios sociais e empreendedores sociais; esta foi difícil de concluir devido à reduzida existência na base de dados obtida.

Dado isto, sugere-se para futuros estudos, procurar-se atualizar a Base de Dados com organizações que possam ser consideradas negócios sociais, assim como procurar fortalecer a base teórica que possa levar à alteração de variáveis e/ou dos pesos das componentes do IPES.

## Referências Bibliográficas

- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic entrepreneurship journal*, 1, 11-26.
- Amin, A.; Cameron, A.; & Hudson, R. (2002). *Placing the Social Economy. Contemporary Political Economy Series*. Routledge, London.
- Arena, M., Azzone, G., & Bengo, I. (2015). Performance measurement for social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26, 649-672.
- Ashoka, 2022. Website official. *Disponível em*: <https://www.ashoka.org/pt-pt/sobre-ashoka>
- Assembleia da República. (2011). Projecto de Lei nº 68/XII – Lei de Bases da Economia Social. Diário da República. *Disponível em*:  
<https://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063484d364c793968636d356c6443397a6158526c6379395953556c4d5a5763765247396a6457316c626e527663306c7561574e7059585270646d45764d7a45334d5745354f54557459544a695a5330304e6a49354c574a6c4e325574595455784e546779595441774d4459304c6d527659773d3d&fich=3171a995-a2be-4629-be7e-a51582a00064.doc&Inline=true>
- Austin, J., Stevenson, H. and Wei-Skillern, J. (2006), "Social and commercial entrepreneurship: the same, different or both?". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 1, 1-22
- Bagnoli, L., & Megali, C. (2011). Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, 149-165.
- Ball, A. S. (2015). Social enterprise governance. *U. Pa. J. Bus. L.*, 18, 919.
- Baron, D. P. (2007). Corporate social responsibility and social entrepreneurship. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16, 683-717.
- Baumol, W. J. (1996). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of business venturing*, 11, 3-22.
- Borzaga, C., Depedri, S., & Galera, G. (2012). Interpreting social enterprises. *Revista de Administração*, 47, 398-409.
- Bygrave, W., & Minniti, M. (2000). The social dynamics of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 24, 25-36.
- Cantillon, R. (1931). *Essai sur la Nature du Commerce en Général*, edited and translated by H. Higgs, London: Macmillan.
- CASES (2020). Relatório CASES – A realidade estatística das cooperativas de solidariedade social em Portugal. *Disponível em*: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2020/05/Relat%C3%B3rio-CASES-Cooperativas-Solidariedade-Social.pdf>
- Chell, E. (2000). Towards researching the "opportunistic entrepreneur": A social constructionist approach and research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 63-80.
- Coase, R. H. (1937). "The nature of the firm," *Economica, N.S.*, vol. 4, pp. 386–405

- Dart, R. (2004) The Legitimacy of Social Enterprise. *Nonprofit management and Leadership*, 14, 441-424.  
Disponível em; <http://dx.doi.org/10.1002/nml.43>
- Dees, (2001). The Meaning of Social Entrepreneurship. *Disponível em:* [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wpcontent/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Deess\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wpcontent/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf)
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social enterprise journal*.
- Del Giudice, M., Garcia-Perez, A., Scuotto, V., & Orlando, B. (2019). Are social enterprises technological innovative? A quantitative analysis on social entrepreneurs in emerging countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 148, 119704.
- Depedri, S. (2010). The competitive advantages of social enterprises. The Economics of Social Responsibility. *The World of Social Enterprises*, 34-55.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 16, 417-436.
- DRE, (2022). Cooperativa de solidariedade social. *Disponível em:* <https://dre.pt/dre/lexionario/termo/cooperativa-solidariedade-social>
- Driessen, M. P., & Zwart, P. S. (2007). The entrepreneur scan measuring characteristics and traits of entrepreneurs. *Disponível em:* <http://www.necarbo.eu/files/E-scan%20MAB%20Article.pdf>.
- EURES (2018). Empresas sociais: empreendedorismo com impacto social. Autoridade Europeia do Trabalho, Direção-Geral do Emprego, dos Assuntos Sociais e da Inclusão. *Disponível em:* [https://eures.europa.eu/social-enterprise-entrepreneurship-social-impact-2018-10-18\\_pt](https://eures.europa.eu/social-enterprise-entrepreneurship-social-impact-2018-10-18_pt)
- Fairlie, R. W., & Fossen, F. M. (2018). Opportunity versus necessity entrepreneurship: Two components of business creation. *CESifo Working Paper Series*, 6854.
- Fuentelsaz, L., González, C., Maícas, J. P., & Montero, J. (2015). How different formal institutions affect opportunity and necessity entrepreneurship. *BRQ Business Research Quarterly*, 18, 246-258.
- Gageiro, J. N., & Pestana, M. H. (2008). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS* (2nd Ed.). Editora Sílabo, Lisboa.
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship?. *Journal of Business venturing*, 5(1), 15-28.
- GEM, (2019). Entrepreneurial behaviour and attitudes. *Disponível em:* <https://www.gemconsortium.org/data>
- Gupta, P., Chauhan, S., Paul, J., & Jaiswal, M. P. (2020). Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 209-229.
- Haugh, H., & Kitson, M. (2007). The Third Way and the third sector: New Labour's economic policy and the social economy. *Cambridge journal of economics*, 31, 973-994.
- Hébert, R. & Link, A. (2012). *A History of Entrepreneurship*. Routledge.
- Helm, S. T., & Andersson, F. O. (2010). Beyond taxonomy: An empirical validation of social entrepreneurship in the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 20, 259-276.

- Hervieux, C. & Turcotte, M. F. B. (2010). The legitimization of social entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4, 37-67.
- Hessels, J., & Naudé, W. (2019). The intersection of the fields of entrepreneurship and development economics: A review towards a new view. *Journal of Economic Surveys*, 33, 389-403
- Hoogendoorn, B., Pennings, E., & Thurik, R. (2010). What do We Know about Social Entrepreneurship: An Analysis of Empirical Research (No. ERS-2009-044-ORG). *ERIM report series research in management Erasmus Research Institute of Management*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/16558>
- Inovação Social Portugal (2020). Mapa interativo da Inovação Social. Disponível em: <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/>
- Kabir, M. N. (2019). *Knowledge-based social entrepreneurship: Understanding knowledge economy, innovation, and the future of social entrepreneurship*. Springer: Washington.
- Kickul, J., & Lyons, T. S. (2015). Financing social enterprises. *Entrepreneurship Research Journal*, 5, 83-85.
- Kruse, P., Wach, D., & Wegge, J. (2021). What motivates social entrepreneurs? A meta-analysis on predictors of the intention to found a social enterprise. *Journal of Small Business Management*, 59, 477-508.
- Lasprogata, G. A., & Cotten, M. N. (2003). Contemplating enterprise: The business and legal challenges of social entrepreneurship. *American Business Law Journal*, 41, 67.
- Lee, P. (2014). Social Innovation, 92 Wash. U. L. Rev. 001 Disponível em: [https://openscholarship.wustl.edu/law\\_lawreview/vol92/iss1/5](https://openscholarship.wustl.edu/law_lawreview/vol92/iss1/5)
- Lehner, O. M., & Germak, A. J. (2014). Antecedents of social entrepreneurship: Between public service motivation and the need for achievement. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 3, 214-229.
- Lidow, D. B. (2022). The prehistoric entrepreneur: rethinking the definition. *Journal of Management History*, 28(4), 458-475.
- Llisterri, J. J., Kantis, H., Angelelli, P., & Tejerina, L. (2006). Is youth entrepreneurship a necessity or an opportunity. Washington DC: Inter-american Development Bank.
- Marchesani, F., Masciarelli, F., & Doan, H. Q. (2022). Innovation in cities a driving force for knowledge flows: Exploring the relationship between high-tech firms, student mobility, and the role of youth entrepreneurship. *Cities*, 130, 103852.
- Martin, M. (2015). Building impact businesses through hybrid financing. *Entrepreneurship Research Journal*, 5, 109-126.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2015). Getting beyond better: How social entrepreneurship works. *Harvard Business Review Press*.
- Martinez, I. (2010). Social Economy. *ResearchGate*. DOI: 10.1007/978-1-4419-5707-8\_6
- Minniti, M. (2008). The role of government policy on entrepreneurial activity: productive, unproductive, or destructive?. *Entrepreneurship theory and Practice*, 32, 779-790.
- Morrison, A. (2006). A contextualisation of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 12, 192-209.
- Moulaert, F., & Ailenei, O. (2005). Social economy, third sector and solidarity relations: A conceptual synthesis from history to present. *Urban studies*, 42, 2037-2053.

- Muo, I., Azeez, A..(2019). Green Entrepreneurship: Literature Review and Agenda for Future Research. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 7, 17-29.
- Nassif, V. M. J., & Garçon, M. M. (2024). The integrative approach in the study of resilience in female entrepreneurship. *European Journal of Training and Development*, 48, 162-178.
- Newbert, S. L., & Hill, R. P. (2014). Setting the stage for paradigm development: A 'small-tent' approach to social entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5, 243-269.
- Ridley-Duff, R. (2008). Social enterprise as a socially rational business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14, 291-312.
- Santos, F., Pache, A. C., & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California management review*, 57, 36-58.
- Saunders, M.N.K., Lewis, P. and Thornhill, A. (2019) *Research Methods for Business Students*. 8th Edition, Pearson, New York.
- Scheuerle, T., Schmitz, B., Spiess-Knafl, W., Schües, R., & Richter, S. (2015). Mapping social entrepreneurship in Germany-a quantitative analysis. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 3, 484-511.
- Shane, S. A. (2003). A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus. Edward Elgar Publishing.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25, 217-226.
- Sharir, M., & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of world business*, 41, 6-20.
- Skeja, A., Sadiku-Dushi, N., & Keskin, G. (2023). Altruism and female entrepreneurship: evidence from the Turkish community in Kosovo. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 17, 1275-1292.
- Smith, B. R., Cronley, M. L., & Barr, T. F. (2012). Funding implications of social enterprise: The role of mission consistency, entrepreneurial competence, and attitude toward social enterprise on donor behaviour. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31, 142-157.
- Summers, D. (2015). The economic impact of entrepreneurship: setting realistic expectations. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21, 99-107. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/economic-impact-entrepreneurship-setting/docview/1760921213/se-2>
- Sunny, S. A., & Shu, C. (2019). Investments, incentives, and innovation: geographical clustering dynamics as drivers of sustainable entrepreneurship. *Small Business Economics*, 52, 905-927.
- Travaglini, C., Bandini, F., & Mancinone, K. (2009). Social enterprise in Europe: governance models. *Second EMES international conference on social enterprise* , pp. 1-26).
- Wallace, S. L. (1999). Social entrepreneurship: The role of social purpose enterprises in facilitating community economic development. *Journal of developmental entrepreneurship*, 4, 153. Ver em: <https://www.proquest.com/docview/208425218?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>

- Weber, C., & Kratzer, J. (2013). Social entrepreneurship, social networks and social value creation: A quantitative analysis among social entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Venturing* 1, 5, 217-239.
- Wilson, F., & Post, J. E. (2013). Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40, 715- 737.
- Wirtz, M. (2016). Charity and social business: two ways to the same goals. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 4, 210-222.
- Yunus, M. (2008). *Creating a World Without Poverty: Social Business And The Future Of Capitalism*. PublicAffairs: New York.
- 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, 519-532.
- Zeyen, A., Beckmann, M., & Akhavan, R. (2014). Social entrepreneurship business models: Managing innovation for social and economic value creation. *Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts: Management als Liberal Art*, pp. 107-132.