

Jarbas Felicio Cardoso

# Novas tendências de empresas sociais em Portugal

Dissertação de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, orientada por Prof. Doutor Miguel Simões Torres Preto e coorientada por Prof. Doutora Virginia do Carmo Ferreira apresentada à Faculdade de Economia e à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

Setembro de 2018



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



Jarbas Felício Cardoso

# Novas tendências de empresas sociais em Portugal

Dissertação de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e  
Empreendedorismo, apresentada à Faculdade de Economia e à Faculdade  
de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra  
para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Miguel Simões Torres Preto  
Coorientadora: Prof. Doutora Virgínia do Carmo Ferreira

Coimbra, 2018

## Dedicatória

À Ana Luisa, Jesus e Aneli

## Agradecimentos

Uma dissertação, apesar do processo solitário a que qualquer pessoa investigadora está destinada, reúne contributos de várias pessoas. Desde o início do mestrado, contei com a ajuda e do apoio de muitas pessoas e instituições. Sem esses contributos, este trabalho não teria sido possível.

Neste sentido, agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Miguel Torres Preto, pela confiança em dedicar seu tempo a me ouvir, esclarecer minhas dúvidas, orientar e contribuir neste meu percurso.

À Professora Doutora Virgínia do Carmo Ferreira, que desde 2014 me orientou e esclareceu minhas dúvidas sobre o curso MISIE e depois, em sua contribuição na ajuda deste trabalho.

A todos e todas os demais professores e professoras do MISIE que contribuíram direto ou indiretamente para minha formação e, com isso, no meu crescimento enquanto pessoa e profissional.

Às empresas sociais e organizações do terceiro setor, empreendedores e empreendedoras sociais que se disponibilizaram a participar do estudo, pois, sem essas contribuições, o estudo não se viabilizaria.

À minha esposa e estudante, Melissa Bergmann, por sua paciência e contribuição de sugestões, pois quando eu, no ato da escrita e no surgimento de dúvidas, a mesma fazia a leitura do texto e compartilhava seu aprendizado sobre a escrita acadêmica.

À amiga e Professora Doutora, Tanise Novello, em sua contribuição na formulação do guião de entrevistas semiestruturadas e do olhar amigo para dizer se o trabalho estava ficando bom ou ruim.

Aos Governos Federais do Brasil (2003-2016), pois graças a suas políticas educacionais, mesmo de forma indireta, me possibilitam estudar em Coimbra e, com isso, conhecer outros povos, outras pessoas e outras culturas.

## Epígrafe

O saber é aquilo em que a alma em si e por si  
se ocupa das coisas que são.

Platão, Teeteto.

## Resumo

Vive-se em uma época em que os limites entre os setores governamental, sem fins lucrativos e de negócios estão misturados, como resultado surgem novas formas institucionais, econômicas e sustentáveis na abordagem a problemas sociais e na entrega de bens de importância social. Não diferente é o fato que pessoas socialmente conscientes estão voltando-se para o empreendedorismo social como meio para ajudar a criar mudanças significativas e potencialmente duradouras. Contudo, surgem necessidades sociais e ambientais. Diante de tal realidade, o empreendedorismo social ganha atenção e emerge rapidamente como meio importante pelo qual na forma individual ou em grupo pessoas estão se engajando e desenvolvendo organizações e modelos de negócios muito específicos e economicamente viáveis como soluções a necessidades sociais e ambientais. Junto a essa popularidade surgiu uma coleção eclética de inferências e significados atribuídos em especial a empresas sociais. O propósito deste estudo foi procurar evidenciar como empresas de mercado e que também possuem motivação na resolução de problemas sociais e ambientais – as chamadas empresas de valor combinado – contribuem em termos de organização, infraestrutura e funcionamento na geração do bem público. Ou melhor, tenta-se perceber como tais empresas criam valor social em suas ações do dia a dia. A estratégia escolhida para a investigação foi a pesquisa qualitativa e exploratória, via estudo de caso. Na produção das informações, foram utilizados os registros escritos no diário de campo do investigador, entrevistas pessoais através de um roteiro semiestruturado com base no enquadramento conceitual e demais documentos referentes às empresas estudadas, que foram coletados na internet. A interpretação dos dados foi via análise de conteúdo, com as ferramentas análise categorial e análise de avaliação, com apoio do software MAXQDA®. O estudo constatou que, em Portugal, mesmo sendo um país de tradição em economia social e do associativismo, está a emergir uma nova modalidade de empresas sociais que combinam em suas ações a busca do econômico e do social, ou socioambiental. Essas empresas estão a contribuir com a promoção do autoemprego. São de tamanho micro ou pequeno. Foram criadas por jovens empreendedores que trazem em seus valores a vontade de, além de criar um negócio, também contribuir com o bem comum, com a comunidade. Essas empresas geram inovações sociais enquanto produtos e serviços, exploram falhas deixadas pelo mercado tradicional, por exemplo, na parte ambiental, com isso geram as externalidades positivas.

**Palavras-chave:** empreendedorismo social; empresas sociais de valor combinado; inovação social; estudo de casos; autoemprego.

## Abstract

We live in an age which the boundaries among the governmental, non-profit and business sectors are increasingly mixed, resulting in new institutional, economic and sustainable ways for social problems approaches. Socially conscious people are turning to social entrepreneurship to create meaningful and potentially enduring changes. Nevertheless, more and more social and environmental needs are emerging. Social entrepreneurship quickly arises either individually or in group as an important way to develop specific and economically viable business models and organizations, as solutions to social and environmental needs. A wide range of meanings has arisen for social enterprises. The purpose of this study was to research how blended value enterprises (with both for-profit business and social and environmental goals characteristics) contribute to the public good generation at organization, infrastructure and operation levels. The approach chosen was case study with qualitative and exploratory research with three enterprises located in Portugal. Data records were obtained from fieldwork notes, semi-structured interviews based on conceptual framework, and other documents about enterprises. Data interpretation was done by content analysis using the MAXQDA® software. The main finding of this study was that a new genre of enterprises combining economic and social values is emerging in Portugal. They are micro and small enterprises created by young entrepreneurs and they play a significant role in the self-employment. Beyond business, they contribute for the common good in the communities. Not only they generate social innovation through products and services, but also explore gaps left by traditional markets, such as in the environmental sector, generating positive externalities.

**Keywords:** social enterprise, blended value enterprises, social innovation, case study, self-employment

## Lista de siglas e abreviações

CEO - Chief Executive Officer

EMES - International Research Network

ES – Empreendedorismo Social

EU- União Europeia

EUA – Estados Unidos da América

IS – Inovação Social

PME - Pequenas e médias empresas

WISE - Work Integration Social Enterprise/empresas sociais de inserção pelo trabalho



## Lista de Quadros

Quadro 1. Diferenças entre empreendedorismo e empreendedorismo social.....	12
Quadro 2. Distinções entre escolas do empreendedorismo social e da empresa social .....	35
Quadro 3. Resumo dos modelos de empresas sociais, formas de governança e distribuição do lucro .....	39
Quadro 4. Modelos de empresas sociais combinados com várias missões sociais.....	40
Quadro 5. Categorias e subcategorias e suas unidades de contexto.....	60
Quadro 6. Finalidade e objetivos .....	61
Quadro 7. Empresas sociais estudadas e constatações da análise .....	75
Quadro 8. Inovações gerais constadas nas três empresas estudadas .....	90
Quadro 9. Inovações sociais evidenciadas nas três empresas estudadas.....	90
Quadro 10. Quadro resumo da análise da cadeia de valor e respectivas etapas .....	94

## Sumário

Dedicatória.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Epígrafe.....	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Lista de siglas e abreviações.....	vii
Lista de Quadros.....	viii
<b>I. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II. UMA ABORDAGEM SOBRE OS CONCEITOS DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL, EMPRESA SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL E AS NOVAS TENDÊNCIAS AO MODELO DE EMPRESAS SOCIAIS.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Empreendedorismo e empreendedorismo social.....</b>	<b>8</b>
<b>Quadro 1. Diferenças entre empreendedorismo e empreendedorismo social.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Inovação Social.....</b>	<b>12</b>
2.2.1 Distinção entre inovação tradicional e inovação social.....	15
2.2.2 Inovação Social enquanto resultado e processo.....	17
2.2.3 Princípios e mecanismos enquanto modelos para Inovação Social.....	20
<b>2.3 Empresa Social.....</b>	<b>23</b>
2.3.1 A origem histórica do conceito empresa social.....	24
2.3.2 As diferentes abordagens do empreendedorismo e empresa social – Escolas de pensamento.....	26
2.3.2.1 Escola da Empresa Social/Gestão Empresarial.....	27
2.3.2.2 Escola da Inovação Social.....	28
2.3.2.3 A abordagem EMES.....	29
2.3.2.4 Abordagem do Reino Unido.....	31
2.3.2.5 Negócios inclusivos (Países em desenvolvimento/América Latina e Ásia Oriental).....	32
2.3.3 Os quatro grandes modelos de empresa social na atualidade.....	35
2.3.4 Quanto à questão do valor social criado e a valor econômico criado ou adicionado.....	40
2.3.5 A estratégia "cadeia de valor" como sugestão para empresas sociais de valor combinado.....	43
2.3.6 Contextualização sobre o empreendedorismo social em Portugal.....	45
2.3.7 Empresas sociais em Portugal.....	47
<b>CAPÍTULO III. MODELO DE ANÁLISE.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1 Conceitos e Teorias adotados.....</b>	<b>51</b>
<b>3.2 Objetivos da investigação:.....</b>	<b>54</b>
<b>3.3 Metodologia.....</b>	<b>54</b>

<b>CAPÍTULO IV. APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	63
<b>4.1. Apresentação das empresas sociais</b> .....	63
4.1.1 Empresa A.....	63
4.1.2 Empresa B.....	67
4.1.3 Empresa C.....	71
<b>4.2 Análise das entrevistas</b> .....	75
<b>4.3 Temas mais relevantes abordados nas entrevistas</b> .....	83
<b>4.4 Inovação social nas empresas sociais investigadas</b> .....	87
<b>4.5 Análise da Cadeia de Valor</b> .....	91
<b>CONCLUSÕES</b> .....	95
<b>Anexos</b> .....	109
<b>Anexo I. Guião de entrevista semiestruturada</b> .....	110
<b>Anexo II. Esquema de categorias e subcategorias</b> .....	112

## I. INTRODUÇÃO

Cada vez mais pessoas socialmente conscientes estão se voltando para o empreendedorismo social (ES) como um meio para ajudar a criar mudanças significativas e potencialmente duradouras. Pois, cada vez mais emergem necessidades sociais e ambientais. Por outro lado, governos e organizações sem fins lucrativos demonstram estarem sobrecarregados e limitados na resolução de problemas sociais mediante a limitação e escassez de recursos financeiros (Busenitz, Sharfman, Townsend, & Harkins, 2016; Dees, 2001). O Banco Mundial informa que a oferta disponibilizada de necessidades básicas, como educação, alimentação, habitação e assistência médica rotineira é fornecida de forma inadequada em muitos países em desenvolvimento. Consequentemente, o ciclo de pobreza extrema entre as pessoas mais pobres nessas regiões é raramente alterado, com governos e instituições sociais que concedem ajuda obtendo resultados insuficientes (Busenitz et al., 2016). Diante de tal realidade, o ES ganha atenção e emerge rapidamente como meio importante pelo qual, na forma individual ou em grupo, pessoas estão se engajando e desenvolvendo organizações e modelos de negócios muito específicos e economicamente viáveis como soluções a necessidades sociais e ambientais (Busenitz et al., 2016; Dees, 2001; Defourny & Nyssens, 2017; Yunus, 2011).

O fato é que com a crescente importância e atenção dada ao ES, em especial nos últimos 20 anos, emergiram muitos estudos e modelos de negócios que passaram a ampliar o universo e o conceito que descreve esse nobre fenômeno, e ainda outros tantos modelos de negócios que ainda não foram descritos e identificados como empreendimento social. A busca por uma definição amplamente aceita do conceito de empreendimento social tem sido questão central nessas duas últimas décadas. No entanto, tudo o que parece possível fazer no momento é identificar alguns critérios que foram objetos do maior número de obras e debate: o papel específico de empreendedores sociais individuais, a questão da inovação social, a busca de recursos de mercado e a questão da governança (Defourny & Nyssens, 2017).

Dentro do ES surge também o conceito da empresa social; esse conceito é também rico e amplo, na prática assume formas e modelos variados. Para autores como Dees (2001) e Yunus (2011), empresas sociais devem ter como missão única a questão social e do ponto

de vista econômico serem sustentáveis. Segundo Yunus (2011), o que difere uma empresa social de uma fundação ou de uma organização de beneficência é exatamente sua capacidade de sustentabilidade financeira. Uma empresa social pode ser descrita como “uma empresa sem prejuízos nem dividendos e dedicada inteiramente a atingir um objetivo social” (Yunus, 2011:19). Exatamente porque representa uma nova categoria de empresa, a qual tem o papel de provocar “um novo sentimento de conscientização social ao seio da comunidade de negócios” (Yunus, 2011: 41). Na visão de Dees (2001), empresas sociais seguem a lógica do mercado e são descritas dentro de um *continuum* onde alguns modelos lucrativos, mas com missão social, estão muito próximos de empresas normais, estando no outro extremo as organizações de beneficência não lucrativas. Já para autores europeus, empresas sociais estão muito atreladas à economia social, sendo valorizada também a existência da pluralidade de lógicas econômicas, as quais não ficam limitadas apenas ao lucro da economia de mercado ou à distribuição estatal, e sim a lógicas como a economia familiar e comunitária em que prevalecem princípios de reciprocidade e recursos não monetários, também na forma de governança é valorizada a questão coletiva, o princípio da porta aberta e em muitos casos há a limitação da lucratividade (Cruz Filho, 2012; Defourny & Nyssens, 2017; Parente & Quintão, 2014; Ramos, 2018).

Por efeito de ações empreendedoras e de inovações sociais ocorrem novos fenômenos, nos quais os limites tradicionais entre setor público, setor privado e terceiro setor estão sendo misturados, o que resulta em novas formas institucionais, econômicas e sustentáveis na abordagem a problemas sociais e na geração de bens de importância social (Dees & Anderson, 2003, 2006; Defourny & Nyssens, 2017).

ES e empresas sociais estão inseridos em um quadro tanto teórico como prático que combina diferentes princípios de interesses (mútuo, geral e capitalista), bem como diferentes combinações de recursos que caracterizam trajetórias institucionais, o que gera quatro grandes modelos principais de empreendimento social. Esses quatro modelos podem cobrir a diversidade efetiva das missões sociais dessas empresas e também outras subcategorias (Defourny & Nyssens, 2017).

Diante de tal diversidade de modelos que emergem, é frágil a hipótese de uma definição unificada do conceito de empresa social. Tal conceito, diante dos vários modelos de empresas sociais, assume realidade bastante abrangente, sendo mais seguro falar em

tipos ou modelos. Esses, por sua vez, são definidos por princípios e práticas (mercado ou filantropia) e trajetórias (missão social/dupla missão ou missão com orientação para o mercado) (Defourny & Nyssens, 2017).

Diante de realidade tão diversa, quanto à questão das empresas sociais, este trabalho se propõe explorar e descrever como determinados modelos de empresas que estão no mercado, mas que também possuem motivação na resolução de problemas sociais e ambientais, contribuem em termos de organização, infraestrutura e funcionamento na geração do bem público. De forma específica, tenta-se perceber como tais empresas criam valor social em suas ações do dia a dia e de que forma geram inovação social. A dúvida que instiga este estudo é também baseada na ideia muito em voga e com diretrizes pragmáticas de combinar o lucro com o objetivo de benefício social: “sair-se bem fazendo o bem” (Yunus, 2011: 40).

O conceito de empresa social aqui priorizado é o que se aproxima da descrição encontrada junto à Escola de Inovação Social, a qual valoriza a pessoa do empreendedor, a inovação e não necessariamente segue preceitos fechados quanto à lucratividade. Nessa concepção, os empreendedores sociais são indivíduos que aperfeiçoam ou revolucionam os padrões de produção e estabelecem novas e melhores formas para abordar os problemas sociais e satisfazem as necessidades sociais (Dees & Anderson, 2006). O empreendedor social é aquele que cria e lidera uma organização, com ou sem fins lucrativos, que se dedica principalmente à criação de mudanças sociais em grande escala, duradouras e sistêmicas através da introdução de novos ideais, atitudes e metodologias (Kramer, 2005).

São empresas sociais aquelas em que o modelo se caracteriza por possuir valor combinado, ou seja, objetivam renda e questão social de forma única. Suas atividades comerciais são desenvolvidas em um campo social ou socioambiental, como em serviços pessoais (por exemplo, cuidados de idosos), proteção ambiental ou comércio justo, podendo o componente de interesse geral ser incorporado na própria natureza da produção, independentemente das estruturas de propriedade, legislação, governança ou destinação de lucros. É um fenômeno muito recente e geralmente materializado em empresas iniciantes (*startups*) de micro ou pequeno porte.

De forma específica, procura-se responder outras quatro questões complementares, não menos importantes, a saber: a) os valores que geraram o propósito da empresa em seu percurso permanecem, foram abandonados ou ressignificados?; b) qual é o processo de inovação social que ocorre enquanto produto, processo, marketing e organizacional?; c) quais as eventuais tensões existentes no alcance do social e do econômico (sem desconsiderar nenhum deles)?; d) Como é criado o valor social tendo por base a análise da cadeia de valor das empresas?

Para realizar tais objetivos, o trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo refere-se a esta introdução. No capítulo II, é feita a revisão da literatura, sendo apresentada uma abordagem conceitual e comparativa sobre “empreendedorismo social”, “inovação social” e “empresa social”. Este capítulo está dividido em três partes. Primeiramente realiza-se uma distinção entre os conceitos de empreendedorismo e o ES a partir de suas principais distinções. Em um segundo momento se apresenta a questão da inovação social, principais diferenciações, aspectos históricos, sendo também feita uma breve reflexão sobre percepções da inovação enquanto processo e enquanto resultado, perpassando por uma abordagem sobre os principais mecanismos referente a modelos de inovação social. No terceiro momento é abordado o conceito de empresa social, a partir de um resgate das principais visões defendidas sobre o tema, de suas gêneses e constituições históricas, perpassando por principais escolas de pensamento, até se chegar à problemática atual descrita em quatro grandes modelos de empresas sociais. É apresentada a questão da criação de valor social e criação de valor econômico. Descreve-se uma proposta de estratégia a ser desenvolvida em empresas sociais de valor combinado enquanto forma de análise de criação de valor social. Na sequência faz-se uma breve contextualização sobre o ES e empresas sociais em Portugal, finalizando o capítulo com uma breve conclusão.

No capítulo III, modelo de análise, é apresentada a metodologia destinada a dar as informações sobre os procedimentos gerais na pesquisa empírica, os instrumentos utilizados e relatar a maneira como os dados foram recolhidos e interpretados. Adota-se o conceito de empresa social descrito pelo viés da Escola de Inovação Social, a qual valoriza a pessoa do empreendedor e a inovação. No plano metodológico opta-se pelo estudo de casos, com base em uma abordagem de pesquisa qualitativa e exploratória. Para coleta de

informações do estudo de casos utilizaram-se, em especial, os registros escritos no diário de campo do investigador, documentos coletados na internet sobre as respectivas empresas estudadas e foram realizadas entrevistas pessoais através de um roteiro semiestruturado. Para a interpretação das informações coletadas foi realizada análise de conteúdo através das técnicas análise categorial e análise de avaliação com o suporte e uso do software MAXQDA®.

No Capítulo IV é feita a apresentação das três empresas portuguesas estudadas e a discussão dos resultados. Por fim, as conclusões onde faz-se uma reflexão quanto às considerações dos resultados encontrados no estudo.





## CAPÍTULO II. UMA ABORDAGEM SOBRE OS CONCEITOS DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL, EMPRESA SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL E AS NOVAS TENDÊNCIAS AO MODELO DE EMPRESAS SOCIAIS

O objetivo deste capítulo é apresentar uma abordagem conceitual sobre “empreendedorismo social”, “inovação social” e “empresa social”. Bem como as diferentes perspectivas desenvolvidas por autores e escolas referentes ao tema. Esses conceitos são semelhantes em muitos aspectos, muitas vezes até sinônimos, porém preservam particularidades que os tornam diferentes, sendo importante destacá-las, exatamente para desenvolver, de forma mais precisa, o tema ao qual este trabalho se propõe, que são as empresas sociais.

O capítulo está estruturado em três partes. Primeiramente realiza-se uma distinção entre os conceitos de empreendedorismo e o ES a partir de suas principais distinções. Em um segundo momento é apresentada a questão da inovação social, principais definições, aspectos históricos, também uma breve reflexão sobre percepções da inovação enquanto processo e enquanto resultado perpassando por uma abordagem sobre os principais mecanismos referente a modelos de inovação social. No terceiro momento é feita uma reflexão sobre o conceito de empresa social, a partir de um resgate das principais visões defendidas sobre o tema, de suas gêneses e constituições históricas, perpassando por principais escolas de pensamento, até se chegar à problemática atual, descrita em quatro grandes modelos de empresas sociais. É apresentada a criação de valor social e criação de valor econômico. Descreve-se uma proposta de estratégia a ser desenvolvida em empresas sociais de valor combinado<sup>1</sup> (*blended value*<sup>2</sup>) quanto à forma de análise de criação de valor social. Na sequência se faz uma breve contextualização sobre o ES e sobre empresas sociais em Portugal, finalizando o capítulo com uma breve conclusão.

---

<sup>1</sup> O uso do termo “combinado” é no sentido que algo é composto pela associação de dois ou mais elementos enquanto mistura. (N. do A.)

<sup>2</sup> O *blended value* é um modelo de negócio que combina a geração de receita com o componente de geração de valor social. Dees & Anderson (2003) fazem referência a esse conceito como resultado duplo (*double bottom line*) para o econômico e o social, ou resultado triplo (*triple bottom line*) para descrever resultados de uma empresa medidos em termos sociais, ambientais e econômicos. Neste trabalho opta-se pelo uso do termo em português “valor combinado” para caracterizar tanto o “*blended value*”, “*double bottom line*” ou “*triple bottom line*”. (N do A.).

## 2.1 Empreendedorismo e empreendedorismo social

Empreendedorismo e ES têm atraído nos últimos tempos interesse por parte da comunidade acadêmica e da sociedade em geral. Esse despertar de interesses se justifica, pois, dentro de uma sociedade global, complexa e com agravantes em problemas sociais, econômicos e de recursos naturais, é salutar e importante a busca por respostas a tais desafios. Nessa procura de resposta e mesmo enquanto consequência a estas problemáticas, surgem novos modelos de organizações que, além de ganhar espaço na questão econômica, visam à resolução de problemas sociais e mesmo ambientais, como à maximização do valor social (Fagundes, 2014; Rosolen, Tiscoski, & Comini, 2015; Santos, 2010).

Ideias empreendedoras sempre acompanharam o ser humano e a construção da humanidade, seja utilizando recursos tecnológicos ou organizacionais (Hébert & Link, 2006). Os primórdios, utilizando-se de observações e raciocínio, já desenvolveram ferramentas e novas formas de ação para lidar com determinada realidade de seu meio, em princípio hostil, bem como para solucionar problemas nos grupos sociais que foram se constituindo (Domenico, 2015).

Assim, é possível afirmar que o empreendedorismo não é fenômeno recente (Hébert & Link, 2006; Santos, 2010; Shaw & Carter, 2007). Contudo, delinear a trajetória histórica do empreendedorismo seria tarefa extremamente difícil e exigiria o retorno da análise aos primórdios da civilização humana (Fagundes, 2014). E o propósito não é fazer um estudo histórico detalhado sobre empreendedorismo e ES, mas, diante da diversidade de sentidos em torno dos temas (Rosolen et al., 2015), busca-se situar tais conceitos enquanto apoio teórico.

O uso do termo empreendedorismo tem origem na economia francesa, entre os séculos XVII e XVIII, através da expressão “*entrepreneur*”, designando aquele que se empenha em uma atividade específica e significativa, referindo-se a indivíduos que estimulam o desenvolvimento econômico através de novas e melhores formas de desenvolver os seus processos (Dees, 2001).

No século XX, o economista mais relacionado ao termo empreendedorismo foi Schumpeter (1997). Este, ao descrever o processo do desenvolvimento econômico,

observa a importância dos empreendedores como os responsáveis por conduzirem ao que ele próprio vai chamar de processo de “destruição criadora” do capitalismo. Esse processo “revoluciona incessantemente a estrutura econômica [...] destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos” (Schumpeter, 1961: 109). É um processo de revolução necessário à manutenção da vida do mercado, que ocorre na forma de explosões discretas, separadas por intervalos de calma, mas que em sua totalidade jamais cessa no sentido em que há sempre absorção dos resultados da revolução.

A função dos empreendedores é revolucionar o padrão de produção através da exploração de invenções, de possibilidades tecnológicas ainda não experimentadas. Sendo a pessoa empreendedora a responsável por destruir e reconstruir a ordem econômica, com a introdução no mercado de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias. A pessoa empreendedora é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletas as antigas maneiras de se fazer negócios (Schumpeter, 1997).

Mais tarde, nos anos 1970, Peter Drucker insere uma nova característica ao empreendedorismo, através da noção de risco. Segundo Drucker, os empreendedores conseguem ver as oportunidades criadas pela mudança, em vez de enxergarem os problemas que dela advêm. Com o contributo de Drucker (citado por Dees, 2001), a noção de oportunidade (visualizar oportunidades) ganha força e importância na descrição de empreendedorismo.

Posteriormente, nos anos 1990, Howard Stevenson, da Harvard Business School, acrescenta um novo elemento de desenvoltura à definição centrada na oportunidade. Para esse, o foco da ação empreendedora é definido como “a procura da oportunidade sem ter em conta os recursos disponíveis no momento” (Stevenson *apud* Dees, 2001:2). Esse autor verificou que os empreendedores não só detectam e perseguem oportunidades que passam despercebidas aos gestores administrativos, como não deixam que os seus próprios recursos iniciais limitem as suas opções (Dees, 2001).

É importante definir o termo empreendedorismo em seu sentido tradicional (doravante passamos a referir por empreendedorismo tradicional), pois, como veremos adiante, há escolas de ES que percebem este como uma variante do primeiro.

Quanto ao ES, este tem como objetivo central a resolução de problemas sociais e a maximização do valor social. Essa premissa unifica as diferentes interpretações e correntes sobre o tema social. É também a principal característica que diferencia o ES do empreendedorismo tradicional, esse último tendo em seu propósito a inovação para o mercado, ou seja, o lucro. São, portanto, as definições das metas a serem alcançadas que diferem um do outro, pois, enquanto as do empreendedorismo tradicional é atingir como fim último a natureza econômica para fins privados (tais como recompensas monetárias, a aquisição de riqueza pessoal ou aumento do rendimento pessoal), o ES busca, através de suas metas, a questão social, tais como relacionamentos satisfatórios com outras pessoas e benefícios e metas de autodesenvolvimento da sociedade, para o bem público (como a autorrealização, satisfação resultante do crescimento intelectual e espiritual, o empoderamento das pessoas ou a questão ambiental) (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2012; Fagundes, 2014).

O surgimento do ES é fruto: das falhas deixadas pelo setor público, tanto da ausência como na ineficiência de políticas públicas na resolução de problemas sociais; das crises financeiras, as quais resultaram em cortes de gastos nos orçamentos públicos, ou seja, na redução ou ausência de políticas públicas ao enfrentamento de problemas sociais. É também resultante do desinteresse de setores do mercado em determinadas áreas sociais, ou mesmo, por efeito deste, em determinados problemas socioambientais (Austin et al., 2012; Dacin, Dacin, & Matear, 2010; Dees, 2001; Hoogendoorn, Pennings, & Thurik, 2011; Parente & Quintão, 2014). O fato é que o ES surge com a mobilização da sociedade civil, em especial através da ação de indivíduos que, se utilizando e tirando proveito de diferentes setores e experiências, imprimem novas abordagens através do uso de novas práticas e de novos métodos de negócios que têm por missão a resolução dos problemas sociais e a maximização do valor social (Dees, 2001; Parente & Quintão, 2014).

Teoricamente, o ES é composto por diferentes correntes de pensamentos e definições, porque tanto a manifestação de problemas sociais quanto a busca de soluções desses ocorrem a partir de realidades e desafios locais, pois sofrem influência econômica e sociocultural local.

De forma prática, o ES atua em áreas sociais, como por exemplo, no fornecimento de água potável, na resolução de problemas de habitação, na questão da qualidade de vida

das pessoas idosas, na educação escolar às comunidades carentes, no empoderamento tanto político quanto econômico de mulheres e homens, ou ainda, proporcionando empregos para pessoas portadoras de deficiência, jovens ou mesmo operários qualificados mas desempregados (Hoogendoorn et al., 2011).

O empreendedorismo tradicional e o social são um *continuum* que varia de puramente econômico a puramente social (Austin et al., 2012), ambos estão em lados opostos, mas sendo parte de um mesmo fenômeno. O ES é uma expressão atual que, quando combinado com a paixão de uma missão social e com a alta tecnologia, as pessoas empreendedoras podem desenvolver novos modelos de ser e agir em um novo tempo (Dees, 2001).

Dees (2001), com base em Schumpeter, entende o ES como ação inovadora, a qual conduz o processo “criativo/destrutivo” e elenca um conjunto de comportamentos que caracterizam as pessoas empreendedoras sociais, a saber: a) são reformadoras e revolucionárias, de acordo com a descrição de Schumpeter, porém com missão social; b) procuram criar mudanças sistêmicas e progressos sustentáveis. Ainda que tais ações sejam locais, as suas ações têm potencial para estimular melhorias globais nas áreas escolhidas, sejam elas a educação, a saúde, o desenvolvimento econômico, o ambiente; c) para uma pessoa empreendedora social, a missão social é fundamental. Essa não deve ser reduzida à criação de benefícios privados (retorno financeiro ou vantagens de consumo) para os indivíduos; d) pessoas empreendedoras sociais são persistentes; e) elas não deixam que os seus próprios recursos limitados as impeçam de levar a cabo as suas ideias. São peritas em fazer mais com menos e a angariar recursos de outras pessoas, usam eficazmente recursos escassos e potencializam os seus limitados recursos ao atrair parcerias e ao colaboração com outras pessoas; e, f) exploram todas as opções de recursos, desde a pura filantropia até aos métodos comerciais do setor empresarial (Dees, 2001).

Enfim, o ES é uma variante do empreendedorismo clássico, pois ambos têm em comum criação e desenvolvimento de novas ideias e iniciativas, porém diferem em seus propósitos finais. O empreendedorismo clássico é sempre vinculado a uma perspectiva materialista e individual e o social ao desenvolvimento sustentável, vinculado a aspectos sociais, ambientais e muitas vezes coletivos. A seguir, no quadro 1, apresentam-se definições contrastantes entre os conceitos de empreendedorismo tradicional e ES.

Quadro 1. Diferenças entre empreendedorismo e empreendedorismo social

<b>Empreendedorismo</b>	<b>Empreendedorismo social</b>
É um processo de “destruição criadora” do capitalismo. Revoluciona a estrutura econômica antiga, criando novos elementos.	É também um processo de destruição criadora a padrões e estruturas, porém tendo a missão social como principal objetivo.
Produz bens e serviços para o mercado/privado.	Produz bens e serviços para comunidade/ bem público.
Prioriza o valor econômico e o individual.	Prioriza o valor social, ambiental e coletivo/Comunidade.

Fonte: elaboração do autor com base em (Austin et al., 2012; Dees, 2001; Fagundes, 2014; Hoogendoorn et al., 2011; Parente & Quintão, 2014; Schumpeter, 1997).

## 2.2 Inovação Social

Uma das características do ES é a inovação social (IS), ou melhor, ES e IS são quase sinônimos, ambos “são operações que combinam criação de valor social e mudança social” (Hulgård & Ferrarini 2010: 257). Pode-se dizer que o ES é uma forma de IS a qual enfatiza, sobretudo, os papéis que os indivíduos exercem no desenvolvimento de novos olhares e formatos para enfrentar desafios sociais (André & Abreu, 2006; Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010).

Todavia, a fronteira da IS é mais ampla que a do ES, pois sua área de abrangência está presente em setores que o ES nem sempre se concretiza. Por exemplo, ela pode estar presente nos movimentos sociais, através da mudança (radical) de estruturas e culturas profundas que se refletem em toda a sociedade, em movimentos ligados ao ambientalismo, feminismo ou em organizações que buscam estabelecer nova divisão do trabalho, em modificações nas estruturas de poder ou na melhoria na qualidade de vida no trabalho (Hulgård & Ferrarini, 2010; Mulgan, Tucker, Ali, & Sanders, 2008; Murray et al., 2010).

Historicamente, foi na década de 1970 que o conceito de IS surgiu, com o trabalho pioneiro de James Taylor, que descreve o conceito de IS como sendo a realização de novas formas para solução de necessidades sociais (Taylor, 1970). Esse trabalho é seguido com a criação do primeiro centro de investigação em inovação social, o *Centre de Recherche sur les Innovations Sociales – CRISES*, no Canadá em 1986 (João, 2014). Porém, nos anos de 2000 a discussão e estudos sobre IS começam a ganhar mais vigor, sendo criadas novas instituições, como, por exemplo, o *Centre for Social Innovation* de Stanford, no ano de

2000, nos Estados Unidos da América (EUA); a *Social Innovation Exchange*, criada pela Young Foundation em Londres, no ano de 2005, e o *Netherlands Centre for Social Innovation*, na Holanda, em 2006 (João, 2014).

A busca por novas e eficazes criações como respostas aos desafios da problemática social emergiram e ganharam força porque as velhas formas de fazer e resolver as coisas tornaram-se obsoletas ou limitadas perante uma série de novos acontecimentos, muitos desses em consequência de lacunas deixadas pelo Estado com suas políticas insuficientes e deficitárias, mas sobretudo devido ao escasseamento de recurso financeiro disponível. Não diferentes, são questões ligadas ao mercado, essas por falta de incentivo, mas principalmente por desinteresse em determinadas áreas (Bignetti, 2011; Murray et al., 2010).

Como diz Phills et al. (2008), é somente quando os mercados falham – no caso dos bens públicos – que a IS se torna importante enquanto forma de atender necessidade e de criar valor, que de outra forma não seriam cumpridas.

A IS é resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral (Bignetti, 2011). A inovação social “procura beneficiar os seres humanos antes de tudo, diferentemente das noções econômicas tradicionais sobre inovação, voltadas fundamentalmente aos benefícios financeiros” (Bignetti, 2011: 6).

Nesse sentido, a IS pode ser definida como o desenvolvimento e implementação de novas ideias (produtos, serviços e modelos) para atender às necessidades sociais e criar novas relações sociais ou colaborações. Representa novas respostas às demandas sociais prementes, que afetam o processo de interações sociais. Destina-se a melhorar o bem-estar humano. E são consideradas inovações sociais tanto nos seus fins como em seus meios. Elas devem ser boas para a sociedade, mas também no sentido de aumentar a capacidade de ação dos indivíduos (European Commission, 2013; Murray et al., 2010).

Muitas das abordagens sobre inovação social, ou processos de IS, têm a haver com as definições de inovação (sentido geral) já difundidas universalmente pelo Manual de Oslo:



*Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OECD, 2005: 55).*

O Manual de Oslo divide o processo de inovação em quatro tipos de atividades: inovação de produto - desenvolvimento de um novo produto ou o aperfeiçoamento significativo de um já existente, no que tange a suas características ou usos previstos; inovação de processo – implantação de método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado; inovação de marketing - execução de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços; inovação organizacional – introdução de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (OECD, 2005).

As inovações de produto e inovações de processo relacionam-se estreitamente com os conceitos definidos como de inovação tecnológica de produto e inovação tecnológica de processo. Já as inovações de marketing e as inovações organizacionais ampliam o conjunto de inovações mais recentes (European Commission, 2013).

Estes quatro tipos de atividades de inovações se enquadram na definição de inovação de Schumpeter (1997), podendo acontecer: de forma radical, causando grandes rupturas, logo mudanças no mundo e gerando o desequilíbrio econômico da situação vigente; ou de forma incremental, onde, apesar de as alterações serem significativas, estas não são suficientes para romper com o passado, porém preenchem continuamente o processo de mudança.

Esses processos de inovação difundidos pelo Manual de Oslo também estão presentes na IS com incremento do social, ou seja, o principal objetivo na implantação de processos é ocasionar mudanças sociais (European Commission, 2013).

Quanto a IS radical, ocorre quando desafia, altera ou substitui instituições dominantes no contexto social (Haxeltine et al., 2016), propondo meios perturbadores e alterando os padrões de produção, consumo e distribuição. “As empresas sociais [...] são exemplos de IS radical, pois promovem mudanças culturais, estabelecem novas relações de parceria e trabalho, e em alguns casos, alteram políticas públicas” (João, 2014: 47).

Enquanto incremental, a IS ocorre quando há melhorias de um produto/ou em um processo já existente. Isso ocorre, por exemplo, quando são ofertados produtos na forma de bens e serviços com custo acessível às camadas da população menos favorecida economicamente (João, 2014; Phills et al., 2008).

### 2.2.1 Distinção entre inovação tradicional e inovação social

Existem casos em que inovação tradicional e IS se confundem. Neste sentido, é fundamental observar a diferenciação entre ambas, para que suas características possam ser melhor exploradas e analisadas.

Pol & Ville (2009) usam os termos “inovação comercial pura” e “inovação social pura” para descrever os extremos entre tais conceitos. A primeira é no sentido de ideias novas voltadas estritamente para o lucro, sendo essas protegidas por patentes/direitos autorais, logo sem ter gerado algum tipo de benefício a sociedade no sentido público, a não ser estritamente pela lógica do lucro. Por outro lado, o que estes autores chamam de inovações sociais puras são aquelas sem nenhum impedimento quanto a direitos de patente ou propriedade, portanto abertas e que em seu desenvolvimento buscam o bem-estar humano sem nenhuma preocupação para geração de ganhos financeiros.

Pol & Ville (2009) chamam atenção para duas questões. A primeira é que entre os dois extremos há o transbordamento entre uma e outra, mesmo porque a história da inovação mostra que a maioria das inovações tradicionais tendem a ter efeitos benéficos não só para os inovadores, mas também para a comunidade como um todo. Mesmo assim, isso não representa que o conjunto de inovações tradicionais e o conjunto de inovações sociais sejam idênticos. É importante diferenciar ambas, pois a distinção destaca a produção de muitas ideias novas que (pelo menos inicialmente) não são criadas com o propósito de fazer dinheiro (Pol & Ville, 2009).

A segunda questão é a existência da não distinção entre alguns conceitos. Na ampla maioria da literatura sobre inovação tradicional, não existe distinção entre inovação tecnológica e inovação econômica. Os termos são usados muitas vezes como sinônimos, o que de fato não seria o correto, pois muitas inovações tecnológicas estão também para

inovação social, ou melhor, para melhoria nas condições de vida das pessoas<sup>3</sup> na forma pública. Para esses autores, é importante fazer a diferenciação entre tais áreas. Outros autores que tratam sobre IS também procuram apontar distinções entre IS e inovação tradicional, tais como Mulgan et al. (2008), Bignetti (2011) e Borzaga & Bodini (2014).

João (2014), ao analisar algumas das principais bibliografias sobre o tema, elenca seis dimensões que marcam diferenças entre inovação tradicional e inovação social, a saber:

- A primeira diferença é quanto ao objetivo. A inovação tradicional tem o mercado consumidor como foco, é motivada pela maximização do lucro e pela concorrência empresarial; a IS tem em seu objetivo satisfazer as necessidades da sociedade, tendo como ponto de partida a busca do benefício social e a melhoria da qualidade de vida das pessoas;

- A segunda diferença é referente aos valores. Enquanto inovação tradicional, é dirigida para valores econômicos e empresariais (aumento de produtividade, redução de custos, inserção em novos mercados); a IS tem como valores bem-estar, qualidade de vida, inclusão social e solidariedade;

- A terceira diferença refere-se ao processo na inovação. Na inovação tradicional o processo interage com fontes de informação, conhecimentos, tecnologias, práticas, recursos humanos e financiamentos, todos com foco na organização. Esta interação visa identificar desejos e necessidades do consumidor ou de outros meios necessários para a empresa criar produtos ou serviços, e ocorre geralmente de forma vertical, isto é, de cima

---

<sup>3</sup> Quanto a condições de qualidade de vida das pessoas, Pol & Ville (2009) as descrevem de forma bem didática. Eles observam que dado o meio, a questão cultural e o caráter subjetivo das pessoas, não há como criar uma lista universal padrão das características de qualidade de vida, a nível individual. Por exemplo, quando se está a falar de felicidade. A qualidade de vida que uma pessoa experimenta é determinada pelas opções que ela teve e as oportunidades que teve em escolher o que ela conseguiu alcançar. Os autores descrevem dois níveis, micro e o macro. No nível micro existem dois tipos determinantes da qualidade de vida: as características pessoais e o conjunto de opções (definidas como valiosas). As características pessoais incluem (mas não são limitadas a talentos inatos) o nível de capital humano, tais como: educação, aprendizagem e formação de competências para fins produtivos; e nas opções valiosas são outros benefícios ligados à educação, como ser capaz de escolher, de forma mais consciente, determinada ação (ações que vão ao encontro a padrões definidos por uma sociedade civilizada) tipo na escolha de uma alimentação saudável que faça bem ao corpo/à saúde ou ser levado mais a sério por outras pessoas. Já no nível macro, qualidade de vida pode ser caracterizada como o conjunto de opções que um grupo de pessoas tem a oportunidade de escolher, por exemplo: bem-estar material, oportunidades de educação (incluindo a qualidade das práticas de ensino e aprendizagem), domínio da saúde, segurança no emprego, vida familiar, vida comunitária, ambiente (clima e geografia), liberdade política, estabilidade política, segurança e igualdade de género. É no nível macro, que a inovação social tem seu propósito (Pol & Ville, 2009).

para baixo; já o processo da IS ocorre com a comunidade através da prática social, com envolvimento e dependência mútua, cooperação e confiança entre inovador e beneficiário (coprodução). O processo é horizontal;

- A quarta diferença diz respeito aos *stakeholders*<sup>4</sup>. Na inovação tradicional o principal investidor e interessado é a empresa, o inovador trabalha e está voltado à empresa; ao contrário disso, na IS essa relação é mais complexa, e os interesses estão em satisfazer os interesses da empresa, da comunidade, dos doadores, dos voluntários, do governo, dentre outros;

- A quinta diferença diz respeito aos critérios utilizados para mensurar resultados. Na inovação tradicional são medidos o aumento da participação no mercado e da lucratividade; na IS isso não tem sentido, pois está focada na geração de valor social (a autora observa que ainda há uma lacuna quanto ao desenvolvimento de indicadores que considerem os objetivos e valores mensuráveis na geração de valores);

- A sexta e última diferença diz respeito à relação entre invenção, inovação e proteção do conhecimento. Na inovação tradicional, em uma empresa, para que algo seja considerado inovação, deve ocorrer a inserção desta no mercado; ter aceitação dos consumidores. Essa inovação é protegida, tendo a empresa a exclusividade sobre a tecnologia desenvolvida exatamente para garantir o retorno do investimento e o lucro; na IS, ao contrário, o retorno do investimento da nova ideia é difundir e replicar a novidade, exatamente para que esta contribua na transformação, para o melhor da sociedade, do mundo (João, 2014).

### 2.2.2 Inovação Social enquanto resultado e processo

Na discussão sobre IS há a presença de dois grupos de autores que dialogam sobre o tema, mas que percebem a IS e sua importância a partir de nuances diferentes. Um grupo considera fundamental o resultado. Para o segundo grupo o importante é discutir o processo (Phills et al., 2008).

---

<sup>4</sup> Termo em inglês usado para descrever as partes interessadas, ou melhor, os *stakeholders* são os públicos de interesse de uma organização. São as partes interessadas e envolvidas voluntária ou involuntariamente com a mesma, onde há um objetivo específico de relacionamento, trazendo benefícios para ambas as partes.

Entende-se como resultado toda mudança que a IS causa através da aplicação de novas formas de tecnologias e ações. O grupo que valoriza o resultado na IS considera importante a aplicação de novos conhecimentos ou tecnologias empregadas na resolução de problemas sociais, podendo envolver também recombinações e aplicações de domínios de conhecimento existentes em nova maneira de atender a objetivos sociais. Alguns dos autores classificados nesse grupo são Taylor (1970), Mulgan et al. (2008) e Howaldt e Schwarz (2010).

Para Mulgan et al. (2008), a difusão da IS deve ocorrer em diferentes organizações e setores. As atividades e serviços inovadores são motivados pelo objetivo de satisfazer uma necessidade social, ou seja, é a busca de resultados sociais que motiva e desencadeia o processo de inovação.

Para esse grupo de autores, o conceito de IS é amplo, uma vez que a IS se refere a novas ideias que funcionam no cumprimento de metas sociais. O conceito pode abranger desde questões ambientais ligadas à sustentabilidade e àecoinovação (áreas que buscam resolver problemas sociais atrelados à questão ambiental, como a perda da biodiversidade e a mudança climática), o uso de novas tecnologias que alteram o comportamento humano, como, por exemplo, o uso de mensagens de texto na comunicação via *smartphone*, até a criação de novos produtos e serviços, como, por exemplo, uma rede de vendedores ambulantes com sede em algum país da África ou da América Latina (Mulgan et al., 2008).

A IS pode ser desenvolvida via estratégia de transformação, isto é, na aplicação de novos conhecimentos que visam soluções a atuais demandas sociais, melhorando as condições de vida dos indivíduos, independentemente de estarem na posição de usuários ou de produtores (European Commission, 2013; Mulgan et al., 2008). Por exemplo, na questão organizacional, pode ser via uma empresa (com missão social) através do aumento da efetividade dos processos, serviços, produtos e criação de novas formas de negócios “como canais de distribuição mais eficientes, custos mais baixos, novas relações entre novos parceiros, combinações de receitas com filantropia, enfim novas estruturas organizacionais que possam atender às necessidades das populações carentes de forma mais eficiente” (Muller, 2009 *apud* João, 2014: 49).

Ainda nessa perspectiva, a IS pode ocorrer na forma de produtos e serviços que ocorrem via inovação tecnológica, como, por exemplo, no desenvolvimento de um composto nutricional que minimiza a desnutrição infantil. O fato de a IS ser orientada por objetivos sociais não elimina o interesse comercial (Phills et al., 2008).

Para o segundo grupo de estudiosos, que considera o processo da IS sendo o foco principal, é fundamental observar a forma como este ocorre. É exatamente a forma do processo que garante, ou garantirá, o sucesso ou fracasso. Fazem parte desse grupo autores como Young (2011), Westley e Antadze (2010) e Dawson e Daniel (2010). Para eles, o processo de IS não difere da inovação tradicional, porém é na forma como são articulados que resulta na principal diferença, ou seja, deve-se explorar o contexto social, histórico e cultural (João, 2014).

Este é o objetivo final da IS. A mudança sistêmica geralmente envolve a interação de muitos elementos: movimentos sociais, modelos de negócios, leis e regulamentos, dados e infraestruturas, e formas totalmente novas de pensar e fazer (Franzius, Sprekeler, & Wiskott, 2007).

Nessa percepção, a IS implica uma relação de interação e mesmo de coprodução entre produtores e usuários, pois é dessa forma que uma real mudança social ocorre, entre a interação e inclusão de todas as partes envolvidas. A comunidade deve ser ativa interativa e não recebedora de benefício social. Quanto maior a participação da sociedade, melhor são os resultados econômicos e sociais. A comunidade deve ser sempre coadjuvante no processo, e nunca passiva. Quanto maior é a participação da sociedade, melhor serão os resultados em termos de diversidade. Uma sociedade realmente inovadora deve ter como base a inclusão e a integração de seus indivíduos. A diversidade do coletivo são fontes importantes de criatividade, logo elemento fundamental para inovação e resolução de problemas (João, 2014; Young, 2011)

A invenção social que visa ao bem-estar social das pessoas (de forma duradoura) só ocorre quando é vivenciada e replicada por outros usuários, do contrário é algo inútil, pois não gera a transformação social. A crítica feita a definições orientadas para inovação enquanto resultado é que muitas vezes o valor social pode ser produzido em ambientes paternalistas e não participativos, podendo ocasionar dependência. Por outro lado, uma

das críticas dos que defendem a inovação enquanto resultado à concepção de processo é a morosidade, isto é, há um aumento no tempo de produção, uma vez que é necessário promover mudança no *status quo*, por via de momentos de formação, mediação de conflito de interesse, para somente então executar o processo de inovação social, ou seja, maior é o tempo para produzir e menor o tempo para difundir a IS.

Por fim, se ambos os olhares existem, é porque inovações tanto no contexto do processo, quanto do resultado, são importantes. Não existe um consenso definitivo sobre o termo "inovação social". Há uma gama de definições e interpretações sobre o conceito, nas quais as nuances linguísticas e as diferentes dimensões sociais, econômicas, as tradições culturais e administrativas desempenham um papel. Pois entende-se inovações sociais como aquelas que o são tanto sociais em seus fins como em seus meios, permanecendo abertas suas variações e interpretações ao território, cultural, etc. (European Commission, 2013).

### 2.2.3 Princípios e mecanismos enquanto modelos para Inovação Social

A inovação não é apenas uma questão de sorte, momentos “*eureka*” ou alquimia. Nem é exclusivamente atributo de indivíduos brilhantes. A inovação pode ser gerenciada, apoiada e nutrida. E qualquer um, se quiser, pode fazer parte (Murray et al., 2010). Para isso, é importante desenvolver métodos ou processos em IS.

Conhecer e desenvolver sistemas em IS é importante para os inovadores, pesquisadores e para a criação de IS. Sendo a IS ações planejadas, ou seja, ocorrendo por meio de um processo com estágios definidos, nada mais importante do que se possa ter e desenvolver modelos de processos para ela.

Na literatura atual constata-se a existência de um grupo de autores que, a partir da análise teórica e empírica no campo social, desenvolveram princípios e modelos metodológicos para IS. Dentre esses, destaca-se o próprio trabalho pioneiro de Taylor (1970), que, a partir de um projeto de pesquisa multidisciplinar desenvolvido numa comunidade de pessoas de baixa renda, relata a experiência bem sucedida e sugere cinco "princípios" para IS: I- O princípio do investimento máximo através do empenho e solidariedade das pessoas envolvidas; II- O princípio da cooptação/coparticipação de pessoas da comunidade que trabalham em outros grupos/projetos; III- O princípio da

responsabilidade igualitária em que cada membro é envolvido em todos os aspectos do projeto de forma criativa; IV- O princípio da pesquisa como jogo criativo - equipe com liberdade; V- O princípio do líder da pesquisa como porta-voz e ideólogo.

Segundo Phills et al. (2008), existem três mecanismos fundamentais para inovação social: I- a troca de ideias e valores; II- as mudanças nos papéis e relacionamentos das pessoas, empresas/organizações; III- integração/cominação entre recursos públicos, filantrópicos e privados.

Outra proposta para gerar IS é a sugerida por Goldstein, Hazy, & Silberstang (2010). O modelo é baseado na teoria da complexidade e direcionado às empresas sociais. Segundo estes, uma empresa social dificilmente poderá realizar sua missão sem desenvolver IS. Pois são duas características primordiais quanto ao ES: foco estratégico no impacto social (resolução de problemas sociais) e a abordagem inovadora para alcançar sua missão.

Cabe às empresas sociais desafiarem continuamente os “equilíbrios estáveis” das redes sociais que impedem a IS. Enquanto que inovação tradicional é sempre estimulada pela curiosidade e inteligência humana e por incentivos econômicos, a IS luta contra a inércia social e cultural. Sendo, portanto, necessário primeiro ter o entendimento e a teorização de como ocorre a IS e, segundo o desenvolvimento de métodos. Exatamente para que seja superada a inércia e promovida, facilitada e acelerada a IS (Goldstein et al., 2010).

O modelo sugerido é estruturado em três componentes: I- representação da evolução da IS utilizando sistemas dinâmicos não lineares com parâmetros e forças que acompanham; II- a partir de uma transição de uma mudança radical criam-se novos eventos e surgem novas forças (na Geometria é conjunto de pontos para onde todas as trajetórias são conduzidas); III- a função do surgimento em sistemas complexos utilizando operações recombinadas.

Esse modelo é composto também por dois parâmetros (principais): I- a percepção/conscientização da comunidade de que muitas vezes o meio problemático não será resolvido de acordo com ações/negócios tradicionais. Sendo, portanto, necessário um grau coletivo de cooperação e coordenação para abordar a complexidade da situação.



Implicando também em uma espécie de pressão para que os indivíduos se organizem em ações coletivas para implementar inovações sociais que avaliem os limites e potenciais do problema ou de oportunidade (essa organização e avaliação pode ser via formação de um circuito com *feedback* positivo que liga o problema/oportunidade ambiental com ações e capacidades sociais). II – Acesso à informação e experiências através das redes sociais que conectam os principais intervenientes ao sistema social em questão.

Outro modelo difundido para o desenvolvimento de IS é o de Murray et al. (2010), que apresentam um “ciclo de inovação social” a partir de seis estágios. O primeiro estágio denomina-se *prompts*, e diz respeito às inspirações e diagnóstico que envolve a identificação da necessidade que precisa ser suprida e a formulação de uma questão para identificar as causas da raiz do problema (não só os sintomas); o segundo estágio é formado por propostas e ideias, dedica-se à geração de novas ideias que dão soluções à necessidade identificada; o terceiro estágio é intitulado protótipo e piloto, é nesse momento que as ideias são testadas na prática; o quarto estágio é a sustentação, está voltado para o desenvolvimento de um modelo de negócio que garanta a viabilidade financeira da solução para que ela possa ser praticada por um longo período; o quinto estágio refere-se ao escalonamento e difusão, é aqui que se definem as estratégias para crescimento e difusão das inovações sociais; o sexto e último estágio denomina-se mudança sistêmica e é o objetivo final de uma IS, no sentido de que ela influencie movimentos sociais, modelos de negócio, leis e regulamentações, enfim a estrutura social como um todo.

Há outros exemplos de modelos sugeridos para IS. Porém, para o propósito conceitual deste estudo, a descrição destes modelos é suficiente.

Por fim, é possível afirmar que a IS é uma manifestação dos sujeitos, supondo quase sempre uma atitude crítica a determinada realidade e ao mesmo tempo um desejo de mudança (Alter, 2010). A mesma deve estar para resolução do problema social e as causas que o geram. Ela não pode ficar concentrada no alívio do problema, dos sintomas, por isso é importante mudança na maneira de pensar das pessoas, resultando na transformação sistêmica. IS envolve todas as esferas da questão social e perpassa as questões socioeconômicas, de poder, competências, cultura, envolvimento, formação e comunicação.

Quanto à existência de dois grupos de autores, ainda é importante ressaltar que, sendo de um lado o da perspectiva centrada em uma abordagem individualista e comportamentalista na qual a IS é criada através de ações empreendidas por indivíduos específicos e, por outro lado, uma "perspectiva estruturalista" em que a IS é percebida como determinada pelo contexto estrutural externo (Cajaiba-Santana, 2014), essas diferenças provam que ambos são importantes e que o debate é sempre enriquecedor para o aprofundamento e desenvolvimento de novas frentes, tanto conceituais, como em práticas de IS. Mantendo-se o ponto em comum: a IS que abrange as relações sociais e necessidades humanas. Conhecer mais sobre os processos de IS e formas de apoio à IS ajuda as sociedades a agir de forma mais eficaz para o bem público.

### 2.3 Empresa Social

Empresas sociais são inovações, porque são resultados de ações empreendedoras que combinam elementos comerciais e filantrópicos em sua forma de ser e de produção. Possuem motivos mistos, ou seja, envolvem apelos ao interesse próprio e à boa vontade, métodos orientados por uma missão social e para o mercado, ou na criação de valor social e econômico (Dees, 2001; Defourny & Nyssens, 2017). Ou seja, empresas sociais constituem uma “ponte” entre abordagens de economia social do setor não lucrativo e de iniciativas que realizam atividades econômicas de mercado (Cruz Filho, 2012; Defourny & Nyssens, 2008)

Empresas sociais são iniciativas de natureza pluralista caracterizando-se pela presença de vários objetivos (sociais, econômicos e políticos), de várias partes interessadas e de diferentes tipos de recursos (Cruz Filho, 2012; Defourny & Nyssens, 2008).

Para Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico – OCDE, uma precursora na definição do conceito, o termo empresa social pode ser estendido a qualquer atividade privada levada a cabo pelo interesse público e organizada com uma estratégia empresarial, cujo propósito principal não é a maximização do lucro, mas a consecução de certos objetivos sociais e econômicos, com capacidade de adaptar soluções inovadoras a problemas sociais, como, por exemplo, de exclusão social ou do desemprego (OECD, 1999). Ainda, empresas sociais abrem novos caminhos na atribuição e na gestão dos recursos

econômicos e recorrem ao contexto local para reforçar o seu desempenho econômico e social.

Uma das atividades mais visíveis dentre as empresas sociais, por exemplo, em território europeu pode ser caracterizada com o modelo WISE - *Work Integration Social Enterprise* ou Empresa Social de Integração pelo Trabalho. O principal objetivo de uma WISE é integrar pessoas com deficiências e outros grupos desfavorecidos, incluindo os desempregados de longa duração, de volta ao mundo do trabalho e à sociedade através de uma atividade produtiva (European Commission, 2014; Defourny & Nyssens, 2017).

Cabe destacar que em alguns locais, como, por exemplo, nos EUA, as empresas sociais podem assumir várias formas jurídicas, incluindo a propriedade individual, corporação, parcerias, sociedade de responsabilidade limitada, organizações sem fins lucrativos e com fins lucrativos (Kerlin, 2006 apud Galera & Borzaga, 2009; Souza, 2015). Também nos EUA e na Inglaterra empresas sociais recebem determinados benefícios fiscais, via amparo da lei, quanto ao reconhecimento de suas ações por limitar a distribuição dos seus lucros aos investidores (Ramos, 2018).

Na Europa constata-se duas fases na evolução das empresas sociais: a primeira consiste na utilização de princípios e formas legais existentes no setor das organizações sem fins lucrativos/terceiro setor, como, por exemplo, as associações, fundações e cooperativas. Em uma segunda fase, é baseada na adoção de formas legais específicas, queira pela adaptação da forma cooperativa ou pela introdução de novas figuras legais mais generalizadas para as empresas sociais (Galera & Borzaga, 2009).

Em outros lugares, como na América Latina, ainda não há uma legislação específica referente a empresa social (Norak, Carmo, & Souza, 2015; Souza, 2015).

### 2.3.1 A origem histórica do conceito empresa social.

Historicamente, foi na Europa que o conceito de empresa social surgiu pela primeira vez no início da década de 1990, junto ao terceiro setor e ligado ao movimento cooperativo. Mais precisamente na Itália, com a aprovação daquele Senado, com Lei nº 381, de 8 de novembro de 1991, que cria uma forma jurídica específica para "cooperativas sociais", diferenciando-as como um novo tipo de cooperativa de apoio e inserção de

peças em desvantagem social ao mercado de trabalho. Denominadas de cooperativas B, pois se diferenciavam das tradicionais cooperativas de produção e visavam ao interesse não de um grupo, mas do coletivo, da comunidade através da promoção humana e da integração social dos cidadãos (Anon, 1991; Europeu et al. 2002; Defourny & Nyssens, 2010).

Nos EUA, os conceitos de empreendedor e empresa social também obtiveram resposta muito positiva no início da década de 1990. Em 1993, por exemplo, a *Harvard Business School*<sup>5</sup>, a partir da influência do trabalho da *Ashoka*, lançou a "Iniciativa de Empresa Social", um marco para época (Comini, 2016; Defourny & Nyssens, 2010; Galera & Borzaga, 2009). Ainda nesse País o conceito de empresa social emergiu do encontro entre terceiro setor e o setor privado, sendo considerado qualquer ação empreendedora de mercado que tenha impacto social com sua ação comercial, assumindo, como já dito antes, diferentes formatos legais (sociedade anônima, corporações, companhias limitadas e organizações sem fins lucrativos) (Galera & Borzaga, 2009).

Com o tempo, o debate se expandiu em vários tipos de instituições privadas, do terceiro setor e universidades, que desenvolveram pesquisas, treinamento e programas. Foram criadas redes internacionais de pesquisa, como a *EMES International Research Network*, que reúne, desde 1996, centros de pesquisa da maioria dos países da EU. A Rede de Conhecimento - SEKN<sup>6</sup>, formada em 2001, por pesquisadores latino-americanos em parceria com a escola de negócios da *Harvard Business School*. Várias foram as fundações que criaram programas de treinamento e apoio para o desenvolvimento social. Com o tempo, assim como na Itália, outros países europeus criaram leis específicas para promover empresas sociais (Defourny & Nyssens, 2010; Galera & Borzaga, 2009; Comini, 2016).

Com o avanço de estudos e discussões, o resultado foi o surgimento das chamadas escolas de pensamento, ou melhor, correntes de pensamentos, as quais procuraram, nesse percurso inicial, definir o conceito tanto de ES e empresa social, modelando diferentes formas de ver e conceituar tais fenômenos.

---

<sup>5</sup> A Harvard Business School é uma das escolas de pós-graduação da Universidade Harvard focada em administração de empresas (N do A.).

<sup>6</sup> A Rede de Conhecimento - SEKN formada por pesquisadores latino-americanos de diferentes universidades e tem como missão expandir as fronteiras do conhecimento e da prática das iniciativas empresariais e sociais. Ver mais em: <http://www.sekn.org/> (N do A.).

### 2.3.2 As diferentes abordagens do empreendedorismo e empresa social – Escolas de pensamento.

Como já mencionado, num primeiro momento surgem abordagens de pensamento referente ao empreendedorismo e empresas sociais na Europa especificamente – ligadas à Economia Social – e nos EUA – ligadas ao Setor não Lucrativo (Defourny & Nyssens, 2010; Parente & Quintão, 2014).

São muitas as características que distinguem as abordagens europeias e as norte-americanas. Enquanto que nas primeiras o patrimônio disciplinar, particularmente, tem a base na Sociologia e das Ciências Políticas; nas segundas - do setor não lucrativo – é na Economia e na Gestão/Administração (Parente & Quintão, 2014; UCE, 2002).

As abordagens europeias recebem o peso do passado histórico, caracterizado pela pluralidade ideológica, cultural e institucional muito próprio do território europeu. Dentre essas, a abordagem com base na tradição francófona, a qual dá origem à economia social e à economia solidária. Essa abordagem se constitui no universo da tradição das cooperativas, associações e demais organizações do terceiro setor. Carrega a contribuição da gênese operária via movimentos sociais e das iniciativas de coletividades da sociedade civil que, ao longo do tempo, arquitetaram modelos de organizações econômicas e sociais alternativas ao capitalismo, bem como complementares ao Estado de Providência (Parente & Quintão, 2014), por estarem inseridas no contexto das cooperativas e associações valoriza a participação coletividade, bem como o potencial emancipatório do ser humano. Trazem também a tradição filantrópica e do voluntariado do setor não lucrativo (Defourny & Nyssens, 2010; Parente & Quintão, 2014).

Por outro lado, as abordagens dos EUA – a da vertente do setor não lucrativo - têm seu desenvolvimento na centralidade da pessoa do empreendedor, com forte foco econômico e de gestão empresarial, procurando manter-se autônoma do Estado e mesmo do mercado (UCE, 2002; Defourny & Nyssens, 2010). Segundo Parente & Quintão (2014: 20), “As abordagens norte-americanas relevam de um contexto ideológico predominantemente liberal e individualista, onde o Estado manteve uma intervenção reduzida na regulação econômica e na proteção social.” Portanto, sendo contrária à tradição europeia.

Cabe sublinhar uma segunda abordagem europeia, advinda da tradição anglo-saxônica, que, com base no pensamento do empreendedorismo clássico e da inovação tradicional, se assemelha às abordagens norte-americanas, pois advém de um contexto ideológico predominantemente liberal e individualista. Todavia, diferente da americana, emergem de políticas públicas e recursos advindos do Estado; são práticas concretizadas em território do Reino Unido.

A partir das abordagens norte-americana e europeia é que se difundem outras interpretações com expressão na atualidade (Defourny & Nyssens, 2010; Hoogendoorn et al., 2011; Parente & Quintão, 2014).

### 2.3.2.1 Escola da Empresa Social/Gestão Empresarial

Dentro da Escola da Empresa Social, o principal tema de estudo é a empresa, descrita como um empreendimento que gera renda/ganho para servir à missão social de uma organização sem fins lucrativos. Os empresários sociais (chamados assim no princípio) são aqueles que organizam e operam empresas para sustentarem um objetivo "social", mesmo que o façam apenas ganhando dinheiro para subsidiar atividades mais diretas e de propósito social (Dees & Anderson, 2006). Nessa concepção, aplica-se a restrição de não-distribuição dos ganhos de tais empresas, pois a finalidade única é atender à missão social de uma organização social (Hoogendoorn et al., 2011).

Para garantir a viabilidade e execução da prestação de tais serviços, a referida escola concentra-se na geração de renda independente de subsídios públicos ou ofertas. Para fundamentar o financiamento a organizações sociais, a escola promove a ideia de que a adoção de métodos empresariais, com base na orientação de mercado, é mais eficaz para estas organizações, tornando-as mais empreendedoras e autossustentáveis (Hoogendoorn et al., 2011; Parente & Quintão, 2014).

Surge nos EUA, no final do século XX, em consequência de crises financeiras e cortes de gastos do Estado às instituições do terceiro setor, obrigando, portanto, o crescente interesse das organizações sem fins lucrativos em encontrar novas fontes de receita para complementar o financiamento dos doadores e do governo. É motivada também pelo desejo de alguns executivos de empresas em promover a provisão de serviços sociais por empresas com fins lucrativos (Dees & Anderson, 2006).

Um teórico pioneiro é Edward Skloot<sup>7</sup>, que nos anos 1980 fundou novos empreendimentos para organizações sem fins lucrativos, dentre esses e com o crescimento do setor, a *New Venture*, empresa que prestava consultoria a outras organizações não governamentais a ganhar renda como complemento da captação de recursos. Abrindo, dessa forma, um novo nicho de relevante interesse ao terceiro setor (Dees & Anderson, 2006; Defourny & Nyssens, 2010; Hoogendoorn et al., 2011).

A escola inova na medida em que traz a ideia de usar métodos de negócios empresariais como nova forma de financiar objetivos sociais (Dees & Anderson, 2006).

### 2.3.2.2 Escola da Inovação Social

A Escola de IS tem sua base conceitual de inovação no pensamento de Schumpeter (1997), o qual sugere que a pessoa empreendedora realiza a criação de valor através de inovações. Para Schumpeter, a função dos empreendedores é aperfeiçoar ou revolucionar padrões de produção (Schumpeter, 1997). De acordo com este ponto de vista, os empreendedores sociais são indivíduos que aperfeiçoam ou revolucionam os padrões de produção e estabelecem novas e melhores formas para abordar os problemas sociais, logo satisfazer as necessidades sociais (Dees & Anderson, 2006).

Nessa concepção, a pessoa do empreendedor é responsável por produzir mudanças, com novas combinações em pelo menos uma das seguintes áreas: novos serviços, nova qualidade de serviços, novos métodos de produção, novos fatores de produção, novas formas de organização ou novos mercados (Defourny & Nyssens, 2010). O ES é uma questão de resultado, de impacto social (Dees & Anderson, 2006).

Essa escola é uma derivação da Escola de Gestão Empresarial, surgida também nos EUA, possuindo orientação para o mercado, porém é indiferente ao setor, isto é, pode ser aplicada no setor público através de políticas públicas, no terceiro setor ou no mercado, o importante é atingir os objetivos. Não faz distinção a questão de um empreendimento ser ou não lucrativo (Dees & Anderson, 2006; Hoogendoorn et al., 2011).

Isso porque, dentro da escola, há diferentes formas de interpretação quanto a empresa social, por exemplo, autores que, como Dees (2001), se identificam com tal

---

<sup>7</sup> Edward Skloot foi presidente (e fundador) da New Ventures, empresa de consultoria que ajudou outras organizações sem fins lucrativos a ganhar renda para complementar a angariação de fundos. Iniciada em 1980, foi a primeira iniciativa nos EUA para promover o empreendedorismo social. (N do A.)

abordagem, defendem que a empresa social deve ter como finalidade última e central a questão social. Já para Kramer (2005) e Porter & Kramer (2011) o entendimento é ainda mais amplo quanto ao empreendedorismo, podendo ser o empreendedor aquele que cria e lidera uma organização, com ou sem fins lucrativos, desde que se dedique à criação de mudanças sociais em grande escala, duradouras e sistêmicas através da introdução de novos ideais, atitudes ou metodologias (Kramer, 2005), introduzindo dessa forma o conceito de empresa com valor combinado e mais tarde valor partilhado.

O conceito de ES dessa Escola assume espectro muito amplo, possuindo variedades de formas as quais dependem do contexto, circunstâncias e objetivos do empreendedor (Defourny & Nyssens, 2010; Hoogendoorn et al., 2011).

Pode-se dizer que em ambas as escolas - Gestão Empresarial e IS- o ES é ligado a atividades econômicas orientadas a servir um objetivo social, com o apoio de ferramentas e métodos de gestão empresarial aplicadas na empresa social. Tais procedimentos são fundamentais para sobrevivência, crescimento e sustentabilidade das organizações (com perfil e lógica de mercado) que visam à resolução de problemas sociais (Defourny & Nyssens, 2010).

### 2.3.2.3 A abordagem EMES

A EMES *International Research Network* tem seu começo no ano de 1996, com cooperação acadêmica de instituições europeias, para investigar os novos fenômenos resultantes de ações de ES crescentes no campo do terceiro setor/economia social, em decorrência dos desafios impostos pelas crises do Estado de Providência, pelo aumento de desemprego, da pobreza e exclusão social europeu (Defourny & Nyssens, 2010; Hoogendoorn et al., 2011; Parente, Costa, Santos, & Chaves, 2011)

O principal objetivo da investigação da EMES é a diversidade de novos empreendimentos sociais que surgem e se espalham no território europeu. Busca-se estabelecer conceitualmente um tipo ideal de empresa social que contemple toda esta diversidade (Defourny & Nyssens, 2010).

A partir de uma análise de raiz histórica, social e econômica do campo teórico-prático da economia social, a qual agrega diferentes tipologias organizacionais como as cooperativas, as mutualidades e as associações, foi estabelecida uma série de preceitos



que permitem que os pesquisadores se posicionem dentro dessa diversidade que são as empresas sociais (Defourny & Nyssens, 2010; Parente & Quintão, 2014).

Esses preceitos estabelecidos pela EMES englobam critérios no campo econômico e indicadores na questão social.

Quanto aos critérios econômicos, uma empresa social deve considerar em suas ações: a) uma atividade contínua de provisão de produtos e/ou serviços, não se limitando a atividades de defesa de interesses, lóbi ou distribuição de recursos financeiros a partir de fundos privados ou fundações; b) um elevado grau de autonomia, sendo governada segundo as bases de um projeto autônomo e não segundo diretrizes de outros organismos públicos ou privados; c) um nível significativo de risco econômico, fazendo depender a viabilidade financeira da capacidade dos seus membros e trabalhadores em assegurar os recursos adequados; d) uma quantidade mínima de trabalho assalariado em que as atividades possam ser desenvolvidas com recursos não-monetários e com trabalho voluntário, porém mantendo um nível mínimo de trabalhadores profissionais (Defourny & Nyssens, 2010; Parente et al., 2011).

Quanto ao fator social, são apresentados cinco indicadores que delimitam as dimensões sociais dessas empresas, sendo eles: I) ter objetivo específico de beneficiar a comunidade ou um determinado grupo; II) ser criada voluntariamente por parte de um grupo de cidadãos; III) o poder de decisão não está baseado no poder de capital/maior capital e sim no princípio de “um membro, um voto” (o poder de voto não é distribuído de acordo com as participações de capital, pelo que é dada a prioridade ao fator trabalho, sobre o fator capital); IV) ter natureza participativa e envolvente das partes interessadas, devendo ser fomentada a representação e participação dos beneficiários, dos trabalhadores e de outras partes interessadas na gestão e nos processos de decisão da organização; V) ter distribuição limitada de lucros, pondo em destaque o carácter central dos objetivos sociais (Hoogendoorn et al., 2011; Parente et al., 2011).

Essa abordagem, por ter seu aporte na economia social, vem a ter influência e ligação na atuação da economia solidária desenvolvida, também, na América Latina.

Outra característica importante, nessa abordagem, diz respeito ao seu questionamento a um olhar ortodoxo sobre economia, pois a mesma admite e valoriza a existência da pluralidade de lógicas econômicas, as quais não estão limitadas ao lucro da economia de mercado ou à distribuição estatal, e sim à existência de outras lógicas, tais

como a economia familiar e comunitária, em que prevalecem princípios de reciprocidade e recursos não monetários (Cruz Filho, 2012; Parente & Quintão, 2014).

Por fim, o conceito defendido pela EMES de empresa social é caracterizado como aquelas organizações privadas, autônomas e empreendedoras que fornecem produtos ou serviços com o objetivo explícito de beneficiar a comunidade/bem público. São administradas de forma democrática por um grupo de cidadãos, o interesse material dos investidores é condicionado a regras legais que os impedem de distribuir rendimentos, resultando, portanto, que o ganho não seja um dos objetivos principais (Borzaga, Galera & Nogales, 2008, Parente et al., 2011).

#### 2.3.2.4 Abordagem do Reino Unido

Apesar da amplitude da definição aplicada pelo EMES à Europa, a abordagem britânica do ES se distingue à da EMES e da tradição americana, permitindo uma análise separada (Parente & Quintão, 2014). Quando o Partido Trabalhista chegou ao governo do Reino Unido, no final da década de 1990, tentou proativamente estimular parcerias entre a sociedade civil, o setor público e o setor privado. Dentro da finalidade de promover o estabelecimento de empresas sociais em todo o país, o Governo da época lançou a *Social Enterprise Coalition* e criou a unidade para empresas sociais, junto ao Departamento de Comércio e Indústria. Esse departamento definiu empresas que tenham essencialmente objetivos sociais cujos excedentes são principalmente reinvestidos no próprio negócio ou na comunidade, em vez da necessidade de maximizar os lucros aos acionistas e proprietários. Ou seja, as empresas sociais, no viés dessa escola, têm apoio e a influência do Estado no sentido de qualificação dos profissionais envolvidos, no acesso às fontes de financiamento e em aperfeiçoar e instigar o crescimento do setor. Essas empresas sociais estão sujeitas a uma distribuição limitada de lucros e podem ser abertas de forma individual, por um grupo de pessoas, ou por pessoa jurídica (Defourny & Nyssens, 2010).

Em contraste com a abordagem EMES, os bens e serviços prestados podem ser relacionados, independentes ou centrais na missão do empreendimento. Além disso, as empresas sociais no Reino Unido podem negociar no mercado financeiro (Hoogendoorn et al., 2011).

Combinam a geração de receitas com o trabalho ou por voluntariado. Em contraste com a tradição americana, o desenvolvimento estratégico desta escola é por iniciativa do Governo e não por fundações privadas (Defourny & Nyssens, 2010; Hoogendoorn et al., 2011).

#### 2.3.2.5 Negócios inclusivos (Países em desenvolvimento/América Latina e Ásia Oriental)

Nos últimos anos, tem surgido uma nova linha de pensamento, que procura estudar e dar características próprias ao ES nos países em desenvolvimento. Caracterizados como “negócios inclusivos<sup>8</sup>”, estes enfatizam a importância de tais ações para inclusão social das pessoas de baixa renda – como consumidores, fornecedores ou distribuidores – em iniciativas empresariais, a fim de melhorar a qualidade de vida dessas pessoas. Esse novo modelo é diferente dos negócios sociais praticados nos EUA, os quais têm origem na criação de negócios para a base da pirâmide ou negócios com pobres, sendo esses apenas consumidores e não agentes (Comini, Barki, & Aguiar, 2012; Márquez, Reficco, & Berger, 2009)

Cabe salientar que uma das características específicas dos negócios inclusivos, dos países em desenvolvimento, é a busca pela rentabilidade econômica, ou seja, lucratividade do negócio. Marcando sua peculiaridade com relação aos empreendimentos sociais “tradicionais”, ou iniciativas de responsabilidade social empresarial (Comini et al., 2012; Márquez et al., 2009).

Nos países em desenvolvimento, os chamados “negócios inclusivos” aparecem com mais força, em detrimento do uso do termo, por exemplo, “empresa social”, e há diversos denominadores em comum nas visões latino-americana e asiática. Eles têm forte preocupação no combate à extrema pobreza e que tais iniciativas tenham impacto social positivo, efetivo e de longo prazo (Comini, 2011).

Estudos realizados pela rede de investigação de universidades latino-américas, a *Social Enterprise Knowledge Network* - SEKN, apontam para impactos positivos dos negócios inclusivos quanto à resolução de problemas sociais, da promoção da inclusão e do combate à pobreza. Sendo as pequenas e médias empresas, quando comparadas a

---

<sup>8</sup> Com exceção do Brasil, onde é usado com mais frequência o termo “negócios sociais”. (N do A.)

organizações da sociedade civil, as que apresentam maior agilidade em absorver inovações necessárias para conduzir um negócio social.

Para autores latino-americanos, essa proposta marca uma mudança em relação à pobreza na América Latina, onde historicamente predominou o enfoque assistencialista, no qual o pobre é visto apenas como sujeito de caridade e não sujeito de transformação (Comini, 2011; Kiyama, Comini, & D'Amario, 2014; Márquez et al., 2009)

Segundo Comini (2016: 40), “a caracterização de um negócio social está diretamente relacionada com sua intencionalidade e não ao formato jurídico (inexistente na América Latina)”. Ainda segundo Comini (2016), o formato do empreendimento social também pode variar, sendo possível constatar iniciativas de mercado voltadas para população de baixa renda e/ou minorias, que são implementadas por organizações da sociedade civil que visam incrementar sua fonte de receita. De igual forma, ocorrem iniciativas de mercado voltadas para atender os consumidores do segmento de baixa renda que são criadas dentro de empresas com fins lucrativos. Tais iniciativas podem fazer parte do *core business*<sup>9</sup>, ou representar uma atividade secundária ou periférica inserida na área de responsabilidade social corporativa.

Quanto à distribuição ou não de lucros, é uma questão intimamente vinculada ao formato do negócio social e à corrente de pensamento que o constitui. Já com relação à governança há influência de autores europeus, logo ressalta-se a preocupação e importância de introduzir neste tipo de empreendimento formas mais coletivas e participativas no processo decisório, em especial em organizações que recebem recursos e incentivos públicos (Comini, 2016).

Um dos precursores dessa corrente na Ásia (com influências da Escola de IS) é Yunus (2011), o criador do *Grameen Bank*, que foi um experimento bem-sucedido de microcrédito e de empresa social. Segundo Yunus (2011), é um novo modelo de empresa que faz oposição à teoria econômica dominante, a qual se preocupa em maximizar os lucros a seus donos. Para esse autor, os humanos querem ser úteis e suas empresas devem beneficiar pessoas, sem fazer filantropia, sem ter prejuízos ou baixa produtividade e perdas

---

<sup>9</sup> *Core business* é uma expressão em inglês que significa "a parte central ou nuclear de um negócio ou de uma unidade de negócios" (N do A.).

econômico-financeiras. Empresas sociais devem maximizar o impacto social e ser sustentáveis economicamente, não tendo nem prejuízos nem lucros, onde os ganhos devem ser reinvestidos na atividade da empresa. Yunus (2011) é convicto de que os paradigmas da velha economia estão sendo revistos diante das novas pressões socioambientais do planeta e do surgimento de investidores interessados em produzir outro tipo de resultado, por meio de empresas que contribuam para o desenvolvimento sustentável e para a erradicação da pobreza.

Yunus (2011) apresenta três argumentos para que uma empresa social não seja lucrativa. O primeiro é baseado na questão moral: a de ganhar dinheiro com a pobreza e a explorar os pobres, o que seria uma forma completamente equivocada. O segundo é quanto ao ganho financeiro, que deve ser visto somente como meio e não um fim; observa o autor para a ocorrência de uma gestão difícil, quando se opta em ter dois objetivos concomitantes em uma empresa social, isto é, o resultado social e o lucro. Com um único objetivo claramente definido, em um momento de crise financeira e de decisão, não haverá problema para o gestor decidir. Por outro lado, quando se têm dois objetivos, o social e o econômico, no momento de crise financeira a grande maioria dos gestores optam pelo capital. O terceiro é sistêmico. “É necessário criar a empresa social com uma alternativa claramente definida, distinta tanto do tradicional mundo dos negócios como das organizações de solidariedade social, para mudar mentalidades, redefinir estruturas econômicas e incentivar novas formas de pensar.” (Yunus, 2011: 45).

Yunus (2011) não se opõe à existência de empresa social lucrativa, o lucro em si não é uma má coisa, afirmando a possibilidade da existência de dois tipos de empresas sociais, porém chama atenção para a questão moral, para a possível dificuldade na gestão e da prioridade econômica, em vez da social, e para redefinir estruturas econômicas e formas de pensar.

Abaixo, no quadro 2, são apresentadas algumas das principais distinções entre escolas norte-americanas, europeias e dos países em desenvolvimento.

Quadro 2. Distinções entre escolas do empreendedorismo social e da empresa social

	Tradição americana		Tradição europeia		Países em desenvolvimento
Distinções	Escola de Inovação Social	Escola da Empresa Social	Abordagem EMES	Abordagem Reino Unido	Negócios Inclusivos
Unidade de observação	Individual	Empresa	Empresa	Empresa	Individual/empresa
Ligação entre missão/serviços	Direto	Direto/indireto	Direto	Direto/indireto	Direto/indireto
Estrutura legal	Sem restrições	Sem Fins lucrativos	Algumas restrições	Algumas restrições	Sem restrições
Inovação	Pré-requisito	Não enfatiza	Não enfatiza	Não enfatiza	Não enfatiza
Distribuição de lucro	Sem restrições	Limitação	Restrição limitada	Limitada	Depende do modelo adotado
Rendimentos obtidos	Não enfatiza	Pré-requisito	Não enfatiza	Importante	Importante
Governança	Individual	Não enfatiza	Múltiplo <i>Stakeholder</i> Envolvimento enfatizado	Múltiplo <i>Stakeholder</i> Envolvimento recomendado	Individual/Múltiplo <i>Stakeholder</i> (recomendado)

Fonte: Adaptado de Hoogendoorn et al. 2011 e demais referências bibliográficas usadas no texto.

### 2.3.3 Os quatro grandes modelos de empresa social na atualidade

Na atualidade, o conceito de empresa social vem ganhando outras regiões do globo, através de formas e práticas diversas que visam à solução de problemas sociais, o que implica aprofundamento da análise conceitual referente a esse fenômeno.

Nas últimas duas décadas, a busca de definição amplamente aceita de ES e/ou empresa social tem sido central em muitas publicações. Porém, apesar de muitas tentativas, só parece viável identificar alguns critérios ou características mais debatidos em tais discussões conceituais (Defourny & Nyssens, 2017).

Para os autores Defourny & Nyssens (2017), que participam do programa de pesquisa IAP-SOCENT<sup>10</sup> e da coordenação do projeto de pesquisa “*International*

<sup>10</sup> O programa de pesquisa SOCENT aborda várias linhas temáticas, entre as quais um dos principais modelos internacionais de modelos de empresas sociais comparadas - ICSEM - realizado em estreita parceria com a EMES European Research Network. (N do A.).

*Comparative Social Enterprise Models – ICSEM<sup>11</sup>* é frágil a hipótese de uma definição unificada ao conceito, pois diante das várias tipologias de empresas sociais é mais seguro falar em tipos ou modelos. Estes modelos, por sua vez, são definidos por princípios e práticas (se advém do mercado ou da filantropia, ou ainda, por exemplo, de diferentes setores/matriz econômica); interesses (geral/público, mútuo ou privado) e trajetórias (comportamento ou estratégia dando mais importância para interesse geral na missão social, missão social com foco em um grupo pertencente a uma organização ou de orientação para o mercado). Essas características, em parte, já foram fundamentadas nas escolas de pensamento, dentro de tipologias maiores, porém com tal diversidade é possível criar agrupamentos ou categorias ou mesmo subcategorias de empresas sociais, afirmam os autores.

Nesse sentido, Defourny & Nyssens (2017) destacam quatro grandes modelos de empresas sociais, que podem estes agregar vários outros submodelos ou subcategorias, sendo eles:

a) O modelo clássico de empresa social sem fins lucrativos. Nesse modelo são enquadradas todas as organizações sem fins lucrativos que desenvolvem qualquer tipo de negócio de ganho de renda em apoio à sua missão social. Essas atividades são mais propensas a serem desenvolvidas por associações de interesse geral/organizações sem fins lucrativos, que buscam complementar subsídios públicos ou doações a partir de novas fontes de financiamento.

Esse modelo pode assumir ainda outras formas variadas, desde uma estratégia de ganho de renda através de uma atividade de negociação sem missão (como uma loja que vende qualquer tipo de bens, mas que é operada dentro de uma instituição de caridade) cujo excedente apoia a missão social. Pode ser ainda, por exemplo, um clube esportivo, ou movimentos juvenis ou mesmo outros clubes de lazer que trabalham para seus membros, mas evoluem para enfrentar desafios mais amplos, por exemplo, buscando explicitamente maior coesão social nas comunidades locais mais desfavorecidas.

---

<sup>11</sup> O projeto ICSEM foi lançado oficialmente em 5 de julho de 2013, logo após a 4ª Conferência Internacional de Pesquisa EMES, realizada na Universidade de Liege, na Bélgica. O Projeto envolve atualmente mais de 230 pesquisadores de cerca de 50 países e terá prosseguimento pelo menos até o final de 2019. Para mais informações, consulte: <https://www.iap-socent.be/>. (N do A.).

b) O modelo da cooperativa social, geralmente resulta de uma mudança de organizações de interesse mútuo (cooperativas ou associações mútuas) para um comportamento que beneficia ou onde se dá mais importância ao interesse geral; são as chamadas externalidades coletivas positivas.

Nesse modelo é enquadrado o pioneiro exemplo europeu das cooperativas de solidariedade social italianas, reconhecidas por lei número 381, de 1991<sup>12</sup>. Portanto, esse modelo vai além das cooperativas convencionais (que, pela tradição do cooperativismo, são de governança democrática e adesão voluntária e aberta), na medida em que combina a busca de interesses dos seus membros com a continuação de interesses de toda a comunidade.

Também pode ser uma cooperativa de energia renovável, onde os membros procuram melhor qualidade e melhor preço da energia para eles mesmos, mas essa produção também envolve contribuição para o desenvolvimento sustentável. Pode ser ainda uma cooperativa de interesse único, por exemplo, as cooperativas de trabalhadores latino-americanos, cunhadas no movimento da "economia popular" por pessoas pobres que tentam criar seus próprios empregos. Ou de um grupo de mulheres africanas pobres que fazem artesanato ou produtos alimentares básicos e se juntam para vender esses produtos através de uma cooperativa. Nesses dois casos, o interesse mútuo dos participantes das cooperativas é uma verdadeira missão social, ou seja, melhorar a renda dos membros e as condições de vida, bem como as de suas famílias. Pode ser, ainda, cooperativas sociais formadas por diferentes partes interessadas. É o caso das cooperativas agrícolas de curto-circuito, criadas conjuntamente por produtores e consumidores de alimentos orgânicos; nessas, como nas de energia renovável, o interesse dos membros é combinado com um grande objetivo social (ambiental) através dos esforços conjuntos de dois diferentes tipos de partes interessadas.

c) O modelo de negócios sociais. São empresas que desenvolvem atividades comerciais com finalidade social ou missão social. Nesse modelo, empresas sociais são um caminho eficiente para abordar problemas sociais. Essa visão é dominante entre escolas de

---

<sup>12</sup> Também as cooperativas mistas de integração social espanholas, as cooperativas de solidariedade social portuguesa, as sociedades cooperativas de interesse coletivo francesas e as *Community interest companies* inglesas (Cruz Filho, 2012) .



negócios, empresas de consultoria, departamentos de responsabilidade social de grandes corporações multinacionais e de várias fundações que promovem métodos que procuram ir além do uso de estratégias para gerar renda.

As empresas possuem valor combinado, ou seja, objetivam a renda e possuem uma missão destinada a fins sociais. Há um esforço em equilibrar e integrar melhor os objetivos e estratégias econômicas e sociais (Emerson, 2006).

Para Defourny & Nyssens (2017), quando empresas sociais, dentro desse modelo, concretizam uma orientação mais forte para o interesse geral, pode levar a um modelo econômico mais híbrido, com maior proporção de recursos não mercantis que suportam, pelo menos parcialmente, bens ou serviços prestados para o bem público. Em especial, no caso de pequenas e médias empresas.

Ainda, e segundo os defensores desse modelo, por exemplo, Porter & Kramer (2011) e Kramer (2005), uma vez as atividades comerciais sendo desenvolvidas em um campo social ou socioambiental, como em serviços pessoais (por exemplo, cuidados de idosos), proteção ambiental ou comércio justo, o componente de interesse geral pode ser considerado como incorporado na própria natureza da produção, independentemente das estruturas de propriedade, governança ou destinação de lucros (Defourny & Nyssens, 2017).

Por outro lado, dentre os autores dos negócios sociais, por exemplo, Yunus (2011) defende condições mais restritas ao modelo. Na visão de Yunus – sustentabilidade -, uma empresa social tem por objetivo resolver em concreto um problema social (na diminuição da fome de crianças, na melhoria da saúde pública, no meio ambiente, na questão da habitação), porém sem gerar perdas nem ganhos no quesito econômico, ou seja, uma empresa social deve ser economicamente sustentável.

Já outros autores, como Austin (2000), consideram que a maioria das atividades realizadas por empresas com fins lucrativos e que visam desenvolver responsabilidade social corporativa podem ser consideradas como sendo iniciativas dentro do amplo espectro de ES, o que contribui muitas vezes, na visão de Defourny & Nyssens (2017), na vulgarização do conceito de empresa social e ES.

d) O modelo de empresa social do setor público. Surge da necessidade de governos, tanto nacional como local, de reduzir custos da prestação de serviços públicos e/ou alcançar maior eficiência neste campo.

Nessa perspectiva, abre-se caminho para o desenvolvimento de políticas públicas através das quais as responsabilidades são transferidas para entidades privadas - entre as quais as empresas sociais - embora sejam essas entidades mantidas sob controle público ou, pelo menos, sua regulação.

Dentro de algumas configurações, as empresas sociais podem emergir como "spin-offs do setor público"<sup>13</sup>. Isso tanto no âmbito das políticas de desenvolvimento comunitário, como na busca do desenvolvimento de zonas urbanas desfavorecidas, onde, por exemplo, os órgãos públicos locais podem assumir a liderança na criação de empresas comunitárias que buscam o desenvolvimento local. Eles podem também iniciar e continuar envolvidos na gestão de empresas sociais que oferecem uma experiência profissional ou mesmo empregos de transição para pessoas desempregadas e menos favorecidas social e economicamente.

No fundo, o que está em jogo nesse modelo é uma espécie de "reconfiguração" ou "externalização", ou ainda, terceirização dos serviços públicos sob a forma organizacional da empresa social, com objetivo expresso de melhorar e inovar os serviços públicos.

No quadro 3 é apresentado um resumo dos modelos de empresas, formas de governanças e distribuição do lucro. No quadro de número 4 são referenciados modelos de empresas sociais com valor combinado e com várias missões sociais.

Quadro 3. Resumo dos modelos de empresas sociais, formas de governança e distribuição do lucro

Modelo ES	Governança	Distribuição do lucro
a) ES sem fins lucrativos	Democrática/Curadores e membros	Proibida

<sup>13</sup> Spin-off, também chamado de derivagem, é um termo utilizado para designar aquilo que foi derivado de algo já desenvolvido ou pesquisado anteriormente. Em negócios, spin-off é o nome dado à criação de uma nova empresa através de outra empresa já existente, deixando de pertencer a esta última. Este termo serve tanto para definir os passos iniciais, a experiência, assim como a empresa pela origem da mesma. Também é possível chamar spin-off uma empresa que é criada através de uma universidade ou instituto de investigação. (N do A.).

<b>b) Cooperativa social</b>	Democrática/Membros sócios	Limitação/Distribuição de excedentes
<b>c) PME,</b> Tipo Yunus, Projeto desenvolvido por uma grande companhia	Independente/capitalista Capitalista Capitalista	Sem limitação Não há ganhos nem perdas Não há ganhos nem perdas e/ou sem limitação
<b>d) Empresa social pública</b>	Burocrática	Proibida

Fonte: Adaptado a partir de (Defourny & Nyssens, 2017).

**Quadro 4. Modelos de empresas sociais combinados com várias missões sociais**

<b>Modelos ES</b>	<b>Missão Social</b>	<b>Integração ao trabalho</b>	<b>Acesso aos serviços de saúde ou sociais</b>	<b>Consumo ético/ produção ecológica e transição social</b>	<b>Combate à pobreza e à exclusão social</b>
<b>Empreendedorismo sem fins lucrativos</b>	WISE Implementada por caridade	WISE Implementada por caridade	Associação de cuidados domiciliários, serviços para idosos	Feira associativa Loja de comércio	ONG acesso a treinamento e crédito
<b>Empresa Social (Setor Público)</b>	WISE implementada por um serviço público local	WISE implementada por um serviço público local	Empresa local providenciando serviços sociais		
<b>Cooperativa social</b> <i>Stakeholder único</i> <i>Stakeholder múltiplo</i>	Economia popular; Cooperativa social tipo B	Economia popular; Cooperativa social tipo B	Cooperativas de cuidados profissionais da saúde	Cooperativas de energias renováveis; Cooperativas em circuitos curtos.	Cooperativas de microcrédito Cooperativa desenvolvimento comunitário
<b>Negócios sociais</b> <b>Pequenas e Médias Empresas (PME)</b> <b>Tipo Yunus</b>	Empreendimento social que contrata pessoas com deficiência ou em situação vulnerável	Empreendimento social que contrata pessoas com deficiência ou em situação vulnerável	Um trabalhador social começando uma instituição de cuidado residencial	(PME) ativas em feiras comerciais	Grameen negócios sociais

Fonte: Adaptado a partir de (Defourny & Nyssens, 2017).

### 2.3.4 Quanto à questão do valor social criado e a valor econômico criado ou adicionado

O presente estudo não tem como interesse principal medir o valor em si das empresas sociais, mas constatar como empresas sociais de valor combinado, ou potenciais empresas sociais, contribuem na criação do valor social. Nesse sentido, mesmo de forma breve, é importante fazer uma reflexão sobre tais conceitos de “valor social criado” e “valor econômico criado/adicionado”.

Segundo a literatura, na forma neoclássica, define-se o conceito de criação de valor econômico como sendo o domínio da criação de valor pela empresa como sendo a diferença entre o custo de oportunidade do fornecedor e a disposição a pagar pelo cliente (Brandenburger & Stuart, 2005). O valor criado não é necessariamente valor apropriado, pois, enquanto o custo de oportunidade e a disposição a pagar definem o valor criado, preço e custo de produtos e/ou operações definem o valor apropriado. A parte apropriada pela empresa é materializada no que se define como lucro (Brito & Brito, 2012).

Quanto a essa definição da criação de valor econômico observa-se que há muitas referências que questionam tal definição de valor ao abordar estudos relacionados a empresas sociais, já que tal definição só reconhece o produtor, o consumidor ou a propriedade de uma empresa como partes interessadas legítimas (Bellostas et al., 2016). Isso se deve porque empresas sociais com foco no valor social desenvolvem perspectivas mais amplas sobre a avaliação do valor criado, sendo que em alguns modelos (por exemplo, algumas cooperativas) busca-se beneficiar todos os envolvidos e afetados pela empresa (Defourny & Nyssens, 2010). Ou seja, em algumas abordagens são ampliados os objetivos da empresa para além do foco do proprietário, acionista e consumidor. Também por se entender que empresas sociais funcionam sobre o domínio de outras lógicas de comércio e valor que são resultantes e vão além de ambientes necessariamente competitivos (Cruz Filho, 2012).

Quanto ao conceito de valor social, este surgiu há mais de 20 anos relacionado a pesquisas socioeconômicas, todavia ainda não existe uma proposta única geralmente aceita sobre sua definição e medida (Bellostas, López-Arceiz, & Mateos, 2016). Austin et al. (2012) propõem definir a criação de valor social com base nos insumos necessários para alcançar níveis de bem-estar coletivo. Dees e Anderson (2003) encontram valor social nos procedimentos que são aplicados na organização. Já Márquez et al. (2009) e Comini (2016) identificam o valor social com os resultados alcançados.

Medir um "fato" depende de como este é concebido. Diferentes maneiras em medir o valor social é atribuída à falta de um acordo no que se refere ao conceito de valor. Na questão social o valor é atribuído a questões tangíveis (processos, estratégias, modelos), mas, sobretudo, na geração do bem-estar social coletivo (Bellostas et al., 2016; Pol & Ville, 2009) .

Uma empresa social cria seu valor ao cumprir seus objetivos e sendo sua medição possível de avaliar a partir de suas realizações e resultados obtidos. Por exemplo, em uma Empresa Social de Integração pelo Trabalho (WISE) pode ser avaliado o valor social constatando como foi a formação e treinamento dos trabalhadores, se criou e protegeu empregos e, finalmente, o resultado com a integração dos utentes ao mundo do trabalho. Outra questão seria a apreciação ou satisfação das partes interessadas sobre a utilidade do valor social criado, no caso deste exemplo, de uma WISE. Se a avaliação da empresa social em suas ações for positiva, sem prejuízo ou desrespeito pelo status, funções e conquistas como empresa, a organização, portanto, gerou valor social sustentável (Bellostas et al., 2016).

Por outro lado, há um número maior de empresas sociais (por várias razões, sendo a inovação a principal) optando pelo conceito de valor combinado (*blended value*). A premissa central da proposição do valor combinado é a de que se misturem tanto fatores econômicos, sociais e ambientais (Dees & Anderson, 2006; Defourny & Nyssens, 2017; Kramer, 2005), configurando-se, dessa forma, como um tipo de empreendimento que pretende gerar retornos financeiros, sociais e ambientais, simultaneamente, sendo tais dimensões integradas e inseparáveis (Emerson, 2003). Nesse caso, quando se pretende criar um tipo de valor, outros tipos de valor são inevitavelmente produzidos. Em suma, o que o valor combinado traz é a possibilidade de reconhecimento e medição de ganhos sociais e ambientais, além do econômico (Leal, Freitas, & Fontenele, 2015). Ou seja, é um novo olhar, a partir de uma nova estrutura que unifica e amplia a definição de investimento e retorno, para além da histórica questão de finanças, rumando a uma nova definição capaz de manter uma compreensão mais ampla do valor; não é uma troca entre o interesse social e financeiro, mas a busca de uma proposição de valor embutida composta de ambos (Emerson, 2003).

O conceito de valor depende de percepções e percepções, portanto sua medida é subjetiva e é necessário usar técnicas que meçam a "empatia" entre a organização e suas partes interessadas (Bellostas et al., 2016).

### 2.3.5 A estratégia "cadeia de valor" como sugestão para empresas sociais de valor combinado

Em tempo mais remoto que de Defourny & Nyssens (2017), mas análise não menos importante e atual, Dees & Anderson (2003, 2006) afirmam que se vive em uma época em que os limites entre os setores governamentais, sem fins lucrativos e de negócios estão mesclados. Esse certo "desajuste" no campo de atuação entre os setores resulta na busca por formas mais inovadoras, econômicas e sustentáveis.

Esta "confusão" de fronteiras levou a uma nova geração de empreendedores sociais a criarem organizações com fins lucrativos de forma explícita para servir a objetivos sociais. Segundo Dees e Anderson (2003), exemplos bem-sucedidos que misturam fins lucrativos e objetivos sociais são raros e os riscos de conflito entre buscar lucro e servir um objetivo social são significativos. Questionam os autores: Como é possível a criação de riqueza poder ser alinhada com um propósito social? Como é possível fazer isso de forma correta?

Buscando sugerir práticas positivas para esse tipo, ES Dees & Anderson (2003) definem uma estratégia. Onde, por primeiro, definem determinados modelos de empresas que se enquadra em tal perfil, sendo estes:

1. Empresas constituídas legalmente como entidades com fins lucrativos, com um ou mais proprietários que têm o direito formal de controlar a empresa e que têm direito a seus ganhos residuais e ativos líquidos. Esse modelo inclui empresas no formato: individual, sociedades/corporações, parcerias, sociedades de responsabilidade limitada, cooperativas e anônimas.

2. São explicitamente concebidos para servir um propósito social ao mesmo tempo em que visam à obtenção do lucro. Ter propósito social envolve um compromisso de criar valor para uma comunidade ou sociedade, em vez de apenas riqueza para os proprietários ou satisfação pessoal para os clientes.

Empresas sociais com fins lucrativos medem seu sucesso em termos de impacto social. Dada a estrutura com fins lucrativos, tais empreendimentos devem prestar muita atenção à criação de valor econômico também. Empreendedores sociais com fins lucrativos ou valor combinado têm objetivos sociais e financeiros, um duplo propósito que orienta suas decisões gerenciais e determinam seu sucesso. Dada a dualidade de propósitos, há o desafio, por parte dos empreendedores na forma de consentir o valor econômico. Podendo ser este usado como meio para criar valor social ou ser consentido inerentemente valioso (Dees & Anderson, 2003).

Baseados na estratégia de Michael Porter, que introduz o conceito de "cadeia de valor" como ferramenta para analisar potenciais fontes de vantagem competitiva para empresas de mercado, Dees & Anderson (2003) sugerem tal estratégia, com adaptação ao social, para análise do valor criado em empresas sociais com valor combinado. Na estratégia original cada atividade da empresa recebe atenção e cuidados especiais, desde a compra de matérias-primas até o fornecimento do serviço pós-venda, porém com foco a criação de maior valor econômico.

Na estratégia adaptada e sugerida aos empresários sociais, a ferramenta é aplicada com a preocupação em promover o valor social, desde a aquisição de matérias-primas, oferta de emprego até produtos direcionados a clientes finais.

A sugestão é estruturada nas respectivas etapas:

Compras: os empresários podem usar suas práticas de compras para atender a objetivos sociais. As práticas mais comuns envolvem a compra de produtos de fornecedores desfavorecidos ou de produtos ecológicos. Um exemplo citado é da organização de comércio justo, o Café Campesino, o qual fornece cafés especiais apenas comprando o grão de café cultivado de forma social e ambientalmente responsável, de cooperativas de pequenos agricultores de pequena escala, administradas democraticamente em países da América Latina.

Oferta de emprego: a prática de emprego pode ser usada de forma semelhante para, por exemplo, empregar indivíduos desfavorecidos (como pessoas com deficiência, toxicod dependentes, ex-condenados, adolescentes sem-teto) com o objetivo de proporcionar oportunidades de treinamento e inserção ao mundo do trabalho.

Produtos/serviços: ofertar e acesso aberto a determinados produtos ou serviços à comunidade que contribuam em determinado problema social. Há determinados produtos ou serviço com valor social inerente, como no caso da educação. O exemplo apontado é o de uma escola privada, que pode proporcionar vagas para crianças de comunidades com poucos recursos financeiros no acesso à formação e educação de qualidade. Nesse caso, além de beneficiar os alunos de forma individual, certamente ajudará também a produzir cidadãos responsáveis e líderes para o futuro. Outros produtos podem ser incluídos, tais como os que sejam sustentáveis para o meio ambiente ou visam aliviar um grande problema social, como a fome, o crime ou a dependência de drogas.

Produção: Os empresários sociais podem usar seus métodos de produção e entrega de seus bens para atender a uma finalidade social. As práticas de produção ecológicas fornecem o exemplo mais comum. Um exemplo é o da empresa *Green Mountain Energy Company*, que fornece para 500 mil clientes eletricidade mais limpa, através de fontes como o vento e energia solar. Os produtores de energia que usam fontes renováveis não só reduzem a poluição e seus problemas associados, como também diminuem dependência de petróleo, bem como a necessidade de exploração e extração de matéria-prima em áreas ambientalmente sensíveis.

Marketing para clientes alvo: Os empreendedores podem servir a um propósito social visando um mercado particularmente desfavorecido de forma a que não só beneficie indivíduos nesse mercado, mas também beneficie a sociedade. Por exemplo, fornecer habitação para os sem-abrigo, planejamento familiar para os pobres no meio rural ou alimentos para os necessitados são ações que se enquadram nesta categoria. Um exemplo proeminente é o do *Grameen Bank*, que fornece crédito a proprietários desfavorecidos de pequenas empresas que, de outra forma, não teriam acesso ao capital.

### 2.3.6 Contextualização sobre o empreendedorismo social em Portugal

Em Portugal, o ES é semelhante a outros países do sul europeu, tendo sua influência teórica na tradição francófona da economia social. Esta última, por sua vez, teve forte avanços no período de pós-revolução do 25 de abril de 1974, onde se procurou reafirmar os princípios identitários da economia social, ao mesmo tempo em que se contestaram os limites e a ineficiência do Estado Providência português. Nesse período de



florescência democrática, a sociedade organizada primou pelo resgate e o firmamento do direito à liberdade, bem como ao de respostas às necessidades sociais que refletiam sobre trabalho, condições e qualidade de vida (Parente & Quintão, 2014). Surge uma reorganização por via democrática, tanto no contexto urbano, rural, no setor cooperativo, nos movimentos sindicais ligados a partidos de esquerda e à Igreja Católica e organizações mutualistas (Parente & Quintão, 2014).

A partir desta nova reestruturação da sociedade civil portuguesa, emergem ações, direitos de liberdade e de democracia que procuravam romper com as necessidades sociais básicas tanto na habitação, saúde, trabalho e de educação escolar (Ferreira, 2005; Parente & Quintão, 2014). Nesse período, com a promulgação da Constituição da República de 1976, o terceiro setor português ganha estatuto legal de igualdade ao do setor público e do mercado (Parente & Quintão, 2014).

Em tempos mais recentes, na segunda metade da década de 2000, é que o termo ES e suas práticas surgem no País, com mais vigor. Há uma série de fatores que resultam na constituição de um ecossistema do ES, mesclando fatores históricos, políticas públicas, financiamento, legislação até a criação de plataformas e instituições de apoio e investigação<sup>14</sup>. São fatores baseados no ideal de economia social, que emergem influenciados pelo contexto democrático e da reorganização da sociedade civil portuguesa.

Surgem também ações institucionais através de novas políticas desenvolvidas e executadas pelo Governo português<sup>15</sup>. A crise econômica que teve início em 2008 reflete no desenvolvimento de novas estratégias de criação e geração de emprego e na resolução de outros problemas sociais presentes em Portugal.

Um exemplo recente de tais políticas e ações que envolvem o ES no País é o Portugal 2020, acordo estratégico firmado entre Portugal e EU, que tem a presença de fundos europeus de investimento, os quais visam promover e financiar políticas de

---

<sup>14</sup> É importante destacar dentre tais fatores, em 2009, a conversão do Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo - INSCOOP em Cooperativa António Sérgio para Economia Social (CASES), sendo desenvolvida a primeira plataforma institucional estável que passa a integrar e interagir com todo o setor cooperativo português com um banco de dados, informações e apoio para promover à economia social. (N do A.).

<sup>15</sup> A exemplo de outros países europeus (Bélgica, França e Itália), que desde a década de 1970, mas mais efetivamente na década de 80, desenvolveram políticas públicas através da implantação de empresas de inserção, Portugal, a partir do ano de 1998, também promove iniciativas com a publicação de uma medida de política ativa de emprego através das empresas de inserções (Quintão, 2004).

desenvolvimento econômico, social e territorial no período de 2014 a 2020. Este acordo possui uma série de programas com incentivo à inovação, à geração de emprego e renda em áreas que contemplam a economia social e o ES através do fundo para inovação e o impacto social (Portugal, 2020).

Portanto, é neste contexto que em Portugal se desenvolvem as ações de ES.

### 2.3.7 Empresas sociais em Portugal

Em Portugal constata-se um enquadramento de empresa social a partir do que (Galera e Borzaga, 2009) definem como a primeira fase europeia, isto é, empresa social é caracterizada por viés legal e preceitos atrelados ao setor das organizações do terceiro setor e economia social. A Lei de Bases da Economia Social de Portugal, Lei nº 30/2013, em seu Artigo 4º, define as entidades que integram a economia social em Portugal, logo as que podem ser enquadradas e denominadas como empresas sociais, a saber:

a) as cooperativas; b) as associações mutualistas; c) as misericórdias; d) as fundações; e) as instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas linhas anteriores; f) as associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; g) as entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no setor cooperativo e social; h) outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5º. Este define os princípios orientadores da economia social, designadamente:

a) O primado das pessoas e dos objetivos sociais; b) a adesão e participação livre e voluntária; c) o controle democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros; d) a conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral; e) o respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade; f) a gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social; g) a afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos

excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada (Lei n.º 30/2013).

Por outro lado, em relatório produzido pela Universidade do Porto: “O mapa das empresas sociais e dos seus ecossistemas na Europa – Relatório de Portugal – 2014” (Commission, 2014), o qual foi enviado à Comissão Europeia (Direção Geral do Emprego, dos Assuntos Sociais e da Inclusão) afirma que em Portugal o conceito de empresa social ainda não está totalmente estabilizado. Há uma discussão em aberta sobre o significado e os conteúdos deste conceito, mesmo quanto à questão legal. Segundo esse relatório, o debate inicial ficou muito centrado no conceito de “economia”, mais especificamente em torno do “mercado social de emprego”, “empresas de inserção” (WISE) e da Lei nº 30/2013, o que acabou por restringir organizações mais orientadas para o mercado de serem consideradas parte deste universo. Ou melhor, o debate sobre empresa social em Portugal centrou-se no terceiro setor e nas organizações sociais, deixando de fora as empresas enquanto tais (Commission, 2014; Ramos, 2018).

Embora na Europa empresa social tenha nascido no interior do terceiro setor e da economia social, atualmente é um fenómeno em expansão, que congrega e ultrapassa fronteiras tradicionais e jurídicas.

Como já afirmaram Dees & Anderson (2003), vivemos em uma época em que as fronteiras entre setor público, terceiro setor e mercado estão misturadas. Isso por influência de muitos fenómenos, sendo um dos principais a procura por formas inovadoras, eficientes e sustentáveis para solucionar problemas sociais. Nesse sentido, se expandem e surgem novos modelos de organizações sociais com presença em áreas anteriormente dominadas por organizações do terceiro setor ou governamentais.

Todavia, ocorre também a mobilização de outras forças e organizações preocupadas em promover o ES, muitas no terceiro setor, porém incorporando e incentivando iniciativas de outras tradições, como é o caso da Fundação EDP, da Fundação Calouste Gulbenkian e do IES-*Social Business School*<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Esse último, em parceria com o Instituto Padre António Vieira, foram os responsáveis por organizar e publicar, em 2012, o Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social – MIES, que é um projeto de investigação

Há também a presença de empresas do mercado, as quais procuram trazer para suas ações a responsabilidade e a missão social e ambiental. Exemplo são as empresas que integram o Sistema *B Corps*, ou simplesmente *Benefit Corporation*. Esse sistema é baseado em um modelo de negócio voltado ao desenvolvimento social e ambiental. O movimento *B Corps* foi criado em 2006 pela organização sem fins lucrativos B Lab<sup>17</sup>, nos EUA, certificando empresas no mundo todo, desde que estas direcionem seus negócios ao desenvolvimento de comunidades, na redução da pobreza e na solução de problemas climáticos. De acordo com as informações do site da *B Lab*, são 2.504 empresas B espalhadas por mais de 50 países. Sendo em território português, até o momento, 11 empresas certificadas.

Para certificação é aplicado um inquérito que procura diagnosticar quanto a performance social e ambiental da empresa. O questionário é dividido em áreas de governança, colaboradores, comunidade, ambiente e modelos de negócio de impacto.

Quanto à governança, é importante ser transparente por meio de indicadores que comprovem o desempenho socioambiental da empresa. Quanto aos colaboradores, a empresa deve ir além do que é exigido pela lei em termos de benefícios e ter uma diferença menos abismal do que ocorre em grandes empresas entre o maior e o menor salário. Referente à comunidade, é necessário pagar preços considerados justos aos fornecedores e incentivar funcionários a praticarem atividades voluntárias na comunidade em que a empresa opera. Em relação ao meio ambiente deve ter eficiência no uso da energia e reduzir o possível impacto negativo que o processo produtivo possa gerar sobre a natureza. Quanto ao negócio gerar impacto, a empresa deve ter algum tipo de impacto social benéfico, seja atuando em áreas carentes, como educação da população de baixa renda, ou ambiental, como energia renovável.

Para finalizar esse capítulo, é importante salientar quanto ao conceito de empresa social, que este abrange a existência de muitos modelos, formas e práticas. Tal diversidade abrangente ao conceito é fruto tanto de ações empreendedoras, de caminhos escolhidos para executar determinada estratégia social, das diferentes tradições e matrizes

---

com objetivo de mapear iniciativas de elevado potencial de empreendedorismo social no Norte, Alentejo e Centro do País (Quintão, 2014).

<sup>17</sup> Site oficial da B Lab e do movimento B Corp: <https://www.bcorporation.net/>. Acessado em 15 abril de 2018.

econômicas e de efeitos e resultados da IS. Em suma, são interpretações descritas a partir de manifestações que assumem formas e métodos variados em diferentes culturas e regiões, mas que devem ter em seus propósitos e resolução da problemática social.

Já ocorreram avanços significativos na definição dos conceitos, tanto a partir de estudo de casos, no debate puramente teórico e mesmo no campo da legislação. Porém não dá para ter a questão de forma dogmática, mesmo porque esse é ainda um campo em aberto e em construção propício a mais estudos e constatações.

### CAPÍTULO III. MODELO DE ANÁLISE

Neste capítulo são apresentados os conceitos e teorias adotadas de empresa social e IS. Também são apresentados os indicadores escolhidos para se fazer a análise da IS, bem como os indicadores para as constatações de como tais empresas desenvolvem o valor social. De igual forma são apresentados os objetivos da investigação, a metodologia e as etapas da estratégia usada na realização do estudo.

#### 3.1 Conceitos e Teorias adotados

Como visto no capítulo anterior, é frágil a hipótese de uma definição unificada ao conceito de empresa social. Tal conceito, diante dos vários modelos de empresas sociais, assume uma realidade bastante abrangente, sendo mais seguro falar em tipos ou modelos. Estes modelos, por sua vez, são definidos por princípios e práticas (se advém do mercado ou da filantropia, ou ainda, por exemplo, de diferentes setores/matriz econômica), interesses (geral/público, mútuo ou privado) e trajetórias (comportamento ou estratégia dando mais importância para interesse geral na missão social, missão social com foco em um grupo pertencente a uma organização ou de orientação para o mercado) (Defourny & Nyssens, 2017).

Também considera-se a afirmação de que se vive em uma época em que os limites entre os setores governamental, sem fins lucrativos e de negócios estão misturados, resultando em novas formas institucionais, econômicas e sustentáveis na abordagem de problemas sociais e na entrega de bens de importância social (Dees & Anderson, 2003, 2006). Exemplo concreto desse resultado são as empresas sociais de valor combinado.

Todavia, tem-se a observação de alguns autores quanto à possibilidade de eventuais falhas em gerenciar uma organização de valor combinado, quando esta não possui uma proposta clara em sua missão social, podendo ocorrer tensões e, mesmo em eventual momento de crise financeira, a priorização do econômico em detrimento do social (Yunus, 2011). Não diferente é a concepção de autores, como Dees (2001), Defourny & Nyssens (2010), quanto a uma empresa social ter em sua missão o único e exclusivo foco a resolução de problemas sociais.

Neste sentido, a dúvida que instigou este trabalho parte da tentativa de explorar e descrever como empresas de mercado e que também possuem motivação na resolução de problemas sociais ou ambientais contribuem em termos de organização, infraestrutura e funcionamento na geração do bem público. De forma específica, tenta-se perceber como tais empresas criam valor social em suas ações do dia a dia.

O conceito de empresa social aqui priorizado é o que se aproxima da descrição encontrada junto ao da Escola de Inovação Social, a qual valoriza a pessoa do empreendedor e a inovação, e não necessariamente segue preceitos fechados de legislação. Nesse olhar, empreendedores sociais são indivíduos que aperfeiçoam ou revolucionam os padrões de produção e estabelecem novas e melhores formas para abordar os problemas sociais e satisfazem as necessidades sociais (Dees & Anderson, 2006). O empreendedor social é aquele que cria e lidera uma organização - com ou sem fins lucrativos - e que se dedica principalmente à criação de mudanças sociais em grande escala, duradouras e sistêmicas através da introdução de novas ideias, atitudes e metodologias (Kramer, 2005).

Não diferente é a descrição de Defourny & Nyssens (2017) quanto a modelos de empresas sociais que possuem valor combinado, ou seja, que objetivam renda e solução a algum problema social de forma única. Suas atividades comerciais são desenvolvidas em um campo social ou socioambiental, como em serviços pessoais (por exemplo, cuidados de idosos), na proteção ambiental ou comércio justo, podendo o componente de interesse geral ser incorporado na própria natureza da produção, independentemente das estruturas de propriedade, legislação, governança ou destinação de lucros. É um fenômeno muito recente e geralmente materializado em empresas iniciantes (*startups*) e de pequeno porte.

Tendo sido priorizadas empresas com enquadramento nos fundamentos da Escola de Inovação Social, a qual tem o conceito de inovação sobre a influência do pensamento de Schumpeter (1997), despertou-se, também, o interesse em analisar, de forma específica, qual a contribuição de tais empresas no campo da IS. Para tal propósito adotou-se o conceito de IS defendido por autores como Taylor (1970), Mulgan et al. (2008) e Howaldt e Schwarz (2010), que também é muito próximo ao de Schumpeter, com a inovação sendo orientada para resultados.

Considera-se mudança social o resultado obtido a partir da aplicação de novos conhecimentos, tecnologias ou produtos empregados na resolução de problemas sociais. Podendo envolver recombinações e aplicações de domínios de conhecimento existentes em uma nova maneira de atender a objetivos sociais.

É um conceito amplo de IS, abrange desde questões ambientais ligadas à sustentabilidade e a eco inovação (áreas que buscam resolver problemas sociais atrelados à questão ambiental, como a perda da biodiversidade e a mudança climática) ao uso de novas tecnologias (Mulgan et al., 2008).

Para analisar a IS nas empresas observadas, foram adotados como indicadores os quatro tipos de atividades de inovação, descritos no Manual de Oslo: inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação organizacional, pois nessas formas entende-se também que podem estar presentes a inovação social.

Quanto à constatação de como essas empresas desenvolvem o valor social, serão utilizados como indicadores a sugestão de (Dees & Anderson, 2003,2006), os quais sugerem a análise da cadeia de valores, desde a aquisição de matérias-primas, oferta de emprego até produtos direcionados a clientes finais. A ferramenta de análise da cadeia de valor é estruturada nas respectivas etapas:

Compras - práticas que envolvam aquisição de seus produtos por fornecedores desfavorecidos (pequenos agricultores, comércio de pequena escala/circuito pequeno, produtos advindos de projetos envolvendo pessoas com deficiência, toxicodependentes, ex-condenados, adolescentes sem-teto); produtos que respeitam o meio ambiente, compra de outras organizações que promovam o comércio justo.

Oferta de emprego – emprega indivíduos desfavorecidos (como pessoas com deficiência, toxicodependentes, ex-condenados, adolescentes sem-teto) com o objetivo de proporcionar oportunidades de treinamento e inserção ao mundo do trabalho.

Produtos/serviços – ofertar e acesso aberto a determinados produtos ou serviços à comunidade que contribuam na solução de determinado problema social.



Produção – práticas de produção ecológica; redução de preços, acesso flexível com pagamento facilitado, acesso facilitado a financiamento, eliminação de intermediários.

Clientes/Público-alvo – possui/busca servir a um propósito social, visando um mercado particularmente desfavorecido, de forma que não apenas beneficie indivíduos nesse mercado, mas também beneficie a sociedade como um todo (as externalidades coletivas positivas).

### 3.2 Objetivos da investigação:

#### **Geral:**

Por se tratar de um tema recente e com pouco estudo de campo, desperta o interesse, uma vez que essas organizações de valor combinado nascem com objetivos aparentemente divergentes, o social e o econômico. Sendo assim, o objetivo geral da investigação foi responder a seguinte questão: “como empresas sociais com valor combinado (social e econômico), em Portugal, desenvolvem seus objetivos sociais e econômicos em termos de organização, infraestrutura e funcionamento na intervenção de suas atividades?”

#### **Específicos:**

Levantam-se também outras quatro questões complementares, não menos importantes, a saber: a) Os valores que geraram o propósito da empresa em seu percurso permanecem, foram abandonados ou ressignificados?; b) Qual é o processo de inovação social que ocorre enquanto produto, processo, marketing e organizacional?; c) Quais as eventuais tensões existentes no alcance do social e do econômico (sem desconsiderar nenhum deles)?; d) Como é criado o valor social tendo por base a análise da cadeia de valor das empresas?

### 3.3 Metodologia

O presente trabalho é um estudo de casos, sob abordagem de pesquisa qualitativa e exploratória, a fim de aprofundar e sistematizar os conceitos existentes, bem como compreender os fenômenos desse modelo de empresa social. Coutinho (2015) observa que não é fácil encontrar uma definição unívoca à investigação qualitativa, sendo esta muitas

vezes considerada simplista quando comparada com investigação quantitativa. Todavia, quando levada a sério, de forma criativa e com robustez no protocolo da investigação, trata-se, então, de um rigoroso processo que serve para investigar ideias, de descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais na perspectiva dos atores envolvidos.

A estratégia do estudo foi estruturada em cinco momentos: a) revisão da literatura; b) levantamento do universo das empresas; c) escolha das empresas; d) produção das informações e; e) técnicas de produção e de análise de informação.

a) Quanto à revisão da literatura, compreende-se na “*identificação, localização e análise* de documentos que contêm informação relacionada com o tema da investigação específica” (Coutinho, 2015: 59), seu objetivo é a contextualização e ligação entre o já conhecimento existente sobre o tema e o problema a ser investigado (Cardoso, Alarcão & Celorico, 2010 apud Coutinho, 2015).

Neste sentido, realizou-se pesquisa bibliográfica através de recursos tradicionais como em livros das bibliotecas da Universidade de Coimbra, em motores de busca do Google, nas bases de dados *B-on*, *Scientific Electronic Library Online – SciELO* e *Web of science*. Sendo utilizadas as seguintes palavras-chaves em português e inglês: Empreendedorismo Social/*Social Entrepreneurship*, Inovação Social/*Social innovation*, Empresa Social/*Social enterprise* e Capital de risco/*Social ventures*, Empresa de valor misturado/*combinado/blended value*. Foram realizadas também consultas em sites e blogs de empresas e fundações da área. A consulta foi realizada entre os meses de maio e julho de 2016, no período de 2017, até julho de 2018.

Ao analisar os trabalhos relacionados ao tema, encontrou-se um número muito restrito de bibliografia sobre empresas sociais nas perceções deste trabalho. Paralelamente, surgiram dificuldades significativas em definir os limites da investigação, uma vez que se conhecia pouco sobre o assunto. Dessa forma, após a investigação bibliográfica optou-se por realizar um levantamento sobre essas empresas sociais em Portugal.

b) Levantamento do universo das empresas. Para realização do levantamento fez-se contato com instituições que desenvolvem atividades com essa modalidade de

empresas sociais, entre os meses de novembro de 2016 a fevereiro de 2017 e abril de 2017. Destas instituições recebemos o retorno da Fundação EDP e do IES-*Social Business School*<sup>18</sup>. A partir dos contatos realizados, foi disponibilizada a informação de 15 empresas com as características que se enquadram aos objetivos do estudo.

No levantamento das 15 empresas levaram-se em conta os seguintes critérios:

I) empresas constituídas legalmente como entidades com fins lucrativos, com um ou mais proprietários, que têm o direito formal de controlar a empresa e que têm direito a seus ganhos residuais e ativos líquidos. Esse modelo inclui empresas no formato: individual, sociedades/corporações, parcerias, sociedades de responsabilidade limitada e cooperativas.

II) empresas concebidas para servir a algum propósito social ao mesmo tempo em que visam à obtenção do lucro. Ter propósito social envolve compromisso de criar valor para uma comunidade ou sociedade, em vez de apenas riqueza para os proprietários ou satisfação pessoal para os clientes.

III) que não esteja contemplada com Lei de Bases da Economia Social de Portugal (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio), enquanto suposta empresa social;

IV) os problemas sociais que pretendem resolver e a respectiva missão social busque, por exemplo, resolver problemas ambientais, problemas sociais de exclusão, dificuldades de acesso ao conhecimento, à formação e à qualificação; dificuldades na criação de parcerias baseadas na ajuda e na confiança entre pares, ou redes de promoção do empreendedorismo;

V) possua características e modelo de negócio inovador;

VI) tenha potencial de crescimento e/ou replicação noutra local geográfico, seja de escalabilidade e replicabilidade.

c) Escolha das empresas participantes dentre as 15 empresas levantadas; a escolha foi intencional por conveniência, porque o objetivo principal da amostragem intencional é

---

<sup>18</sup> Cabe destacar a contribuição de Elisabete Serra, consultora da empresa Sair da Casca, a qual passou informações de contatos referentes à Fundação EDP, IES Instituto Empreendedorismo Social e o Laboratório de Investimento Social. (N do A.).

focar em características particulares de uma população que são de interesse do investigador e que melhor permitirá responder as perguntas da investigação (Coutinho, 2015; Yin, 2001). A escolha intencional por conveniência é muito comum e consiste em selecionar uma amostra da população que seja acessível. Ou melhor, os indivíduos empregados na investigação são selecionados porque eles estão prontamente disponíveis e não porque eles foram selecionados por meio de um critério estatístico (Bolfarine & Bussab, 2005).

Dentre as 15 empresas identificadas com tais características e levando-se em consideração que a produção das informações seria via estudo de casos, priorizou-se pela escolha de 3 empresas que representassem campos de atuação diferentes, e que estivessem disponíveis a participar do estudo. Sendo, portanto, escolhida uma empresa ligada à oferta de serviços integrados na área das energias renováveis e eficiência energética, a qual será identificada por Empresa A; uma empresa ligada à agricultura, com produção e comercialização de mel, que será nomeada de Empresa B; e uma empresa ligada à tecnologia, que desenvolve ferramentas online e uma plataforma de comércio eletrônico destinada às organizações do setor social, que será mencionada por Empresa C. Optou-se por ocultar os nomes das empresas exatamente para assegurar o anonimato das mesmas e garantir a privacidade das pessoas participantes do estudo.

d) Produção das informações. O modelo metodológico usado neste estudo foi o estudo de casos múltiplos. Uma pesquisa caracteriza-se como estudo de caso quando realizada por meio de uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real (Yin, 2001). De igual forma, quando se tem “uma questão do tipo "como" ou "por que" sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (Yin, 2001: 28). Para Coutinho (2015: 335), “quase tudo pode ser um caso: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação”, “uma decisão, uma política, um processo, um incidente ou acontecimento imprevisto.”

Há diferentes tipologias de estudo de caso (Yin, 2001). Neste estudo optou-se por estudo de casos múltiplos, por se tratar de uma análise que visa ao conhecimento de algo

que não é exclusivamente do caso em si, mas se utiliza dos casos e suas particularidades para compreender pontos representativos nestes, porém inseridos em um contexto maior.

e) Técnicas de produção e de análise de informação. Utilizou-se de diferentes instrumentos para obtenção dos dados e informações para posterior análise. As técnicas de recolha foram: a) os registros escritos no diário de campo do investigador; b) entrevistas pessoais através de um roteiro semiestruturado que foi desenvolvido a partir do enquadramento conceitual, em especial, a partir de Dees (2003, 2006) e Kramer (2005). Esse roteiro, antes da realização das entrevistas, foi remetido para parecer de três professores com experiência em pesquisa qualitativa. Também foi realizada uma entrevista na forma de teste com um empreendedor social que não fez parte da pesquisa. A partir de então foram feitos ajustes necessários ao guião. O guião das entrevistas semiestruturadas (ver anexo I) está estruturado em 20 questões, sendo estas distribuídas em quatro áreas: I) Iniciativa/Empresa; II) Inovação da empresa quanto ao produto, processo, marketing e organizacional; III) Tensões existentes entre social e econômico e; IV) Análise da cadeia de valor.

As entrevistas seguiram um protocolo padrão com procedimentos e orientações gerais usados de forma igual para todas as pessoas entrevistadas. Respeitando certa flexibilidade para serem incluídas perguntas não estruturadas (Yin, 2001). A primeira entrevista ocorreu no dia 12 de abril de 2018, no escritório da Empresa A, na cidade de Porto. Esta entrevista teve a duração de aproximadamente uma hora e foi gravada e posteriormente transcrita. A segunda entrevista foi realizada no dia 19 de abril de 2018, na localidade de Loureiro, com as fundadoras da Empresa B e teve a duração de uma hora e dez minutos, foi gravada e posteriormente transcrita. A terceira entrevista foi feita no dia 27 de abril de 2018, com representantes da Empresa C, com sede na cidade de Braga. A duração da entrevista foi de aproximadamente 55 minutos, sendo transcrita na sequência.

Ainda em caráter exploratório, realizou-se entrevista com uma pessoa representante da cooperativa de energia, no dia 23 de abril de 2018, entrevista que teve duração de 45 minutos, e foi motivada pela necessidade de se entender a ligação entre a Empresa A e a cooperativa de energia e o modo de operação e atuação desta última.

c) pesquisa documental via acesso aos sites das empresas, em materiais fornecidos pelas empresas e em outras publicações encontradas na internet referentes aos empreendimentos.

Ao todo foram coletados e analisados mais de 30 documentos, entre ficheiros fornecidos pelas empresas, entrevistas publicadas em revistas e jornais e demais materiais informativos que foram coletados. Essas informações serviram de apoio e incremento à análise de conteúdo e das técnicas análise categorial e análise de avaliação quanto às entrevistas pessoais feitas a partir do guião semiestruturado.

Após a coleta, foram realizadas as descrições dos casos investigados e posterior análise das referidas empresas, buscando estabelecer sempre correlações do material coletado e analisado com as teorias existentes e aqui trabalhadas.

A execução do processo da análise de conteúdo foi estruturada em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e inferência e interpretação.

Na primeira fase, a pré-análise, organizou-se o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, estruturando as ideias iniciais colocadas pelo quadro referencial teórico, e estabelecendo indicadores para a interpretação das informações coletadas.

A segunda fase, a exploração do material, foi realizada com auxílio do software de análise de dados MAXQDA®. Definiram-se as categorias e fez-se uso da técnica categorial que “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos”, essa técnica é “rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos (significações manifestas) e simples” (Bardin, 2015: 199). Também se utilizou da técnica análise de avaliação, a qual permite realizar com os dados qualitativos uma análise quantitativa dos mesmos. Para isso, levou-se em conta a direção (“a favor ou contra”) e a intensidade (“fria ou apaixonada”) dos juízos selecionados (Bardin, 2015). Realizou-se a descrição analítica dos materiais coletados através da codificação, classificação e categorização (Bardin, 2015). Com base nos temas propostos a serem analisados, no estudo, definiram-se pré-categorias gerais: origem, estrutura, inovação, estratégias, tensões entre financeiro e social, cadeia de valor, ambiente, objetivos da pessoa empreendedora e transformação da realidade. A partir da análise definiram-se as

subcategorias que foram transformadas em códigos e subcódigos para o uso do software MAXQDA®.

No quadro a seguir estão as categorias e subcategorias e suas respectivas unidades de contexto utilizadas na exploração e análises dos materiais coletados para o estudo. Observa-se que no anexo II, deste documento, é possível ver um quadro mais detalhado da relação das temáticas do guião de entrevistas semiestruturadas, os temas presentes no questionário, as categorias, subcategorias e suas unidades de contexto.

Quadro 5. Categorias e subcategorias e suas unidades de contexto

<b>Categorias e Subcategorias</b>	<b>Unidades de contexto</b>
Origem-vontade do empreendedor (ODE)	Compreende as respostas referentes à influência de ações referentes a características, vontades, valores do empreendedor na criação e estruturação da empresa.
Origem-oportunidade (OOP)	Concentrou as unidades de análise referentes às oportunidades identificadas e exploradas na criação da empresa.
Origem-estrutura (OE)	Agrupa as proposições que se referem à constituição da empresa referentes a estrutura física, capital inicial e materiais disponibilizados para viabilizar o negócio.
Inovação produto (IPRO)	Agrupa proposições atinentes à maneira como os produtos sofrerem algum tipo de inovação na opinião do entrevistado.
Inovação de processos (IPROC)	Agrupa proposições atinentes à implantação de novos métodos de produção ou distribuição de novos métodos ou significativamente melhorados, na opinião do entrevistado.
Inovação marketing (IMARK)	Compreende as proposições quanto a implementação de novos métodos de marketing, envolvendo melhorias significativas no design do produto ou embalagem, preço, distribuição e promoção e posicionamento do produto ou serviço.
Inovação governança (IGOV)	Frases que descrevem a introdução de novos métodos organizacionais nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.
Inovações - outras (IOUT)	Outras inovações que não se enquadram nas de produto, processo, marketing ou organizacional.
Estrutura-pessoas (ESPE)	Compreende as proposições referentes a número e capacitação de colaboradores, bem como ações de parceiros como voluntários, por exemplo.
Estrutura- física (ESFIS)	Aborda questões referentes a assuntos como equipamentos e parte predial.
Estrutura-financeira (ESFIN)	Envolvem questões relacionadas à situação financeira do negócio.
Estrutura-jurídica (ESJUR)	Diz respeito a sentenças, frases relacionadas à forma jurídica adota pela empresa.
Estrutura-governança (ESGO)	Reúne as informações registradas quanto à forma de governança, gestão das empresas.

Estratégias	Agrupa as respostas, proposições que representam as ações, planos, métodos, manobras usadas para alcançar os objetivos, a missão da empresa;
Tensões entre financeiro e social (TFS)	Procura agrupar todas as informações referente a tensões ou preferências entre o financeiro e/ou social das empresas.
Cadeia de Valor clientes/Público alvo (CVCPA)	Agrupa as frases que dizem respeito às ações das empresas que buscam servir a um propósito social visando um mercado particularmente desfavorecido de forma que não apenas beneficie indivíduos nesse mercado, mas também beneficie a sociedade como um todo.
Cadeia de Valor - Produtos/Serviços (CVALPS)	Compreende as unidades de análise que descrevem determinados produtos ou serviços ofertados à comunidade e que contribuem na solução de determinado problema social.
Cadeia de Valor - Produção (CVALPRO)	Constatações referentes a práticas de produção ecológica; redução de preços, acesso flexível com pagamento facilitado, acesso facilitado a financiamento, eliminação de intermediários.
Cadeia de Valor - Oportunidade de trabalho (CVOTRAB)	Quanto a questões que dizem respeito à empregabilidade de pessoas desfavorecidas com o objetivo de proporcionar oportunidades de treinamento e inserção ao mundo do trabalho.
Cadeia de valor - Matéria Prima (CVMP)	Reúne proposições referente a práticas que envolvam aquisição de produtos por fornecedores desfavorecidos.
Ambiente-rede (AREDE)	Agrupa as frases referentes às questões relacionadas a parceiros e apoiadores do empreendimento.
Objetivos atuais do empreendedor (OBJATUAL)	Reúne informações codificadas com relação aos atuais serviços e objetivos da empresa.
Transformação da realidade (TRANSRE)	Agrupa as sentenças atinentes as questões relacionadas à contribuição da empresa na transformação social, as chamadas externalidades benéficas públicas.

Na terceira fase foi realizado o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, culminando nas interpretações inferenciais. Foi o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica do investigador (Bardin, 2015). No quadro 6 faz-se síntese da intenção metodológica.

**Quadro 6. Finalidade e objetivos**

<b>Plano de pesquisa</b>	Qualitativo
<b>Tipo de análise</b>	Exploratória
<b>Pergunta de partida</b>	Responder a seguinte questão: “como empresas sociais com valor combinado (social e econômico), em Portugal, desenvolvem seus objetivos sociais e econômicos em termos de organização, infraestrutura e funcionamento na intervenção de suas atividades?”
<b>Questões de pesquisa</b>	a) Os valores que geraram o propósito da empresa em seu percurso permanecem, foram abandonados ou ressignificados?; b) Qual é o processo de inovação social que ocorre enquanto produto, processo, marketing e organizacional?; c) Quais as eventuais tensões existentes no alcance do social



	e do econômico (sem desconsiderar nenhum deles)?; d) Como é criado o valor social tendo por base a análise da cadeia de valor das empresas?	
<b>Escolha das empresas</b>	Intencional por conveniência	
<b>Metodologia de análise</b>	Estudo de casos múltiplos	
<b>Coleta de dados</b>	Pesquisa bibliográfica	a) registros do diário de campo; b) entrevistas pessoais através de um questionário semiestruturado; c) pesquisa documental
<b>Análise de dados</b>	Análise descritiva, análise de conteúdo.	Categorização temática com utilização das técnicas análise categorial e análise de avaliação.
<b>Pré-categorias gerais</b>	Origem, estrutura, inovação, estratégias, tensões entre financeiro e social, cadeia de valor, ambiente, objetivos da pessoa empreendedora e transformação da realidade.	

## CAPÍTULO IV. APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, inicialmente, apresenta-se descrição das três empresas investigadas, as principais características, origem, propósitos, sonho/vontade inicial dos empreendedores, ramo de atuação, governança, parceiras e inovações. Posteriormente, faz-se reflexão dos casos a partir de quatro tópicos: análise das entrevistas, temas mais relevantes abordados, inovação social e análise da cadeia de valor.

### 4.1. Apresentação das empresas sociais

Como já descrito na metodologia, optou-se por não mencionar os nomes das empresas, sendo estas referidas por Empresa A, Empresa B e Empresa C, a intenção e resguardar a identidade, tanto dos empreendimentos, como das pessoas participantes do estudo.

#### 4.1.1 Empresa A

A Empresa A atua como prestadora de serviços na área de energias renováveis, com foco no uso de tecnologia fotovoltaica. Atualmente possui escritórios nas cidades de Lisboa e Porto.

A empresa foi criada no ano de 2012, a partir de experimento realizado por quatro jovens com a construção de pequena central fotovoltaica instalada na localidade de Tavira, sul de Portugal. Para o experimento, os empreendedores fizeram junto com familiares e amigos um mini *crowdfunding*<sup>19</sup> para construção da central fotovoltaica. A ideia era produzir energia e perceber se o modelo de negócio que tinha sido pensado, se as contas

---

<sup>19</sup> *Crowdfunding* (ou financiamento pela multidão, em tradução literal), conhecido também como financiamento colaborativo, consiste na obtenção de capital para iniciativas de interesse coletivo através da agregação de múltiplas fontes de financiamento, em geral pessoas particulares/físicas interessadas na iniciativa. O termo é muitas vezes usado para descrever especificamente ações na Internet com o objetivo de arrecadar dinheiro algum projeto ou mesmo uma causa social. Por exemplo, para jornalismo cidadão, arte, pequenos negócios e empresas emergentes, campanhas políticas, iniciativas de software livre, filantropia e ajuda a regiões atingidas por desastres, entre outros. É usual que seja estipulada uma meta de arrecadação que deve ser atingida para que o projeto seja viabilizado. Caso os recursos arrecadados sejam inferiores à meta, o projeto não é financiado e o montante arrecadado volta para os doadores. A mecânica é muito simples: o empreendedor apresenta sua ideia ao público, dizendo quanto precisa arrecadar e qual a data limite para alcançar este feito. As pessoas acessam o site, conhecem o projeto através de explicações em vídeo e texto e decidem por contribuir, ou não, com o projeto apresentado. O site que divulgou a iniciativa recebe uma comissão da empresa (em geral, 5%), caso contrário o empreendedor sai sem levar nada do que foi arrecadado. Acesso em 28 de abril de 2018, disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Financiamento\\_coletivo/](https://pt.wikipedia.org/wiki/Financiamento_coletivo/).

que tinham sido feitas, em termos da energia produzida e vendida à rede pública de energia, seria viável para pagar o capital investido e mais os juros a familiares e amigos. Percebendo que o modelo funcionava, os sócios deram continuidade e replicação do negócio.

A nossa ideia de negócio essencialmente era de colocarmos os cidadãos em investir na produção de energia fotovoltaica em organizações, que essas organizações por falta de capacidade de investimento, pudessem também beneficiar-se financeiramente por cederem as coberturas, os espaços para produção dessa mesma energia e, no fundo, haver aqui um ganho para todas as partes, e não só um ganho financeiro, também, aqui, um ganho por parte ambiental que é tão importante hoje em dia. Entrevistado 1.

Consolidada o experimento inicial, o propósito seguinte foi promover o *empowerment* total do cidadão no que diz respeito à energia, através da oferta de três soluções concretas: os sistemas fotovoltaicos de autoconsumo, que permitem consumir a eletricidade produzida; os *kits* de autoconsumo que a própria pessoa pode montar e instalar os painéis fotovoltaicos em sua residência; e os projetos de eficiência energética via iluminação LED.

Segundo os empreendedores, os clientes da empresa são os que procuram a oportunidade de negócio e por isso investem em vários painéis por rentabilidade e há, também, os mais tecnológicos, que se deixam conquistar pelo lado ecológico, adotando medidas ecologicamente corretas.

Em seu percurso, por questões estratégicas e mesmo de sobrevivência, a Empresa A teve que fazer adaptações. Por exemplo, na época de sua criação, em 2012, não havia ainda em Portugal legislação que autorizava o financiamento na modalidade de *crowdfunding*<sup>20</sup>. Na altura, os sócios da empresa, para contornar esse problema e viabilizar o projeto, pensaram na criação de uma cooperativa de energia. Foi então que, com mais 20 membros fundadores, criaram a cooperativa.

---

<sup>20</sup> Só a partir de 2015 com a Lei n.º 102/2015, de 24 de agosto, que define o regime jurídico do financiamento Colaborativo. E só a partir de 2018 com a Lei n.º 3/2018, de 9 de fevereiro define o regime sancionatório aplicável ao desenvolvimento da atividade de financiamento colaborativo e procede à primeira alteração à Lei n.º 102/2015, de 24 de agosto, que aprova o regime jurídico do financiamento colaborativo. Acesso em 28 de abril 2018, disponível em: <http://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/LegislacaoComplementar/SistemafinanceiroSupervisaoCMVM/Documents/Regime%20sancionat%C3%B3rio%20crowdfunding.pdf>. E [https://www.fd.uc.pt/cedipre/wp-content/uploads/pdfs/co/public\\_32.pdf](https://www.fd.uc.pt/cedipre/wp-content/uploads/pdfs/co/public_32.pdf).

A cooperativa de energia, através de seus sócios – atualmente são 936 – financia projetos de energia renovável em todo Portugal. Através de *crowdfunding* os sócios da cooperativa fazem investimentos em projetos de energia renovável dirigidos para pessoas singulares/físicas, organizações do terceiro setor ou públicas. Nessa lógica, segundo a opinião de um dos sócios da Empresa A, todos ganham, tanto as pessoas singulares quanto as organizações, pois estas cedem seus espaços para colocação dos painéis fotovoltaicos e adquirem energia em média de 7% a 10% mais barata ao ano, que o modelo convencional. Com o passar de 15 anos de contrato, a central é repassada à organização conveniada. Os sócios da cooperativa têm em média um rendimento de cerca de 3% ao ano, sobre o capital investido em projetos de geração de energia. Esses projetos são gerenciados através da cooperativa de energia. A Empresa A, ou outra empresa do setor, fica responsável por executar os projetos e realizar a manutenção dos equipamentos.

Além da criação da cooperativa de energia, a Empresa A também esteve à frente de um outro projeto europeu de uma plataforma que agrega várias outras plataformas de *crowdfunding*, de países de toda a Europa. Uma pessoa, nessa plataforma, consegue ver em diferentes países que projetos em energias renováveis e eficiência energética estão ocorrendo a *crowdfunding* e, se ela decidir, poderá fazer seu investimento. Esse projeto europeu foi coordenado pela Empresa A durante três anos. Com a criação da legislação que permite realização *crowdfunding* em Portugal, fez sentido também Portugal ter uma plataforma *crowdfunding*, o que desde do início os sócios da Empresa A tinham proposto. Então foi criada uma segunda empresa, que é uma *Spin-off* da Empresa A. Essa plataforma portuguesa de *crowdfunding* faz gestão de angariação de capital e de gestão dos investidores, em especial para empresas privadas na realização de projetos de energia verde.

Dos quatro fundadores da Empresa A, permanecem dois. Um, por questões pessoais, decidiu sair logo no início e, o segundo, ficou no comando da nova empresa que é a plataforma de *crowdfunding* portuguesa. Segundo um dos sócios da Empresa A, em 2015 e 2016, a empresa teve prejuízos e passou por algumas dificuldades onde foram necessárias algumas adequações. Já no ano de 2017, pela primeira vez, a empresa teve resultados positivos, não possuindo dívidas. O lucro gerado é todo reinvestido na empresa. Trabalham na empresa quatro colaboradores e há expectativa de contratação de mais um

nos próximos meses. Todos são homens e na maioria engenheiros, sendo um Engenheiro Civil, um Engenheiro do Ambiente, um Engenheiro em Energias Renováveis e um licenciado em Filosofia e Administração, sendo este o sócio fundador.

A Empresa A é uma sociedade limitada, que surgiu e se mantém com capitais próprios e de investimentos via do *crowdfunding*. Atualmente prioriza serviços na parte energética, na parte da consultoria, da angariação de investimentos, na venda, instalação, operação e manutenção de equipamentos em energias renováveis. Em especial, atua em duas áreas, uma é o mercado misto para casas nas obtenções unifamiliares, que são comercializados os *kits* com até 1500 volts e seis painéis fotovoltaicos. Também há uma loja online que vende essa possibilidade e outros produtos ecológicos, como, por exemplo, um chuveiro que reduz, durante o banho, o consumo de água em até 50%. Depois há a questão do mercado empresarial e do mercado do terceiro setor onde são executados projetos maiores de centrais fotovoltaicas, bombas de águas solares, isolamento predial, levantamento de consumos de energia, diagnóstico para implantação de novos e melhores equipamentos, dentre outros serviços. A atuação principal da empresa é em território português, com vendas já realizadas para mais quatro países europeus, e com propósitos de atuar, por exemplo, em Angola e no Brasil.

A forma de governança é partilhada entre os dois sócios, sendo decisões do dia a dia tomadas pelo Sócio Diretor, e decisões de maior relevância estratégica feitas em conjunto pelos sócios da empresa.

*“Em relação às parcerias, a empresa não participa de nenhuma associação ou rede, porém há as alternativas próprias que foram sendo criadas em seu percurso”* Entrevistado 2. Neste caso, são a Cooperativa de Energia e a Plataforma Portuguesa de *crowdfunding*, que é a sua *spin-off*.

Quanto à Empresa A ser privada e lucrativa, a justificativa de um dos sócios é baseada nos objetivos da empresa, ou seja, a intenção foi poder gerar benefícios e autonomia aos cidadãos, organizações do terceiro setor e empresas privadas no que se refere à geração de energias renováveis, com preços menores do que os praticados no mercado tradicional. Entretanto, o propósito não era trabalhar exclusivamente no e com o terceiro setor, e sim com todos os setores. Por mais que a empresa tenha foco e perceba

o terceiro setor como parte fundamental de desenvolvimento, pelo que pese os benefícios sociais, também tem o setor privado como um parceiro, afirma seu sócio fundador. Cabe destacar que a Empresa A possui certificação B Corp.

Quanto à Empresa A ter lucros e visar à questão social, um dos seus sócios afirma que o fato de uma empresa gerar postos de trabalho, essa já se torna social. Afirma também: *“é algo que está intrínseco desde lá de antes da empresa, apesar da empresa ter sofrido essas alterações e ter-se desmembrado por questões temporais, de percurso, de estratégias, temos sempre a pensar inclusivamente, quando não há possibilidade de agilidade.”* Entrevistado 1.

A inovação da Empresa A surge pelo fato de a empresa ser a primeira, em Portugal, a pensar em projetos que promovem a energia renovável e respectivos benefícios ambientais através de investimento via recurso de *crowdfunding*, sendo que as próprias instituições podem se financiar para obter recurso financeiro, através do investimento dos cidadãos, permitindo que os cidadãos também tenham esse sentimento de compromisso com as instituições e com a produção de energia renovável. De igual forma, a Empresa A promove a inovação, se não diretamente, mas pela cooperativa de energia que nasceu com os mesmos propósitos da empresa. Também por ter contribuído, mesmo que de forma estratégica, com a criação de uma cooperativa de energia e de uma plataforma de financiamento de *crowdfunding* para captar recursos e financiar projetos em energia verde. A Empresa A inova em construir alternativas, via outras instituições, para promover estrategicamente projetos de energia renovável.

#### 4.1.2 Empresa B.

A Empresa B foi criada no ano de 2014 e está localizada na vila de Loureiro, freguesia Oliveira de Azeméis. A empresa trabalha com a produção e comercialização de mel cru e orgânico ou aromatizado, em um processo que combina mel e ervas naturais. A comercialização é feita em Portugal, Suíça, França e China. O produto é comercializado geralmente em lojas *gourmet* e mercearias que vendem produtos de marca.

A empresa surgiu inspirada no avô das fundadoras, que era apicultor. Ambas as criadoras cresceram nesse mundo das abelhas e do mel, mesmo não exercendo efetivamente a atividade apícola. Depois de um tempo, ambas seguiram percursos

profissionais diferentes. Porém, em determinada altura, em que se encontravam um pouco esmorecidas a nível profissional, perceberam que não estavam efetivamente naquilo para o qual tinham estudado e pelo qual queriam realmente desenvolver enquanto profissão. Foi então que as duas primas e agora sócias resolveram criar a sua própria empresa, o seu próprio negócio, surgindo então a Empresa B.

Conta uma das empreendedoras:

Sabíamos realmente que o mel fazia parte daquilo que são os nossos sonhos e trabalhar nessa área do alimentar, foi aí que começamos a fazer as primeiras pesquisas também, as primeiras visitas a lojas, no sentido de saber que produtos é que se vendiam, quais eram as marcas, quais os preços. E isso foi realmente um passo muito importante e determinante na constituição naquilo que era o nosso modelo de negócio.” Entrevistada 3.

A empresa nasceu com um investimento de 80 euros, que foram gastos na compra de 80 frascos de vidro, onde foram envasadas as primeiras unidades de mel da empresa. Com a venda desses frascos, o recurso foi novamente investido para ampliar o negócio. Com o tempo, começaram a participar em concursos de empreendedorismo, em feiras gastronômicas e, desde então, a empresa só tem crescido. Foi também realizada uma parceria chave com um designer, o qual criou uma embalagem diferenciada no formato de gota para o mel. Em troca da criação e da embalagem que é uma marca da empresa, o designer passou a integrar a Empresa B como sócio proprietário. A partir de muita perseverança, muita dedicação, sacrifício, pois no início, como é óbvio, não havia salários e sim gastos, a Empresa B foi crescendo, afirmam as empresárias.

Hoje a empresa adquire mel a tonelada, apesar de vender em frasquinhos de 40g e 150g e 300g, e possui mel em diferentes sabores e aromas, que vão desde o néctar de floração de eucalipto, de mirtilo a o aromatizado com ervas naturais de sabor de canela, de limão, frutas da selva, café, cereja, chocolate, com flor de sal e de alga fava-do-mar. Há também outros produtos criados através de parcerias, como é o caso de um bombom de chocolate negro com recheio de mel aromatizado e que não leva adição de açúcar. Também há a representação e venda de um invólucro orgânico à base de cera de abelha para armazenamento de alimentos, o qual serve como alternativa ao uso do filme plástico ou taparueres.

Quanto à governança, são definidos planos semanais sempre nas segundas-feiras e discutidas as realizações das metas nas sextas-feiras, entre as sócias. Além do sócio

designer, que contribui com a empresa e as duas sócias fundadoras, as quais trabalham efetivamente, há uma colaboradora, que trabalha diariamente, e uma segunda, que trabalha temporariamente na estocagem dos produtos. Há também a presença de estagiários. Entre efetivas e temporárias, a empresa emprega cinco pessoas, na maioria mulheres. A formação entre os sócios e demais colaboradores é variada, desde licenciatura, ensino técnico ao secundário. Segundo uma das sócias, a preferência na contratação é por mulheres. O lucro gerado é todo reinvestido na empresa no cumprimento da missão comercial e social e de novos projetos e metas, como o deste ano, que visa ampliar e firmar as vendas dos produtos no exterior.

Além dos apicultores e pequenos produtores rurais que produzem o mel, a empresa também realiza uma série de outras parcerias, desde instituições de ensino, associações, organizações para formação e palestras, bem como empresas na área de logística, no desenvolvimento de embalagens, na comercialização e no desenvolvimento de novos produtos.

Quanto a optar pela forma de uma empresa privada e lucrativa em vez de outro modelo, as empreendedoras argumentam que acreditam nas empresas e que estas não precisam ser necessariamente uma associação do terceiro setor para ser uma empresa social, ou para ter uma missão social. Não é necessário ser uma IPSS para ter uma missão empresarial e social.

... isso deveria ter aqui um mix, as empresas nascerem com uma missão, com um propósito com algo a dar à comunidade, com benefício gerado aos outros e, da mesma forma, as próprias associações e IPSS que existem terem um sentido de negócios. Entrevistada 3.

No meu ponto de vista não deve ser diferente, as empresas devem sim ter o lucro, porque é esse o objetivo também. Mas também tem que ter um lado de contribuição à comunidade, por isso a Empresa B é uma empresa social. Por isso que a Empresa B tem a preocupação diária de divulgar a toda a comunidade da importância da abelha e aquilo que cada um de nós, desde o mais pequenino ao mais idoso podem fazer para contribuir para essa proteção. Entrevistada 3.

A Empresa B inova, na opinião das empreendedoras, em três sentidos: o primeiro é quanto ao próprio produto com relação a sabores e combinações do mel com aromas naturais através do uso de ervas, o que propicia a comercialização além do mel natural, o mel com sabores e aromas diferentes, por exemplo, de limão, de canela, de chocolate ou flor de sal com alga fava-do-mar. A segunda inovação, ainda referente ao produto, ocorre



no designer da embalagem em forma de gota: *“Uma coisa é certa, há muitas gentes que nos conhecem e se a calhar não se lembram do nome Empresa B, mas dizem: ah é essa gota, já vi, já conheci, já vi na televisão, já vi no telejornal, já vi no jornal e é isso mesmo, é uma imagem muito marcante que a pessoa não esquece facilmente”* Entrevistada 4.

Contam as empreendedoras que elas não queriam uma simples embalagem tradicional em um vidro, com a imagem de uma abelhinha com uma florzinha. Mesmo os frascos convencionais de vidro comercializados são diferentes, possuem um designer mais quadrado e usam números no rótulo para identificação do produto, variando de tamanho em vidros de 40g, 150g e 300g, os quais podem formar *kits* com três unidades e aromas diferentes. *“Nós não estamos a competir com o preço, mas sempre com o valor acrescentado. O produto tem valor acrescentado. É e essa a diferença com os outros.”* Entrevistada 4.

A terceira inovação tem a ver com a missão social da empresa, que é criar benefício para comunidade. Segundo elas, a maioria das empresas, quando nascem, infelizmente não pensa, ou melhor, pensa apenas no produto e na comercialização destes. Mas qual vai ser contribuição dessas empresas para sociedade? Indagam as empreendedoras.

Então essa foi um aspeto que nasceu com a empresa, ok. Não foi pensado depois por clichê, nasceu com a empresa, e porquê? Porque começamos a perceber que as crianças têm medo das abelhas, não gostam, fogem, matam. Que as crianças não entendem a importância da polinização, muitas delas, muitas vezes, nem sabem o que é. Que as crianças não associam as abelhas aos alimentos. Que as crianças não fazem qualquer associação, pois cerca de 75% de tudo aquilo que comemos, comemos graças a polinização pelas abelhas. E, então, sentimos uma necessidade enorme de poder dar o nosso contributo para que as mentes possam despertar, que os alertas possam ser criados no sentido de que cada vez mais seja possível proteger este ser. Entrevistada 3.

As empresárias realizam intervenções junto às escolas, tais como infantários, educação básica ou secundária, universidade e em outras instituições. Nas escolas, a intervenção é na forma de palestra que procura conscientizar as crianças e jovens sobre a importância da preservação das abelhas, do importante papel que tal animal exerce na polinização e da preservação de todo um ecossistema maior, logo da vida. O desaparecimento das abelhas tem também resultado direto na diminuição da polinização e com isso da produção de culturas agrícolas: *“...cerca de 80% dos miúdos não relacionam*

*os alimentos às abelhas.*” Entrevistada 3. Já nas universidades, as falas são sobre empreendedorismo, onde sempre é reservado um espaço para a defesa das abelhas.

A informação sobre as intervenções ocorre nas redes sociais e no famoso “boca a boca”, um professor vai falando para o outro e então as empreendedoras vão recebendo convites das escolas e demais instituições para realizar as palestras. Em 2018, até o momento da entrevista, que ocorreu no dia 19/04/2018, já tinham sido realizadas palestras em 12 escolas e três universidades. O público varia entre grupos de 20, 80 a 400 pessoas participantes.

Quanto à questão social, a mesma fica atrelada, portanto, por conta das intervenções que as empresárias realizam no sentido de conscientização da importância da abelha para o Mundo, no fator de sustentabilidade da vida no planeta. Há todo esse trabalho junto aos municípios, universidades, escolas, infantários e associações para divulgar e proteger este ser polinizador de todas as espécies que é a abelha. De igual forma, as empresárias dedicam-se a fazer passar a mensagem de que o consumo de mel, em substituição do açúcar refinado, traz benefícios para a saúde dos consumidores sejam eles crianças, adultos ou idosos e que pode e deve ser incluído na alimentação de muitas e variadas formas. Por ser fonte de proteínas, vitaminas e minerais, incorporado na gastronomia, o mel natural é um potente aliado na prevenção de doenças.

#### 4.1.3 Empresa C

A Empresa C é uma empresa de tecnologia que cria ferramentas online para o impacto social, estruturada em uma plataforma online, a qual permite que instituições de solidariedade possam angariar fundos e melhorar sua visibilidade através da venda de artigos, da realização de leilões de artigos especiais e de experiências. Segundo a descrição que consta na própria plataforma, a Empresa C oferece espaço para formar comunidade solidária, entre os que precisam de ajuda e os que querem ajudar.

O empreendimento começou a partir de um projeto da tese de mestrado do próprio fundador. Ele criou uma primeira empresa durante a faculdade, mas depois, com a dissertação do mestrado, resolveu criar outro projeto, que era como as redes sociais, o comércio eletrônico e o impacto social podiam se juntar todos em um único local, em uma mesma coisa. Nesse sentido, sua dissertação de mestrado estava relacionada com os seus

objetivos, que eram criar uma aplicação no Facebook para as pessoas poderem comprar e vender e/ou apoiarem instituições de solidariedade. Concluída a dissertação, o empreendedor andou à procura de pessoas ou de empresas de desenvolvimento que pudessem lhe ajudar a construir a aplicação. Foi quando encontrou seus parceiros de Braga, cidade onde está localizada a Empresa C. Eles gostaram do projeto e disseram que iam lhe ajudar a desenvolver o mesmo. Em maio de 2014, foi criada a empresa e a partir daí foram desenvolvidos os produtos. Ainda hoje os parceiros são seus co-fundadores.

Criada a empresa e com um grupo de empreendedores constituído, os mesmos foram até a Silicon Valley, Califórnia, onde adquiriram mais formação e conhecimento para a empresa. Passados três meses e no retorno para Portugal, receberam proposta de investimento da Busy Angels<sup>21</sup> de cerca de 100 mil euros, foi quando também esses investidores falaram que gostaram muito da parte social e que deveria ser explorada melhor tal questão. O primeiro investimento foi no valor de 100 mil euros, de acordo com entrevistado 5.

Segundo o empreendedor, a abertura da empresa foi relativamente fácil, o desafio foi captar recurso e fazer o produtor crescer. Para empresas de tecnologia os custos das operações são bastante elevados, logo uma empresa de tecnologia, quando surge, sempre tem muito mais custos que faturação. A empresa iniciou como Limitada, mas em seu percurso por questões estratégicas passou a Sociedade Anônima. E o produto também foi mudando ao longo do tempo, no início a empresa era uma espécie de *eBay* para instituições de solidariedade, depois começou a fazer leilões, a investir em música; inicialmente o foco era Portugal, depois foi para o Reino Unido, cresceu também no Brasil, por causa de um dos clientes, que é o Rock in Rio. Quanto às instituições, o foco no início eram as instituições de solidariedade social, depois o foco era em empresas e hoje foca-se nas empresas, nos gestores e colaboradores destas e nas marcas.

Atualmente a Empresa C possui quatro ferramentas, ou subplataformas, que estão divididas por finalidades e produtos de diferentes categorias. São espaços com propósitos diferentes que podem servir para comprar, para cadastrar e vender um artigo, para realizar leilões ou para realizar doações às instituições sociais. Ou melhor, na Empresa C há um

---

<sup>21</sup> Empresa de investimento em capital de risco, mais sobre: <http://busyangels.co/>. Acessado em 30 de março de 2018.

espaço destinado a Lojas Solidárias; até o momento desta descrição, o sítio contava com 232 lojas online, ofertando produtos em categorias que iam desde artigos para bebê e criança, acessórios, casa/lar, desporto, eletrônica, moda, joalheria, joias etc. São produtos ofertados pelas organizações sem fins lucrativos que confeccionam ou recebem como donativos. O segundo espaço é denominado de Mercado Solidário e é destinado à venda de produtos. Qualquer pessoa pode ir lá e colocar algum produto à venda e escolher uma instituição de solidariedade social para a qual quer destinar parte do valor da venda. Até a data da entrevista havia 3.295 produtos cadastrados e ofertados para venda. O terceiro espaço é o dos Leilões Solidários, onde há artigos exclusivos, como, por exemplo, artigos autografados por celebridades do mundo da música, ou de experiências únicas, como, por exemplo, um Bilhete Duplo para participar de um Tour da cantora Katy Perry. Por último, há um espaço destinado a Donativos via *Paypal*, bastando escolher a organização de preferência.

... nós somos uma empresa de tecnologia que cria ferramentas para o impacto social, atenção, nós não somos uma empresa de impacto social que usa tecnologia, o que é diferente. Portanto, o nosso objetivo sempre foi criar tecnologias que pudessem potencializar essa indústria, mas a visão da empresa foi sempre mudando ao longo do tempo, na medida em que nós fomos falando com os clientes e fomos tendo *feedback*. Nós começamos, por exemplo, no início a preocuparmos com as instituições e com os consumidores, agora estamos a nos preocupar com as empresas. Portanto, agora para nós as empresas e as marcas são coisas mais importantes que temos e não tanto as instituições e os consumidores, porque se tivermos as grandes empresas elas trazem muitos colaboradores e atraem também muitas instituições (...) porque isso alavanca tudo o que houver. Mas sinceramente acho que a base são as boas pessoas, é tentar fazer o bem com aquilo que temos, é isso. Entrevistado 5.

Os recursos da Empresa C, tanto em sua origem como em sua sustentabilidade, são advindos de investimentos externos em sua maioria, de comissão sobre vendas e de leilões, donativos e, agora, também há uma subscrição onde as empresas têm acesso a uma ferramenta que lhes serve para realização de responsabilidade social.

Quanto à cobrança, aplica-se uma taxa de 7,5% em caso de sucesso sobre vendas entre utilizadores e uma taxa de 5% sobre as vendas realizadas diretamente pelas instituições de solidariedade social (e entidades sem fins lucrativos em geral) que se beneficiem do produto da sua própria venda. Nas doações, o vendedor escolhe a organização sem fins lucrativos para a qual pretende que seja revertida a percentagem. Na doação do produto aplica-se uma taxa de 5% sobre doações diretas e 7,5% por doações

efetuadas através da venda de produtos. Nos leilões, para o que for organizado pela organização tem uma taxa de 10% e o organizado pela Empresa C a taxa é de 20% do valor da venda.

A empresa também está avançando para um novo tipo de tecnologia, que é o *blockchain*, tecnologia que permite o envio de moedas virtuais, como o *Bitcoin*, e a criação de um registro dessas transações de forma rápida, segura e transparente, diferente dos meios tradicionais. A Empresa C planeja também o uso da tecnologia *ICO (Initial Coin Offering - Oferta inicial da moeda)*, que é uma nova forma de investimento com emissão de moeda virtual.

Quanto a ser uma empresa privada e não outra forma de organização, o empreendedor afirma que de outra forma não teria a vantagem competitiva para uma empresa tecnológica e não teria, também, acesso ao capital de risco. O dinheiro obtido é reinvestido na empresa, não tendo, por exemplo, divisão de dividendos. Questionado ainda sobre os desafios do lucro e do social, o Entrevistado 5, da Empresa C, afirma: “*A potencialidade está inerente ao setor, que quer ficar bem ao fazer o bem, ou seja, existe um potencial de fazer dinheiro e fazer o bem ao mesmo tempo. São duas coisas em um, portanto, que é o melhor.*” Entrevistado 5.

A governança da empresa, em ações do dia a dia, fica diretamente sob as responsabilidade e decisões da pessoa do CEO. Decisões mais complexas, ou mais críticas, são tomadas em conjunto com os co-fundadores e com investidores. Atualmente trabalham na empresa 9 pessoas, todos jovens com menos de 35 anos, sendo 3 mulheres e 6 homens. A maioria dos colaboradores exerce as atividades no desenvolvimento de programação, duas pessoas no marketing, uma pessoa no apoio ao consumidor e as instituições, outra pessoa em direitos autorais e uma na captação de recursos, mais o CEO.

A empresa participa de associações e estabelece parcerias, como por exemplo, com a *Startup Portugal*, *Startup Lisboa*, *Startup Braga*, *Anges* e a *Impact Hub*.

Quanto à inovação, na opinião do Entrevistado 5, a mesma ocorre pelo fato de a Empresa C ter desenvolvido determinada tecnologia que antes só era usada para o marketing, para comunicação, para gestão de recursos humanos ou faturação, mas que agora está disponível para a realização de impacto social, para o terceiro setor. Sendo que

antes não existia tecnologia desenvolvida propositadamente para aumentar a eficiência nesses setores. A Empresa C reúne em um só lugar uma comunidade solidária – os que precisam de ajuda e os que querem ajudar. A inscrição é grátis, portanto, entra, registra-se e usa.

O que nós inovamos foi trazer plataformas tecnológicas para uma indústria a onde passa a inexistência, nós estamos trazendo tecnologia que era usada para marketing, comunicação, para gestão de recursos humanos, faturação para uma área em que é o impacto social e a sociedade social, onde antes não existia tecnologia desenvolvida propositadamente para aumentar a eficiência nestes sectores. Portanto, a nível de tecnologia em si, nós estamos a usar, as últimas e as melhores que existem e agora vamos avançar para *blockchain* que é, provavelmente, a próxima internet, portanto, a nível de tecnologia estamos sempre a frente ou pelo menos é como nós gostamos, tentamos a usar sempre a melhor tecnologia. Entrevistado 5.

#### 4.2 Análise das entrevistas

O tema ES e empresa social tornou-se bastante importante por vários motivos, dentre esses, pela materialização da IS que visa resolver falhas deixadas pelo mercado tradicional e pelo setor público na problemática social. Também porque ES e empresas sociais gradualmente tornaram-se populares entre pessoas e organizações que se interessam pelo assunto para abordar determinada conjuntura de males sociais. Junto a essa popularidade surgiu uma coleção eclética de inferências e significados atribuídos, em especial, a empresas sociais.

Este estudo, ao investigar as três empresas, buscou corroborar e colaborar na construção de uma melhor compreensão na forma como são operacionalizadas suas ações de produção e comercialização, como essas empresas contribuem para o bem comum e onde que estas podem ser situadas dentro do debate e do ambiente ao qual compreende o conceito empresa social.

No quadro 6 são apresentadas as características básicas das empresas analisadas, levando em conta seus aspectos mais importantes e as definições de empresa social propostas, bem como algumas informações referente a inovação e valor social.

**Quadro 7. Empresas sociais estudadas e constatações da análise**

Características	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Missão	Promover uma nova realidade em que cada	Fornecedora do melhor mel do mundo,	Potenciar a comunidade para

	pessoa possa produzir a eletricidade que consome e utilizá-la de forma eficiente	preservando sempre os seus princípios puros à medida que cresce; Promover a conscientização da existência da abelha no mundo como fator de sustentabilidade da vida no nosso planeta	aumentar a visibilidade e sustentabilidade das organizações sociais/sem fins lucrativos através de ferramentas tecnológicas e impacto social
Forma de mercado	Comércio e prestação de serviços	Produção e comércio de produtos	Desenvolvimento de tecnologia/aplicativos online
Fonte de renda	Mercado	Mercado	Mercado
Lucros	Reinvestido na empresa	Reinvestido na empresa	Reinvestido na empresa
Iniciativa para criação da empresa	Grupo de empreendedores com objetivos de colocar os cidadãos a investirem na produção de energia fotovoltaica.	Influência da família apicultores/ trabalhar na área do alimentar e proteger as abelhas.	Criar uma aplicação no Facebook para as pessoas poderem comprar e vender e apoiarem instituições de solidariedade.
Governança	Centrada no Sócio Gerente e partilhada com os demais sócios.	Centrada nas empreendedoras, com reuniões semanais.	Centrada no empreendedor/Partilha da com co-fundadores e investidores.
Número de colaboradores	4	5	9
Gênero/qualificação dos colaboradores	Todos homens/Ensino Superior	4 mulheres e 1 homem – Formação diversa do secundário ao Ens. superior	6 homens e 3 mulheres/Ensino Superior
Forma jurídica	Empresa/Sociedade Lda.	Empresa/Sociedade Lda.	Empresa/Sociedade S/A.
Forma como ocorreu a inovação social	(Processos do produto/serviço) Planejada na origem e incrementada no percurso do empreendimento – <i>crowdfunding</i> para projetos de energia solar.	(Marketing) Planejada na origem do negócio – palestras/conscientização referente a preservação das abelhas.	(Produto) Planejada a partir de projeto dissertação de mestrado e sendo incrementada – criação de tecnologia/plataforma para comércio eletrônico de instituições sociais e beneficentes/ Terceiro Setor.
Contribuição para o valor social	Socioambiental geração de energia limpa; Mobilização/Autonomia das pessoas e organizações do terceiro setor em investimento em energias renováveis.	Socioambiental preservação das abelhas; Consumo de produtos naturais sem açúcar;	Social potencializa/promove diretamente através da plataforma online o comércio das/ e para as organizações sociais, beneficentes/ Terceiro Setor.

Formação/Participação de redes	Desenvolveu sua própria rede a partir da criação de uma cooperativa de energia e uma empresa de plataforma de financiamento coletivo.	Desenvolveu uma ampla rede de parcerias desde produtores rurais e apicultores, órgãos públicos, associações comerciais, consultorias de formação, universidades e com empresas parcerias para produção, comercialização, logística de distribuição e divulgação dos produtos.	Desenvolveu parcerias com a Startup Lisboa, Startup Braga, Impactant, Startup Portugal, com instituições do terceiro setor e empresas parceiras e de grandes marcas como o Rock in Rio.

Levando em consideração os modelos e subcategorias abrangidos pelo conceito de empresa social, pode-se dizer que os três casos analisados se caracterizam como empresas sociais. Quanto aos seus atributos, destacam-se: os três casos foram criados por jovens empreendedores e empreendedoras que visualizam tais empreendimentos como empresas de fato, pois necessitam desenvolver vantagem competitiva para manutenção e crescimento no mercado; mesmo assim, essas empresas são diferentes de empresas tradicionais porque possuem missão e valores distintos. Nesse aspecto, o crescimento da empresa é almejado com objetivo duplo, caracterizando-as como empresas de valor combinado, pois a intenção dos empreendedores e empreendedoras é criar valor econômico e social concomitante. Esse enfoque duplo é exatamente o que difere dos objetivos perseguidos pelos atores em outros domínios, como o das empresas normais, em que os ganhos sociais são subordinados ou complementares aos ganhos econômicos: “... existe um potencial de fazer dinheiro e fazer o bem ao mesmo tempo. São duas coisas em um, portanto, que é o melhor.” Entrevistado 5.

No meu ponto de vista não deve ser diferente, as empresas devem sim ter o lucro, porque é esse o objetivo também. Mas, também, tem que ter, também, um lado de contribuição à comunidade, por isso a Empresa B é uma empresa social. Por isso que a Empresa B tem a preocupação diária de divulgar a toda a comunidade da importância da abelha e aquilo que cada um de nós, desde o mais pequenino ao mais idoso podem fazer para contribuir para essa proteção. Entrevistada 3.

Quanto à governança dessas empresas, essa está centrada na pessoa do empreendedor, com certo destaque para Empresa C que desenvolve determinada governança além do seu CEO, sendo partilhada determinadas decisões com os co-fundadores e investidores. A inovação também é característica muito presente em tais



empresas. No caso da Empresa C, a IS corre no produto, com o desenvolvimento de novas tecnologias em formato de *apps* e da plataforma que são disponibilizadas às instituições do terceiro setor/benéficas e à comunidade geral. Na Empresa A, a IS ocorreu no processo que dá acesso e/ou distribuição e ao uso da tecnologia fotovoltaica para produção de energia solar. Sobretudo através do desenvolvimento da modalidade de financiamento e investimento que é o *crowdfunding*, possibilitando que as pessoas singulares/físicas, instituições do terceiro setor, órgãos públicos e empresas privadas possam adquirir as centrais fotovoltaicas e outros produtos de eficiência energética, contribuindo na geração de energia limpa tanto para o autoconsumo como para rede pública de energia, ocasionando também a redução nos preços deste produto. Já na Empresa B, a IS ocorre na forma de marketing, pois a empresa gera mudanças significativas na concepção do produto, na embalagem, mas sobretudo no posicionamento e promoção do produto via intervenção voluntária que exerce na comunidade (agricultores/apicultores, escolas, universidades) com conscientização da existência e da importância da abelha no mundo como fator de sustentabilidade da vida em nosso planeta, gerando mudanças comportamentais, em especial em sua comunidade.

Os atributos encontrados nessas três empresas, na forma de governança centrada na figura do empreendedor, na autonomia e sustentabilidade financeira via mercado e IS ligada ao produto/serviço enquanto impacto e não enquanto processo (um todo da empresa), são características pelas quais fazem com que tais empreendimentos são enquadrados na corrente norte-americana Escola de Inovação. Para essa Escola, a pessoa do empreendedor é o responsável em produzir mudanças através de novas combinações em pelo menos uma das seguintes áreas: novos serviços, nova qualidade de serviços, novos métodos de produção, novos fatores de produção, novas formas de organização ou novos mercados (Defourny & Nyssens, 2010). Nessa Escola não se faz distinção quanto ao modelo do negócio, havendo a combinação entre objetivos lucrativos e objetivos sociais (Hoogendoorn et al. 2011; Kramer, 2005; Dees & Anderson, 2006). Considera-se também o conceito de ES dessa Escola, o qual assume espectro muito amplo, possuindo variedades de formas as quais dependem do contexto, circunstâncias e objetivos do empreendedor, desde que essas sejam materializadas enquanto resultado, impacto social (Dees & Anderson, 2006; Defourny & Nyssens, 2010; Hoogendoorn et al. , 2011).

Defourny & Nyssens (2017), ao estudar a variedade de modelos e subcategorias de empresas sociais, descrevem quatro grandes modelos e dentre esses o modelo dos Negócios Sociais ou *Social Business*. Neste grande modelo são enquadradas as empresas que desenvolvem atividades comerciais com finalidade social ou missão social. Nesse tipo de negócio a abordagem é que empresas sociais são como um caminho eficiente para abordar problemas sociais. Nos Negócios Sociais dá-se importância igual aos resultados do negócio e ao social, esse é totalmente dependente das vendas de produtos ou serviços. Tais características do modelo Negócio Social são evidenciadas nas três empresas estudadas. Nas entrevistas, por exemplo, quando questionadas as pessoas empreendedoras sobre possibilidade de criar um outro tipo de empreendimento social, que não o de uma empresa, têm-se as seguintes respostas: *“Porque isso não nos dá vantagem competitiva como uma empresa de tecnologia e nem nos dá acesso ao capital de risco.”* Entrevistado 5. *“Porque o objetivo da empresa era poder gerar benefícios para o terceiro setor, mas sendo uma empresa lucrativa. E por isso nós também trabalhamos com privados, não trabalhamos exclusivamente com o terceiro setor.”* Entrevistado 1.

... primeiro porque nós acreditamos hoje nas empresas, pronto. Também aí porque vai bater em nossa certificação *B cop*. Nós não temos que ser uma associação para ser uma empresa social, ou para termos uma missão social, não temos que ser uma IPSS para termos uma missão empresarial. Todas as empresas que nascem hoje em dia, e pela era em que estamos, deveriam nascer já com um propósito social. É óbvio que todas elas têm que ter o lucro, tem que ter o *profits*. Se não tiver *profits* também não faz sentido, não é? Até as próprias associações existentes deveriam ter um sentido do lucro, ou seja, isso deveria ter aqui um mix, as empresas nascerem com uma missão, com um propósito com algo a dar a comunidade, com benefício gerado aos outros e da mesma forma as próprias associações e IPSS que existem terem um sentido de negócios. (...). E o mesmo é para nós, não pode ser diferente. (...) as empresas devem sim ter o lucro, porque é esse o objetivo também. Mas tem que ter também um lado de contribuição à comunidade. Entrevistada 3.

Empresas dentro desse modelo, o dos negócios sociais, que é amplo, possuem valor combinado, ou seja, objetivam a renda e possuem uma missão destinada a fins sociais. Há um esforço em equilibrar e integrar melhor os objetivos e estratégias econômicas e sociais (Emerson, 2006). De igual forma, quando empresas sociais, dentro desse modelo, concretizam uma orientação mais forte para o interesse geral, pode então levar a um modelo econômico mais híbrido, com maior proporção de recursos não mercantis que suportam, pelo menos parcialmente, bens ou serviços prestados para o bem público. Em especial, no caso de pequenas e médias empresas (Defourny & Nyssens, 2017).

Cabe destacar, também, que duas dessas empresas, a Empresa A e a Empresa B, possuem certificação *B Corps*, para receber essa certificação ocorre uma avaliação externa, da *B Lab*, que verifica o impacto social ou socioambiental nas boas práticas ambientais, econômicas e sociais desenvolvidas junto das comunidades onde essas empresas estão inseridas. Essas boas práticas recebem pontuações (80 pontos/mínimo e 200 pontos/máximo) derivadas de avaliações nas áreas de governança, por exemplo, em que pese características quanto à valorização da autonomia e bom diálogo com seus colaboradores, que a empresa estabeleça uma boa relação com todos os seus *stakeholders*. Quanto aos produtos e serviços, que sejam estes oportunizados de forma flexível e acessíveis e que a empresa procure promover preços justos destes. Na comunidade local, as empresas certificadas devem realizar, por exemplo, ações de voluntariado, que tenham cuidados com o meio ambiente, promovendo ações sustentáveis tanto na compra, no processo de produção e na venda de seus produtos. Esses relatórios são públicos e estão disponíveis no site da *B corp*.

Tais empresas não se inserem integralmente, por exemplo, na concepção de Dees (2001) ou na concepção de Yunus (2011) quanto a ter uma missão exclusiva voltada para questão social. Contudo, isso não é fator que descaracterize a atuação de tais empreendimentos quanto à capacidade de “mudar mentalidades, redefinir estruturas econômicas e incentivar novas formas de pensar” (Yunus, 2011: 45), de “abordar problemas sociais importantes”(Yunus, 2011: 51) ou “representar uma nova forma de os seres humanos expressarem o seu espírito empreendedor” (Yunus, 2011: 55).

Nessa acepção de empresas sociais de valor combinado, Busenitz et al. (2016) afirmam que os males sociais contemporâneos continuam a crescer em sua magnitude, enquanto que esforços tradicionais de ajuda, são, na melhor das hipóteses, pouco eficientes, logo empresas sociais que combinam a questão individual/empresarial e lucro/sustentabilidade com a realização do bem público atendem muitas das necessidades sociais de maneira sustentável, oportunizando meios de subsistência às próprias pessoas envolvidas na criação de negócio (Busenitz et al., 2016).

No universo em expansão do ES e das empresas sociais, Busenitz et al. (2016) contribuem para descrição de características muito próprias a esse modelo de negócio que combina lucro e valor social, a saber:

- Motivações, objetivos e escolhas estratégicas em nível individual são centrais às empresas sociais de valor combinado, porque as propriedades dessas organizações emergentes estão intrinsicamente ligadas aos valores, capacidades e paixões de seus fundadores;

- Uma das razões para desenvolver os empreendimentos de valor combinado são exatamente seus mecanismos, que possibilitam abordar uma ou mais necessidades sociais, ao mesmo tempo em que se tornam financeiramente autossustentáveis. Um exemplo são os empreendimentos projetados por empreendedores individuais, pois são os mesmos que se engajam na criação do empreendimento, primeiro para potencialmente atender a várias necessidades pessoais, incluindo a criação de um nível de renda salarial e, ao mesmo tempo, atendem às necessidades de ordem mais alta, ou seja, de devolver algo bom à sociedade e aos menos afortunados. Ainda quanto ao atendimento de necessidades pessoais, a questão da geração do autoemprego é significativa, pois contemporaneamente o emprego e a criação de emprego é problema social agravante.

- Empreendimentos sociais de valor combinado são negócios onde a empresa é envolvida diretamente em propósitos econômicos e públicos simultaneamente. Esse enfoque duplo é o que difere dos objetivos perseguidos pelos atores em outros domínios, como das empresas normais, em que os ganhos sociais são subordinados ou complementares aos ganhos econômicos.

- Caracterizam-se também enquanto modelo de negócio de valor combinado as buscas estratégicas às soluções de necessidades sociais através de oportunidades de mercado. Essa oportunidade pode existir quando os empreendedores percebem falhas deixadas pelo mercado (tradicional) e que podem dessa forma lucrar e ao mesmo tempo melhorar tais falhas. Um exemplo é com a poluição ambiental (externalidades negativas do mercado) quando uma empresa incrementa um tipo de ação que reduz a degradação ambiental por meio de ação empreendedora. Nesse caso, o mercado (tradicional) falha porque a atividade econômica gerou externalidades negativas, a poluição. Já o empreendimento de valor combinado resolve o problema ajudando a limpar a poluição, gerando valor financeiro para o negócio, ao mesmo tempo que melhora o meio ambiente, gerando o bem público.

- Os empreendimentos de valor combinado são definidos pelo objetivo estratégico de gerar simultaneamente valor público e econômico, para isso as intenções, as vontades

da(s) pessoa(s) empreendedora(s) em atingir tais metas são componentes cruciais dessa identidade dupla do empreendimento;

- Empresas beneficentes (as *B Corp*) possuem características que são enquadradas como empresas de valor combinado.

Essas descrições, que procuram caracterizar e situar empreendimentos sociais de valor combinado dentro de uma maior diversidade de empresas sociais, tanto na perspectiva de Busenitz et al. (2016) e Defourny & Nyssens (2017), também são evidenciadas nas empresas aqui estudadas, pois todas elas foram criadas por jovens empreendedores, sendo que muitos deles tinham acabado de sair da universidade, ou estavam repensando seus espaços de atuação no mundo do trabalho e, portanto, projetam em tais empreendimentos o autoemprego e ações que contribuem para bem público. São micro e pequenas empresas formadas por associação de pequenos grupos de empreendedores. Duas delas, as empresas A e B, desenvolvem ações socioambientais e a Empresa C no setor de tecnologia/ação social.

Cabe destacar que tais características evidenciadas nessas empresas não podem ser enquadradas em alguns dos preceitos da corrente europeia EMES, mesmo essas empresas estando em território português. Primeiro porque essas empresas são privadas e pela legislação<sup>22</sup>, a qual estão inseridas, não há o impedimento de distribuição do lucro – mesmo tal questão não sendo constatada nas entrevistas (todos os entrevistados afirmaram que suas empresas eram sustentáveis); segundo, por constituírem empresas de valor combinado, ou seja, buscam o lucro e o desenvolvimento de uma ação social, e não necessariamente objetivos específicos em beneficiar à comunidade ou a determinado grupo; terceiro, por mais que se evidencie determinado compartilhamento no modelo de governança, esta é centralizada na figura do empreendedor, portanto não caracteriza a lógica do poder de decisão baseado na governança participativa de “um membro, um voto”, ou seja, o fator capital tem maior validade que o fator trabalho nas decisões, até mesmo pela própria estrutura legal do negócio.

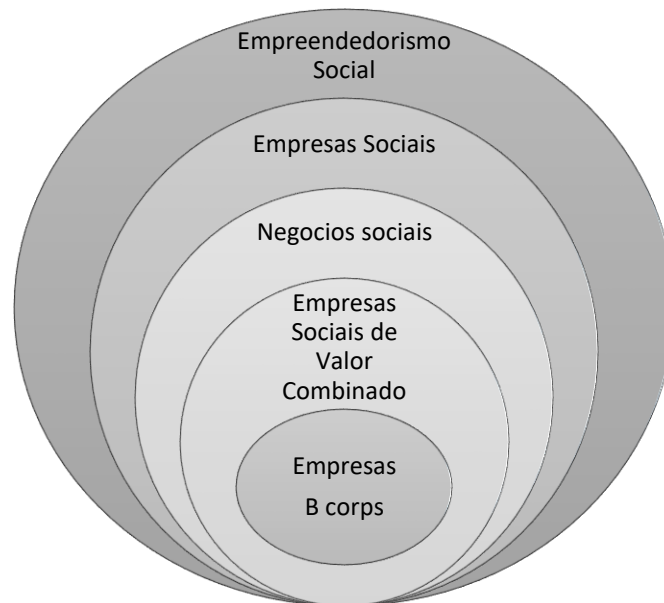
Na figura 1, a partir das constatações das entrevistas com os empreendedores e empreendedoras, procurou-se representar os delimitadores conceituais de modelos de

---

<sup>22</sup> “Nos termos do art. 82º, 3, da CRP, o setor privado é constituído pelos meios de produção cuja propriedade ou gestão pertence a pessoas singulares ou coletivas privadas (...)” Por conseguinte, serão consideradas empresas do setor privado aquelas cuja propriedade ou gestão seja privada” (Ramos, 2018).

empresas sociais dentro da abrangência do universo do ES e das empresas sociais estudadas.

**Figura 1 Delimitadores conceituais de modelos de empresas sociais**



#### 4.3 Temas mais relevantes abordados nas entrevistas

A partir das técnicas análise categorial e análise de avaliação e com o auxílio do software MAXQDA® buscou-se fazer com os dados qualitativos uma análise quantitativa dos mesmos. Levou-se em conta a direção (“a favor ou contra”) e a intensidade (“fria ou apaixonada”) dos juízos selecionados (Bardin, 2015). Sendo assim, após a realização das análises, foi possível visualizar graficamente quais temas dentre origem, estrutura, inovação, estratégias, tensões entre financeiro e social, cadeia de valor, ambiente, transformação da realidade e objetivos atuais do empreendedor foram/são mais importantes para as três empresas sociais investigadas. Cabe observar que a relevância nessa análise é determinada pelo número de vezes que o assunto foi abordado dentre a totalidade, ou seja, temas/categorias com maior número de proposições são considerados mais importantes. Também é importante referir que as entrevistas são dados brutos e com tais pode se fazer várias análises, neste caso o foco foram os indicadores e objetivos propostos já na metodologia, uma vez que esses se constituíram em categorias e subcategorias/códigos no MAXQDA®. Portanto, pesando na análise a maior quantidade apresentada de proposições, todavia não foi ignorado também determinada ausência de temas, logo de significados.

O resultado desta análise é apresentado no Gráfico 1. Ao se observar o gráfico, nota-se que na Empresa A o maior número de abordagens foi referente a suas “estratégias”, em segundo a “inovação de processos” e, em terceiro, em mesma quantidade as categorias “origem e vontade<sup>23</sup> do empreendedor” e “estrutura de pessoas”. Essa evidência numérica caracteriza bem a trajetória da empresa quanto a suas dificuldades iniciais em fazer o empreendimento funcionar em escala maior, o qual tinha como foco de origem colocar as pessoas a investirem na produção de energia fotovoltaica, porém, por não haver legislação na época, em Portugal, o grupo de empreendedores teve que criar uma série de estratégias para que o negócio tivesse êxito, tais estratégias foram materializadas, por exemplo, na criação da Cooperativa de Energia, na participação e liderança da empresa na plataforma/consórcio europeu e, mais tarde, na criação da Plataforma Portuguesa de *crowdfunding* para investimento em projetos de energia sustentável/verde. Tais estratégias refletem também uma série de processos de inovações realizados em seu percurso para realizar as vontades iniciais dos empreendedores. Ou seja, os valores/vontades iniciais dos empreendedores foram categóricos para estimular e mesmo guiar todo esse processo empreendedor. Atualmente, a criação de sua rede de parceiros (Empresa A, a Cooperativa de Energia, e Plataforma Portuguesa de *crowdfunding*) forma a existência de um tripé de apoio mútuo, interesses, negócios e benefícios que se entrelaçam para a realização de serviços e execução de projetos em energia sustentável, em especial via uso de tecnologia fotovoltaica. Nota-se também o fator pessoas como item de importância para empresa, pois seu propósito inicial foi buscar empoderar os cidadãos comuns para questão energética.

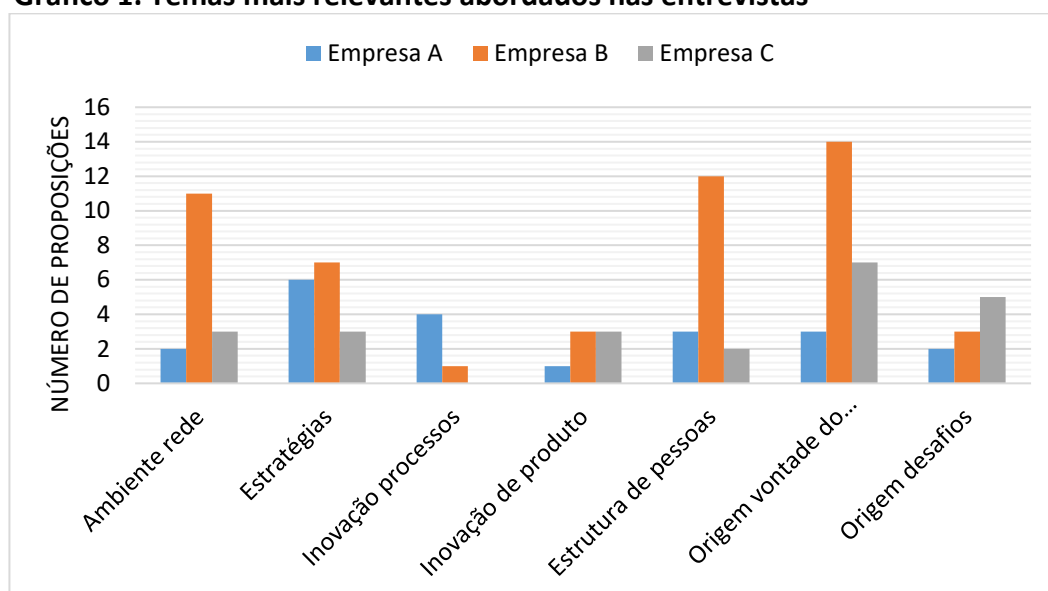
Todavia, cabe sublinhar que, com tais constatações, evidencia-se também certo distanciamento do propósito inicial da empresa (promover o *empowerment* dos cidadãos no que diz respeito a energia via financiamento/*crowdfunding*) deslocando a vontade inicial de seus empreendedores para seus parceiros, em especial para Cooperativa de Energia. O que caracteriza em sua luta de sobrevivência, autossustentabilidade e ampliação de escala, uma possível sobreposição do capital em detrimento do social. Isso é

---

<sup>23</sup> Poderia ser usado os termos “interesse”, “intenção” ou “objetivos” da pessoa empreendedora, mas optou-se pelo uso do termo “vontade” no qual entende-se o sentido dentro de uma tradição de Agostinho e Descartes em qual ambos concordam em que o fato de nós humanos termos vontade nos torna responsáveis pelas nossas decisões e ações. Ou seja, a dimensão moral humana do agir decorre do fato de se ter vontade (Dicionário Oxford de Filosofia. Simon Blackburn. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 1997).

evidenciado, por exemplo, quando o foco da empresa deixa de ser os *kits* de autoconsumo para pessoas particulares/físicas e IPSS, os quais geram autonomia e redução de gastos com energia, passando o foco atual para maior relevância na prestação de serviços em eficiência energética às empresas privadas. Outro sinal a essa questão do deslocamento de valores é quando a Empresa A, a partir do ano de 2016, deixa de promover em sua política social a campanha de a cada 20 painéis fotovoltaicos vendidos, um era oferecido a uma IPSS ou família carente. Contudo, esse deslocamento de foco não inibe que a empresa continue a produzir as boas externalidades à sociedade, pois ao explorar falhas deixadas pelo mercado tradicional, nesse caso a poluição do meio ambiente, o empreendimento promove e gera o uso de energias renováveis e mais limpas.

**Gráfico 1. Temas mais relevantes abordados nas entrevistas**



Na Empresa B as categorias mais relevantes (frequentes) são a “Origem-vontade do empreendedor”, na sequência “Estrutura-pessoas” e “Ambiente de rede”, o que caracteriza os valores e vontades das empreendedoras em seu projeto inicial, que vai da cultura e práticas de apicultura familiar – herança e influência do avô das empreendedoras, a valorização das abelhas, tais vontades são mantidas até hoje. Essas vontades e valores são expressas por parte das empreendedoras no planejamento do modelo de negócio, ou seja, em congregar o fator econômico e social. Evidencia-se a questão de ser uma empresa diferente no sentido de ter essa responsabilidade e prática junto à comunidade. Isso também é expresso quanto a pessoas, pois a empresa preza em valorizar a questão humanitária (da bondade, da filantropia, dos bons sentimentos e comunicação) e da



atribuição de autonomia de seus colaboradores internos, nas atividades diárias do trabalho. Isso é constatado também na relação como os demais *stakeholders*, por exemplo, pela ampla rede de relações e parcerias que foram criadas pela empresa, a qual perpassa desde o criador do designer das embalagens do produto, o qual se tornou um dos sócios. Com os agricultores/apicultores do local e regional, na participação em atividades de formação para empresa, com as instituições de ensino, do terceiro setor e setor público, na logística, na produção e comercialização de produtos, o que é uma prova concreta dessa relação e interação com muitas pessoas, logo em um ambiente de rede. Ainda quanto à empresa manter-se fiel aos seus valores e vontades iniciais, evidencia-se tal questão pela vontade atual expressa, por exemplo, na ampliação dos negócios e, ao mesmo tempo, do desejo da realização de uma parceria com o Ministério da Educação – MEC voltada à formação e conscientização referente às abelhas via currículo escolar. O que também caracteriza um pouco desse modelo de negócio, que são as empresas que se constituem com valor combinado, isto é, nas vontades e valores dos seus fundadores.

No caso da Empresa C, os assuntos mais evocados na entrevista, em ordem decrescente, foram nas categorias “Origem - vontade do empreendedor”, “Origem – desafios”, em terceiro, somando o mesmo número, “Inovação de produtos” e “estratégias”. Com isso, evidenciam-se os fortes valores do empreendedor em procurar criar e fazer ganhar corpo um novo produto para o setor de solidariedade social e de caridade. É visível em seu percurso, desde o projeto da faculdade, o aperfeiçoamento de tal projeto no mestrado, sua busca dentro do País por parcerias, sua passagem de formação no Silicon Valley até o apoio financeiro à materialização da plataforma de comércio eletrônico. Dentro disso, a superação de desafios como, por exemplo, ao próprio uso de uma nova tecnologia (plataforma de comércio eletrônico) no/pelo setor de solidariedade social e de caridade e, em segundo momento, em vencer determinadas barreiras de valores “éticos” quanto a ter um modelo de negócio que concilia os propósitos sociais e a rentabilidade. Não diferente é toda a estratégia pelo uso da inovação tecnológica em explorar tais falhas e potencialidades do setor via comércio eletrônico, o que acaba por beneficiar a todos, a empresa, as instituições de solidariedade social e de caridade e as pessoas que querem contribuir e comprar algum produto. Ainda quanto a variável “Origem-vontade do empreendedor” quando tais sentenças comparadas com a da variável “Objetivos-atuais do empreendedor” evidencia-se uma evolução na oferta de serviço,

deslocando-se o foco principal enquanto propósito inicial que estava nas instituições do setor de solidariedade social e no comércio eletrônico, para estar focado nas empresas parceiras e na cobrança via subscrição de serviço, o que pode caracterizar uma certa contradição entre social e capital, representando certa submissão do social em detrimento do capital.

#### 4.4 Inovação social nas empresas sociais investigadas

Evidencia-se a geração de IS nos três casos analisados. Primeiro porque o ES em si é uma forma de IS, a qual enfatiza, sobretudo, os papéis que os indivíduos exercem no desenvolvimento de novos olhares e formatos para enfrentar desafios sociais (André & Abreu, 2006; Murray et al., 2010). Tais empresas caracterizam-se como ES, uma vez que se constituem como um novo formato muito particular no qual combinam em suas ações a busca por rentabilidade e a geração de bem público.

A IS é definida como o desenvolvimento e implementação de novas ideias (produtos, serviços e modelos) para atender às necessidades sociais e criar novas relações sociais ou colaborações. IS caracteriza novas respostas às demandas sociais prementes, que afetam o processo de interações sociais. Destina-se a melhorar o bem-estar humano. Também a IS pode estar presente tanto nos seus fins como em seus meios, desde que seja boa para a sociedade, no sentido de aumentar a capacidade de ação dos indivíduos (European Commission, 2013; Murray et al., 2010).

A IS está presente, desde que seja incrementada mudanças sociais (European Commission, 2013), nos quatro tipos de inovação descritos no Manual de Oslo, isto é, inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação organizacional. Tais características da IS são evidenciadas nas empresas estudadas, por exemplo, na Empresa C a IS ocorre com a implementação de uma nova ideia, com o desenvolvimento de um novo produto, que é a plataforma online de comércio eletrônico. Essa plataforma, como já descrita, é uma nova forma em que as pessoas podem apoiar as causas sociais e as organizações sem fins lucrativos com que mais se identificam e se preocupam. É também um espaço aberto onde tais instituições podem se cadastrar para comercializar os seus produtos, ou realizar leilões. Como descrito no próprio site da empresa, é um “lugar que reúne quem precisa de ajuda e quem quer ajudar”.

Na Empresa A, a IS ocorreu enquanto processo da oferta do produto, neste caso se evidencia a IS quando o empreendimento, em sua origem, procurou, via *crowdfunding*/financiamento colaborativo o empoderamento, mobilização e organização das pessoas quanto ao acesso, uso e comercialização de energias renováveis, via tecnologia e sistemas fotovoltaicos de energia solar. Observa-se que, mesmo essa vontade inicial dos empreendedores, ser num primeiro momento impedida por uma questão de legislação, e, portanto, sendo transferida em parte a uma cooperativa parceira, pode-se dizer que é a iniciativa deste empreendimento que gerou e contribuiu no engajamento e ações de pessoas para o uso de uma nova solução/tecnologia de energia renovável e mais limpa que a habitual.

Já na Empresa B, pelo propósito da análise via Manual de Oslo, a IS é evidenciada na forma de marketing, no momento que empresa realiza sua intervenção via voluntariado com a conscientização da importância da abelha para o mundo quanto ao fator sustentabilidade da vida no planeta. Trabalho esse realizado em conjunto com municípios, universidades, escolas e associações no sentido de divulgar e proteger este ser polinizador que é a abelha. Essa conscientização, que visa à preservação da abelha, ocorre também via cadeia produtiva com os agricultores/apicultores, pois, uma vez que se amplia a produção e consumo de mel natural, automaticamente se valoriza e preserva as abelhas. Com isso também são geradas mudanças significativas na concepção do principal produto comercializado pela empresa e o posicionamento deste no mercado.

Quanto a serem inovações sociais puras, ou seja, aquelas sem nenhum impedimento quanto a direitos de patente ou propriedade, portanto abertas e em seu desenvolvimento buscam o bem-estar humano sem nenhuma preocupação ou geração de ganhos financeiros (Pol & Ville, 2009), pode-se dizer que, por mais que tais empresas estudadas combinem ganho financeiro e social, as inovações sociais geradas pela Empresa B e da Empresa A podem ser replicadas e aplicadas de forma aberta. No caso da Empresa B, a conscientização sobre a importância das abelhas para a agricultura e na geração de alimentos para humanidade pode ser exercida, por exemplo, em projeto pedagógico escolar, por toda uma rede de ensino, ou mesmo por organização do terceiro setor, como, por exemplo, cooperativa de produtores rurais. Não diferente é o exemplo da Empresa A, quanto à realização de financiamentos coletivos para aquisição de equipamentos

fotovoltaicos, ou outro tipo de tecnologia que gera energia renovável e limpa, contribuindo para maior autonomia das pessoas singulares/físicas e para meio ambiente. Certa observação quanto à Empresa C, pois o desenvolvimento de tecnologias pode existir certos direitos autorais, de marca ou patente, porém, mesmo nesse caso, a ideia de comércio eletrônico no modelo desenvolvido pela empresa, isto é, direcionado às instituições de solidariedade social, não caracteriza ideia fechada, podendo esta ser desenvolvida e replicada em escala maior por outras empresas ou mesmo instituições do terceiro setor. Todavia, nenhum dos casos pode ser caracterizado como IS tecnicamente pura, mesmo porque as características de tais empreendimentos são de valor combinado.

Evidenciam-se também que as inovações sociais geradas por estas empresas, mesmo sendo incrementadas no percurso, foram planejadas na origem do empreendimento, portanto corroboram a literatura sobre IS em que tal fenômeno pode ser resultado, isto é, através da mudança causada por ideia expressa no uso de nova tecnologia, produto ou serviço. Ou seja, nessa perspectiva considera-se importante a aplicação de novos conhecimentos ou tecnologias no emprego da resolução de problemas sociais, podendo ocorrer também recombinações e aplicações de domínios de conhecimento existentes em uma nova maneira de atender a objetivos sociais (Taylor, 1970; Mulgan et al., 2008; Howaldt e Schwarz, 2010).

A IS é desenvolvida via estratégia de transformação, isto é, na aplicação de novos conhecimentos que visam soluções a atuais demandas sociais, melhorando as condições de vida dos indivíduos, independentemente de estarem na posição de usuários ou de produtores (European Commission, 2013; Mulgan et al., 2008). Com exceção da Empresa B, nos demais casos estudados a IS ocorreu na forma de produtos e serviços via inovação tecnológica, o que segundo a teoria, pelo fato de a IS ser orientada por objetivos sociais tal realidade não eliminou o interesse comercial (Phills et al., 2008).

Abaixo organizaram-se dois quadros com as inovações evidenciadas nas empresas estudadas. No quadro 8 são apresentadas as inovações no sentido geral, a partir dos tipos descritos no Manual de Oslo. No quadro 9 são descritas as inovações sociais.

**Quadro 8. Inovações gerais constadas nas três empresas estudadas**

Formas de Inovação	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Inovação de Produto	Kits fotovoltaicos de autoconsumo em energia	Produção de mel natural e aromatizado com ervas naturais e de outros produtos à base de mel.	Criação de plataforma online para comércio eletrônico
Inovação de Processo	- Crowdfunding/ financiamento colaborativo; - Criação da uma rede alternativa própria com a Coopérnico e GoParity.	Estabeleceu uma sólida rede de parcerias tanto para produção, distribuição e comercialização dos produtos.	Modelo de negócio por subscrição
Inovação de Marketing	Não evidenciada	- Embalagem do produto "Gota ergonômica"; - Divulgação/conscientização da importância das abelhas.	Não evidenciada
Inovação em Governança	Não evidenciada	Não evidenciada	Não evidenciada
Quantidade de inovações	3	4	2

**Quadro 9. Inovações sociais evidenciadas nas três empresas estudadas**

Inovação social	Empresa A	Empresa B	Empresa C
IS evidenciada a partir do total de inovações	Crowdfunding/financiamento colaborativo (Inovação de processo na oferta do produto)	Divulgação/conscientização da importância das abelhas. (Inovação de marketing)	Criação de plataforma online para comércio eletrônico (Inovação de produto)
Quantidade de IS	1	1	1
Implementação da IS	Planejada na origem e incrementada no percurso do empreendimento.	Planejada na origem do negócio.	Planejada a partir de projeto de dissertação de mestrado e sendo incrementada no percurso do empreendimento.
Avaliação	Monitora o consumo de energia e o valor gasto/pago na fatura de energia.	Monitora o número de participantes e das instituições com <i>feedback</i> no final do evento.	<i>Feedback</i> a partir dos clientes.

#### 4.5 Análise da Cadeia de Valor

Para realizar a análise de cadeia de valor, é preciso ter em consideração que tais empreendimentos estudados possuem valor combinado, ou seja, configuram-se como empreendimentos que pretendem gerar retornos financeiros, sociais e/ou ambientais, simultaneamente, sendo tais dimensões integradas e inseparáveis (Emerson, 2003), também que o desempenho dos incentivos individuais (apropriação individual do valor criado) quanto às intenções/metastas individuais (que moldam as características desses modelos emergentes) são centrais nesse entendimento. Porém, a intenção das pessoas empreendedoras em criar um negócio que gere valor combinado contínuo, embora necessária para que um empreendimento seja classificado como empresa social, isoladamente, essas intenções não são suficientes (Busenitz et al., 2016).

Para que uma empresa esteja dentro do limite conceitual de empresa social de valor combinado, outros acontecimentos precisam ser somados às intenções. Em primeiro lugar, essas intenções devem se manifestar em uma estratégia operacional de criação simultânea de valor econômico e social que vise aos objetivos do fundador. Segundo, várias perspectivas emergem quanto ao capital humano e às intenções do fundador dando origem às estratégias de um empreendimento (Busenitz et al., 2016). Nesse sentido é importante analisar como tais empresas contribuem em termo da sua organização, infraestrutura e funcionamento na realização de sua intervenção e atividades, ou melhor, como tais empresas geram o valor social.

Quanto ao conceito de valor social, como já dito acima no capítulo II, ainda não é uma proposta única, tanto na definição e em sua medida (Bellostas et al., 2016).

Portanto, a partir da proposta sugerida por Dees e Anderson (2003, 2006), procurou-se “medir”, ou melhor, evidenciar o valor social nos procedimentos que são aplicados em tais organizações no que se refere às compras de materiais, à oferta de emprego, aos produtos/serviços, produção e clientes/público-alvo.

Quanto às compras, ou melhor, práticas que envolvam aquisição de produtos por fornecedores desfavorecidos (por exemplo, pequenos agricultores, comércio de pequena escala/circuito pequeno, produtos advindos de projetos envolvendo pessoas com deficiência, toxicodependentes, ex-condenados, adolescentes sem-teto) evidenciam-se atividades caracterizadas como tradicionais no caso da Empresa C e Empresa A, o que talvez

justifique essa realidade é que ambas as empresas trabalham com tecnologia de ponta: a primeira desenvolve aplicações para internet e, a segunda, na aquisição dos produtos que leva em consideração a qualidade, no caso, painéis fotovoltaicos ou outros produtos de ponta que contribuem na questão ecológica. Já no caso da Empresa B, a mesma compra sua matéria prima, o mel, junto a pequenos apicultores/produtores rurais de sua região, propiciando a esses produtores e familiares a inserção em um comércio de pequena escala, o que caracteriza, também, a oportunidade da melhoria econômica de tais famílias, o que, portanto, caracteriza incremento de valor social.

Quanto ao emprego, além da questão do autoemprego gerado aos próprios empreendedores e empreendedoras já mencionados, não se constata nenhuma ação que venha agregar valor social, ou caracterize atividades de formação de pessoas, por exemplo, com algum tipo de deficiência, toxicodependente, ex-condenados, adolescentes sem-teto. Há de se considerar que essas três empresas são consideradas microempresas<sup>24</sup>, ou seja, ofertam menos de dez postos de trabalho e o volume de negócio anual é menor que dois milhões de euros (Ramos, 2018).

Referente à indicação dá ofertar e acesso aberto ou flexibilizado a determinados produtos ou serviços à comunidade e que contribuam para solução de algum problema social, a Empresa C desenvolveu sua plataforma online, onde é livre o cadastro tanto das instituições do setor social/beneficência social como de pessoas particulares/físicas e mesmo a empresas para realização de comércio eletrônico. Uma vez realizada a venda, a empresa recebe uma porcentagem que pode chegar a 7,5% sobre o valor da venda do produto. Já a Empresa A realiza campanhas de abatimento nos preços/descontos na aquisição de *kits* fotovoltaicos para habitações unifamiliares e para os sócios da Cooperativa de Energia. Quanto à Empresa B, não se evidenciou alguma atividade que caracteriza esta sugestão, por mais que a empresa tenha se mostrado flexível em muitos aspectos da venda e comercialização de seus produtos.

Na questão da produção, na Empresa C não se constatou nenhuma atividade que caracterize incremento social na perspectiva de Dees & Anderson (2003). Já a Empresa A tem como base, em suas atividades de produção questões ligadas à prestação de serviços

---

<sup>24</sup> Segundo recomendação da Comissão Europeia de 06 de maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, a qual Portugal leva em consideração (Ramos, 2018).

ecológicos, ou seja, sua produção e prestação de serviço são completamente voltados para questão ecológica, logo ambiental. Não diferente é a Empresa B, que em sua produção desenvolve ações que caracterizam cuidados com as abelhas, também na industrialização de mel natural e demais produtos livres do uso de açúcar, o que contribui com a saúde pública, por exemplo. Também em sua gestão interna há todo um ciclo de cuidados ambientais, desde a preocupação com baixo consumo e reaproveitamento de água, de energia e de outros materiais envolvidos tanto na produção como na comercialização.

Na questão clientes/público-alvo, onde a orientação é quanto à possibilidade de servir a um propósito social em que se visa a um mercado particularmente desfavorecido de forma que beneficie, não apenas indivíduos nesse mercado, mas também beneficie a sociedade como um todo, as chamadas externalidades coletivas positivas. Nessa sugestão, a Empresa C é a empresa que mais se enquadra, pois seu produto e foco são voltados especificamente ao impacto social e para instituições que promovem a questão social. A externalidade coletiva positiva ocorre na medida em que a empresa contribui no fortalecimento de todo um setor de intervenção social, da mesma forma que promove uma rede de interação entre pessoas, instituições do terceiro setor, organizações privadas e públicas. Quanto à Empresa A, há o atendimento flexibilizado para organizações do terceiro setor e pessoas particulares na aquisição de seus produtos. Na Empresa B não houve evidências de que esta desenvolve algum produto direcionada a público específico. No quadro 10 são apresentadas as evidências quanto ao incremento de valor social nas etapas de produção das três empresas estudadas.



Quadro 10. Quadro resumo da análise da cadeia de valor e respectivas etapas

Cadeia de valor incremento social	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Compras	Não evidenciado	Atende com a compra de mel de pequenos produtores rurais	Não evidenciado
Oferta de emprego	Não evidenciado	Não evidenciado	Não evidenciado
Produtos/serviços	Atende com o abatimento nos preços na aquisição de <i>kits</i> fotovoltaicos ou desconto na fatura de energia	Não evidenciado	Atende com a possibilidade de participação de qualquer pessoa ou organização no comércio eletrônico.
Produção	Atende com a produção e ofertas de serviços voltados ao meio ambiente	Atende com a produção de produtos naturais e em sua gestão interna sustentável	Não evidenciado
Clientes/Público alvo	Atende em parte com atividades voltadas para organizações do terceiro setor e pessoas particulares quanto aquisição de produtos.	Não evidenciado	Atende, pois, toda a produção e foco estão voltados para o atendimento de instituições de atividade social.

## CONCLUSÕES

O propósito deste estudo foi evidenciar como empresas sociais com valor combinado, em Portugal, desenvolvem seus objetivos sociais e econômicos em termos de organização, infraestrutura e funcionamento na intervenção de suas atividades, ou seja, a intenção foi perceber como tais empresas, a partir de suas ações, contribuem para questão social.

De forma específica, indagou-se: os valores que geraram o propósito da empresa em seu percurso permanecem, foram abandonados ou ressignificados? Qual é o processo de inovação social que ocorre enquanto produto, processo, marketing e organizacional? Quais as eventuais tensões existentes no alcance do social e do econômico (sem desconsiderar nenhum deles)? Como é criado o valor social tendo por base a análise da cadeia de valor das empresas?

Para atingir o propósito da investigação, optou-se pelo estudo de caso, baseado em uma abordagem de pesquisa qualitativa e exploratória. Com essa estratégia, a finalidade da pesquisa é sempre holística, ou seja, visa-se preservar e compreender o caso no seu todo e na sua unicidade.

Neste estudo constatou-se, entre outras questões, que as empresas estudadas se constituíram como empreendimentos de valor combinado exatamente porque em seus objetivos buscam atingir a rentabilidade e contribuir para o bem comum. A contribuição para o bem comum ocorre desde a geração do autoemprego dos empreendedores, pois todos são jovens e muitos destes recém-formados da universidade.

Em segundo lugar, porque tais empresas, a partir de suas ações, exteriorizam a questão social, ou melhor, o valor social. No caso da Empresa A e da Empresa B, esse valor é gerado na questão socioambiental. A Empresa A contribui, através da geração/produção e do incentivo e oportunidade, para que as pessoas particulares e organizações possam usar e produzir de forma autônoma energias renováveis e mais limpas em Portugal. Também acarreta, com uso de novas tecnologias, a redução de gastos tanto de consumo de energia como no gasto financeiro com energia, por parte de famílias e organizações. A contribuição ocorre ainda na parte ambiental, contribuindo no alcance de metas ambientais a serem atingidas a nível de diferentes países (Acordo de Paris) via o

comprometimento de geração e uso de energias renováveis e de eficiência energética. Esse esforço é exatamente para reduzir a emissão de poluentes no meio ambiente, como por exemplo, a redução do dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) que é gerado com uso de combustíveis fósseis, ou ainda em usinas que utilizam carvão mineral, ou mesmo as hidroelétricas que também acabam por resultar em impacto ambiental. Tais poluentes são responsáveis pelo aquecimento do planeta, o que faz alterar o funcionamento climático do ecossistema planetário, afetando diretamente a questão humana. A contribuição da Empresa A se consolida dessa forma, com a produção de externalidades positivas.

Não diferente é a Empresa B, a qual desenvolve ações de preservação das abelhas. Tais intervenções ocorrem via fomento da cadeia produtiva de mel e articulação de trabalho com pequenos agricultores, no comércio do mel natural e de outros produtos derivados. Também a intervenção se dá via trabalho de conscientização com a comunidade, enquanto a preservação e a importância das abelhas. Pois já é comprovado que a polinização é o processo que garante a produção de frutos e sementes e a reprodução de diversas plantas, sendo um dos principais mecanismos de manutenção e promoção da biodiversidade na Terra. Ou melhor, para que a polinização ocorra, entram em ação os polinizadores, que são animais como abelhas, borboletas, vespas, pássaros, pequenos mamíferos e morcegos responsáveis na polinização das flores masculinas e femininas. Em alguns casos, também o vento e a chuva cumprem este processo. É certo, entretanto, que são as abelhas os agentes mais eficientes e, portanto, os mais importantes no processo de polinização (responsáveis por 73% de todo o processo), havendo grande interdependência entre espécies de plantas e seus respectivos polinizadores, que podem ser únicos. O fato é que as abelhas estão sendo extintas, por diversos fatores, alguns ainda desconhecidos e outros já sabidos, como uso de pesticidas na agricultura e mesmo pelas alterações climáticas. Nesse sentido, a preservação das abelhas tem a ver diretamente com a vida humana, pois sem abelhas não há polinização, sem polinização não há produção agrícola, sem agricultura não há alimentos suficientes. A Empresa B, assim como a Empresa A, contribui, portanto, com uma externalidade positiva.

Já a Empresa C atende a questão social pelo impacto que sua plataforma de comércio eletrônico gera em contribuir para as instituições do setor social, ou melhor, oportunizando a essas um serviço inovador, que projeta maior visibilidade e melhor

possibilidade de venda aos produtos das organizações do setor social, por um formato e uso de tecnologia muito atual e inovadora.

As características dessas empresas expressam questões interligadas entre o social e o econômico. O que também ocorre pela relevância das vontades e valores dos empreendedores, pois são esses quem conduzem tal modelo de negócio. Nesse sentido a geração do social, da IS também caminham juntos. Tais empresas são inovações sociais em si, porque se constituem como uma nova proposta, uma nova tendência. Exatamente porque combinam o econômico e o social. Essas empresas, via seus gestores e gestoras, não deixam de refletir características próprias de Portugal e de sua tradição/cultura enquanto país que valoriza e equivale o terceiro setor aos demais setores. Esses valores se fazem presentes em tais empreendimentos estudados.

Teoricamente essas empresas podem ser enquadradas em características descritas na Escola de Inovação Social e no modelo de negócios sociais como subcategoria enquanto empresas que combinam em seus resultados a questão econômica e social ou socioambiental. Todavia, essas empresas não representam uma ruptura ao modelo de mercado, mas podem ser descritas dentro do *continuum* e classificadas mais próximas de empresas tradicionais, ou no outro extremo, próximas a uma organização integralmente social e sem fins lucrativos. Tais empresas também não representam um alinhamento com os preceitos da EMES, pois não desenvolvem ações que caracterizem uma organização coletiva. Contudo, tais empresas caracterizam uma nova tendência de empresa social em Portugal, isso fica evidenciado nos três casos estudados. Primeiro, e como já colocado, pelos valores e vontades desses jovens empreendedores quanto a determinada preocupação e compromisso em contribuir com a sociedade. Em não criar apenas só mais um negócio. Mas que tal empreendimento seja importante e útil tanto para satisfação de questões pessoais (emprego/renda/sobrevivência), como também na geração de um bem público. Algo útil para sociedade. Mesmo porque a problemática atual, tanto de crises financeiras e escassez de recursos naturais, é global e exige e imprime um novo entendimento de mundo e de responsabilidade social por parte dessas novas gerações. Há agravamento de questões sociais que foram e estão sendo vivenciadas por essas gerações de empreendedores, por exemplo, no desafio do trabalho e da criação de emprego. Tal realidade, em Portugal, é sentida a partir da crise econômica iniciada em 2008. Portanto,

realidades contemporâneas que exigem e despertam em muitos uma nova consciência de responsabilidade para com a questão social, implicando transformações sistêmicas de forma gradual.

Ainda quanto às inovações geradas por tais empresas, um novo produto da Empresa C, o processo de financiamento coletivo/*crowdfunding* da Empresa A e o marketing e voluntariado da Empresa B contribuem e incrementam mudanças necessárias tanto ao meio, no simbólico/cultural e no comportamento das pessoas.

Quanto à relevância do estudo, este contribui enquanto caráter exploratório e descritivo no que se refere a tais empresas, enquanto categoria de empresa social de valor combinado. Pois a partir do mesmo, é possível realizar novos estudos comparativos de tais identidades e características, podendo as constatações serem fortalecidas ou mesmo refutadas. O estudo também contribui para possibilidade de uma nova investigação que explore além da metodologia qualitativa, a quantitativa, podendo ser ampliado o número de participações de empresas e, com isso, em possível investigação poderá se constatar e descrever mais e novas características.

A partir das três empresas estudadas é possível mapear outras com tais características existentes no país, muitas em tamanho micro ou pequeno e que são conduzidas por jovens empreendedores, que talvez, semelhantes aos participantes evidenciados neste estudo, estejam também preocupados e buscando empreender modelos de negócios que contribuam não só em ganhos pessoais, mas também no ganho público.

Cabe destacar que em Portugal há um debate aberto quanto ao reconhecimento de empresas sociais que atuam no mercado. Isso porque há abordagens divergentes, não só em Portugal, mas no contexto geral do ES, pois de um lado existe a crença e a defesa daqueles que acreditam que os mercados, e não o governo, produzem os melhores resultados sociais e econômicos. Para esses, os desafios sociais são problemas de conhecimento e podem ser resolvidos pela inovação técnica, por novos produtos e serviços e, portanto, trabalhados por empresas sociais e empreendedores sociais individuais.

Por outro lado, há o grupo dos que acreditam que as grandes transformações sociais ocorrem via uma abordagem política, que vê os desafios sociais como problemas de

poder. Lidar com a problemática social requer ação política coletiva por grupos organizados que usam o poder do governo democrático para realizar mudança social estrutural. Nesse entendimento, empresas sociais com lógica de mercado e modelo de gestão centrado na figura individual do empreendedor fazem pouco para resolver os problemas sociais, que nesse entender, são sistêmicos. ES, nessa forma individual e de mercado, distrai o papel crítico de uma cidadania que deve ser organizada na ação política e de governo democrático para alcançar a mudança sistêmica. Como já referido, anteriormente no texto quanto a IS, se ambos os olhares existem é porque são importantes e, portanto, devem e podem ambos ser explorados.

Por fim, cabe observar que em países como os EUA e Inglaterra já existe legislação que prevê benefícios fiscais para as empresas híbridas que optarem por limitar a distribuição dos seus lucros aos investidores. Em Portugal, o reconhecimento de tal modelo de empreendimento, na forma que o diferencie de empresas tracionais de mercado, contribuirá para consolidar essa nova tendência. O devido reconhecimento implicará que tal modalidade de empresa possa melhorar sua competitividade, contribuir com o autoemprego/trabalho, com a IS, na solução problemática social e ambiental, assegurando de forma robusta as atividades de valor combinado, sem a possível ameaça de privilegiar o econômico em detrimento do social, ganham as pessoas empreendedoras e a sociedade portuguesa, logo o bem público.

### Lista das Referências Bibliográficas

- Alter, N. (2010). *L'innovation ordinaire*. 3ª Ed. QUADRIGE-PUF, Obtido em [https://www.cairn.info/feuilleter.php?ID\\_ARTICLE=PUF\\_ALTER\\_2010\\_01\\_0001](https://www.cairn.info/feuilleter.php?ID_ARTICLE=PUF_ALTER_2010_01_0001) [18 de abril de 2017].
- André, I., & Abreu, A. (2006). “Dimensões e espaços da inovação social” *Finisterra*, XLI (81), 121–141.
- Austin, J. E, Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2012). “Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?” *Revista de Administração*, 47(3), 370–384. <https://doi.org/10.5700/rausp1055>
- Austin, J. E. (2000). *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Business Succeed through Strategic Alliances*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bardin, L. (2015). *Análise de conteúdo* (5a). Lisboa: Edições 70.
- Bellostas, A. J., López-Arceiz, F. J., & Mateos, L. (2016). “Social Value and Economic Value in Social Enterprises: Value Creation Model of Spanish Sheltered Workshops” *Voluntas*, 27(1), 367–391. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9554-6>
- Bignetti, L. P. (2011). “As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa” *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), 3–14. <https://doi.org/10.4013/csu.2011.47.1.01>
- Bolfarine, H., & Bussab, W. de O. (2005). *Elementos de amostragem*. São Paulo: Edgar Blucher.
- Borzaga, C., & Bodini, R. (2014). “What to make of social innovation? Towards a framework for policy development” *Social Policy and Society*, 13(3), 411–421. <https://doi.org/10.1017/s1474746414000116>
- Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. J. (1996). “Value Based Business Strategy” *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5–24. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.1996.00005.x>
- Brito, R. P., & Brito, L. A. L. (2012). “Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho – uma Abordagem Baseada em Valor” *Revista de Administração*

*Contemporânea*, 16(3), 360–380. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552012000300003>

Busenitz, L. W., Sharfman, M. P., Townsend, D. M., & Harkins, J. A. (2016). “The Emergence of Dual-Identity Social Entrepreneurship: Its Boundaries and Limitations” *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1), 25–48. <https://doi.org/10.1080/19420676.2014.987801>

Cajaiba-Santana, G. (2014). “Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework” *Technological Forecasting and Social Change*, 82(1), 42–51. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>

Chauí, M. (2002). *Convite à Filosofia* (12.a ed.). São Paulo: Ática.

Comini, G. M. (2011). *Negócios sociais e inclusivos: um panorama da diversidade conceitual Instituto*. Walmart, projeto “Mapa de Soluções Inovadoras – Tendências de 13 empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos” realizado em parceria com a Ashoka. Obtido em <https://www.walmartbrasil.com.br/wm/wp-content/uploads/2015/09/Mapa-de-Solucoes-Inovadoras-Volume-1.pdf> [30 de outubro de 2016].

Comini, G. M. (2016, Dezembro 21) *Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras*. Tese de Livre-Docente. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo. 166 pp. <https://doi.org/10.11606/T.12.2016.tde-15122016-143942>

Comini, G. M., Barki, E., & Aguiar, L. T. De. (2012). “A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses” *Revista de Administração*, 47(3), 385–397. <https://doi.org/10.5700/rausp1045>

Coutinho, C. P. (2015). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas* (2a). Coimbra: Almedina.

Cruz Filho, P. R. A. (2012). “As formas de comercialização na economia social e solidária e os princípios de comportamento econômico de Polanyi” *Otra Economía*, 6(10), 79–97. <https://doi.org/10.4013/otra.2012.610.07>



- Dacin, P. a, Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). "Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here" *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.52842950>
- Dees, J. G. (2001). "O Significado do "Empreendedorismo Social" (versão traduzida do original) "The Meaning of 'Social Entrepreneurship", *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship*, Duke University. Obtido em <http://www.uc.pt/feuc/ceces/ficheiros/dees> [30 de outubro de 2016].
- Dees, J. G., & Anderson, B. (2003). "For-profit social ventures" *International Journal of Entrepreneurship Education*, 2(1), 1–26. Obtido em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=3D4DA8CCD2619FD43125519B49C25FDE?doi=10.1.1.618.5939&rep=rep1&type=pdf> [19 de abril de 2017].
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). "Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on two Schools of Practice and Thought. Research on social entrepreneurship" *Understanding and contributing to an emerging field*, 1(3), 39–66. <https://doi.org/10.1002/nml.43> [06 de março de 2018].
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). "Social enterprise in Europe: recent trends and developments" *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202–228. <https://doi.org/10.1108/17508610810922703> [21 de maio de 2017].
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences" *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(920117410), 32–53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). "Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models" *Voluntas*, (33), 1–29. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
- Domenico, S. M. R. de. (2015). "Empresas de inovação social? Uma proposta para estudá-las à luz de valores relativos à competição organizacional" Florianópolis, SC/Brasil: V Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração Obtido em <http://coloquioepistemologia.com.br/site/wp-content/uploads/2015/03/ADE1421819019.pdf>. [30 de outubro de 2016].

- Emerson, J. (2003). "The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns" *California Management Review*, 45(4), 35–51. <https://doi.org/10.2307/41166187>
- Emerson, J. (2006). "Moving ahead together: implications of a blended value framework for the future of social entrepreneurship" In A. Nicholls, ed. *Social entrepreneurship, new models of sustainable socialchange*. Oxford: Oxford University Press, 391–406.
- European Commission. (2013). *Guide to social innovation*. Luxemburg: European Commission Obtido em [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide\\_to\\_Social\\_Innovation.pdf](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_Social_Innovation.pdf) [07 de novebro de 2017].
- European Commission. (2014). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe - Portugal case*. Luxemburg: European Comission <https://doi.org/10.2767/458972>
- Fagundes, S. C. N. (2014). *O empreendedorismo social como promotor da integração socioprofissional: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização. Instituto Politécnico do Porto. 79 pp. Obtido em [http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5154/1/DM\\_Sandra\\_Fagundes\\_2014.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5154/1/DM_Sandra_Fagundes_2014.pdf) [09 de março de 2017].
- Ferreira, S. (2005). "O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal" *OFICINA DO CES n.o 223*, 1–43. Obtido em <http://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/11131> [09 de março de 2017].
- Franzius, M., Sprekeler, H., & Wiskott, L. (2007). "Slowness and sparseness lead to place, head-direction, and spatial-view cells" *PLoS Computational Biology* (Vol. 3). <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.0030166>
- Galera, G., & Borzaga, C. (2009). "Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation" *Social Enterprise Journal*, 5(3), 210–228. <https://doi.org/10.1108/17508610911004313>
- Goldstein, J., Hazy, J. K., & Silberstang, J. (2010). "A complexity science model of social innovation in social enterprise" *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 101–125. <https://doi.org/10.1080/19420671003629763>

- Haxeltine, A., Avelino, F., Pel, B., Dumitru, A., Kemp, R., Longhurst, N., ... Wittmayer, J. M. (2016). "A Framework for transformative social innovation" TRANSIT Working Paper 5, (613169). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30337.86880>
- Hébert, R. F., & Link, A. N. (2006). "Historical Perspectives on the Entrepreneur" *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 2(4), 261–408. <https://doi.org/10.1561/03000000008>
- Hoogendoorn, B., Pennings, E., & Thurik, R. (2011). "A Conceptual Overview of What We know About Social Entrepreneurship" *Research Reports*, (July), 15. Obtido em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.3134&rep=rep1&type=pdf> [13 de março de 2017].
- Hulgård, L., & Ferrarini, A. (2010). "Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública?" *Ciências Sociais Unisinos*, 46(3), 256–263. <https://doi.org/10.4013/csu.2010.46.3.05>
- João, I. de S. (2014, outubro 24). *Modelo de gestão da inovação social para empresas sociais*. Tese de Doutorado. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto. 151pp. <https://doi.org/10.11606/T.96.2014.tde-16122014-163807> [10 de março de 2017].
- Kiyama, R. S., Comini, G. M., & D’Amario, E. Q. (2014). "Criação de Negócios Sociais no Brasil: Um Estudo Exploratório" in *Encontro da ANPAD - EnANPAD*, 38, 1–16. Obtido em [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_ESO1074.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ESO1074.pdf) [30 de outubro de 2016].
- Kramer, M. R. (2005). *Measuring Innovation: Evaluation in the Field of Social Entrepreneurship*. Obtido em <https://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/report-kramer.pdf> [20 de fevereiro de 2018].
- Leal, A. L. C. A., Freitas, A. A. F. de, & Fontenele, R. E. S. (2015). "Criação de valor no empreendedorismo social: evidências a partir da comparação com o empreendedorismo comercial" *Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA*, São Paulo, v. 9, n. 1, 51-65. <https://doi.org/10.5773/rgsa.v9i1.1009>

- Legge n 381 del 8 novembre 1991, *Disciplina delle cooperative sociali* (1991). Obtido em <http://www.unife.it/studenti/tirocini-placement/tpl-tirocini-post-laurea/normativa/lpp.381-91.pdf> [14 de dezembro de 2017].
- Lei n.º 30/2013 de 8 de maio, *Lei de Bases da Economia Social*. Diário da República n.º 88/2013, Série I de 2013-05-08. Assembleia da República. Obetido em <http://data.dre.pt/eli/lei/30/2013/05/08/p/dre/pt/html> [04 de abril de 2017].
- Márquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (2009). *Negocios inclusivos en América Latina*. Harvard Business Review, ISSN 0717-9952. Obtido em <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3107947> [10 de maio de 2017].
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2008). *Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Skoll Centre for Social Entrepreneurship: Oxford. Obtido em: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Social-Innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf> [05 de abril de 2017].
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social*. Social innovator series: ways to design, develop and grow social innovation. Obtido em <https://youngfoundation.org/publications/the-open-book-of-social-innovation/> [05 de abril de 2018].
- Norak, A. S., Carmo, F. J. O. do, & Souza, L. M. de. (2015). “Capitulo 4 Aspectos jurídicos dos negócios sociais: noções gerais” in A. L. J. M. Santana & L. M. O. Souza (Eds.), *Empreendedorismo com foco em Negócios Sociais* (pp. 55–70). Curitiba: NITS/UFPR. Obetido em: [https://big2050.org/data/biblioteca/SEBRAE-Empreendedorismo E Neg%C3%B3cios Sociais.pdf](https://big2050.org/data/biblioteca/SEBRAE-Empreendedorismo_E_Neg%C3%B3cios_Sociais.pdf) [ 13 de abril de 2017].
- OECD. (1999). *Social Enterprises*. OECD Publishing. Obtido em <http://www.oecd.org/cfe/leed/socialenterprises.htm> [23 de junho de 2016].
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo: Diretrizes para a Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação* (FINEP, Ed.), OCDE, Eurostat e Financiadora de Estudos e Projetos. Obtido em <https://www.oei.es/historico/salactsi/oslo4.htm> [05 de abril de 2017].

- Parente, C., & Quintão, C. (2014). “Capítulo 1 Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social” In Parente, Cristina (Ed.) *Empreendedorismo Social em Portugal*. Porto: Faculdade de Letras, Universidade do Porto, pp. 11–74. Obtido em <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/12386.pdf> [23 de março de 2017].
- Parente, C., Costa, D., Santos, M., & Chaves, R. R. (2011). “Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição” in *Lisboa: XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização*. Obtido em <http://hdl.handle.net/10216/61862> [15 de março de 2017].
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). “Rediscovering social innovation” *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43. <http://doi.org/10.1111/j.1369-7625.2010.00656.x>
- Pol, E., & Ville, S. (2009). “Social innovation: Buzz word or enduring term?” *Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878–885. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). “The Big Idea: Creating Shared Value” *Harvard Business Review*, 89(1), 62–77. <https://doi.org/10.2469/dig.v41.n1.28>
- Portugal 2020. “O que é o Portugal 2020” <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/> [junho de 2017].
- Quintão, C. (2004). “Empresas de Inserção e renovação do terceiro sector- notas em torno das problemáticas e desafios no contexto da União Europeia” *VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais - A Questão Social no Novo Milénio*, (2001), pp. 1–17. Obtido em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/54370/2/ISWP62004000122502.pdf>. [23 de março de 2017].
- Ramos, M. E. (2018). *Direito comercial e das sociedades entre as empresas e o mercado*. Coimbra: Almedina.
- Rosolen, T., Tiscoski, G. P., & Comini, G. M. (2015). “Empreendedorismo social e negocios sociais: um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional” in Em A. L. J. M. Santana & L. M. O. Souza (Eds.) *Empreendedorismo com foco em Negócios Sociais*.

- Curitiba: NITS/UFPR pp. 139–163. Obtido em <http://www.negociossociais.ufpr.br/geral/livro-empreendedorismo-com-foco-em-negocios-sociais>
- Santos, L. (2010). “Empreendedorismo Social e Desempenho Organizacional: Um Estudo Aplicado às Organizações Sem Fins Lucrativos” *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*, nº7. 196-206. Obtido em <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/2816/3/196-206.pdf>. [04 de abril de 2017].
- Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Editado por George Allen e Unwin Ltd. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura. <https://doi.org/10.2307/2549943>
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Shaw, E., & Carter, S. (2007). “Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes” *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 418–434. <https://doi.org/10.1108/14626000710773529>
- Souza, A. G. de. (2015). *Empresas sociais: uma abordagem societária*. São Paulo: Almedina.
- Taylor, J. B. (1970). Introducing Social Innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6(1), 69–77. <https://doi.org/10.1177/002188637000600104>
- UCE - Universidade Cooperativa Européia. (2002). *Referencial europeu do empresário social*. Programa Leonardo da Vinci no de convenção: F/01/B/P/PP-118065. Obtido em <http://www.uc.pt/feuc/ceces/recursos/UCE> [14 de dezembro de 2017].
- Yin, R. K. (2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. Obtido em: <https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia-da-pesquisa-estudo-de-caso-yin.pdf> [04 de junho de 2017].
- Young, H. P. (2011). “The dynamics of social innovation” *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vl.108 (Supplement\_4), 21285–21291. <https://doi.org/10.1073/pnas.1100973108>

Yunus, M. (2011). *A empresa social, a nova dimensão do capitalismo para fazer face às necessidades mais prementes da humanidade*. Lisboa: Editorial Presença.

# Anexos



## **GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

**Nome do entrevistado:**

**Cargo que exerce na empresa:**

**Nome da empresa:**

Problema do estudo: (fazer uma breve apresentação sobre o propósito do estudo)

“Como empresas sociais com valor combinado (social e económico), em Portugal, desenvolvem seus objetivos sociais e económicos em termos de organização, infraestrutura e funcionamento na intervenção de suas atividades?”

**Questões de investigação:**

**A iniciativa/Empresa (propósitos iniciais da empresa permanecem ou mudaram no decorrer do percurso da empresa)**

- 1) Gostaria de começar por lhe pedir que me conte o processo de constituição da empresa (Como surgiu a empresa?)
- 2) Houve recursos de fontes externas ou recursos próprios para a criação da empresa?
- 3) O(s) fundador(es) tinham experiência como empreendedores ou este foi o primeiro empreendimento que criaram? No caso de não ser a primeira experiência de empreendedorismo, em que tipo de negócios já havia experiências anteriores?
- 4) Quais os principais fatores facilitadores da constituição da empresa? E quais os principais desafios?
- 5) Que mudanças em sua opinião ocorreram na empresa desde a sua fundação? Ao nível do objeto, do regime jurídico, das atividades? (O que mudou na empresa desde a sua fundação)
- 6) Qual é a natureza jurídica atual da empresa?
- 7) Quais são as fontes de financiamento da empresa?
- 8) Por que não se optou pela criação de uma organização do terceiro setor?

**Inovação da empresa (produto, processo, marketing e organizacional)**

- 9) Em que medida a empresa introduziu novas abordagens ou ofereceu novas soluções?
  - 9.1) Por exemplo: houve alguma adaptação de tecnologia existente ou desenvolvimento de novas tecnologias? No produto: redução de preço ou acesso flexível com pagamento facilitado, financiamento ou eliminação de intermediários? (Análise da cadeia de valor, produtos).

10) Como são tomadas as decisões na empresa? (Quem? Como?) (inovação organizacional)

11) Como são disponibilizados/aplicados os proveitos obtidos com as atividades da empresa? (Inovação de processos)

12) A empresa está ou não integrada em alguma rede, ou parceria, ou plataforma, associação empresarial, etc? (Inovação organizacional)

#### **Tensões existente entre social e econômico**

13) Como é que a empresa percebe/vivencia a sua competitividade no mercado?

13.1) Considera que a receita obtida pela empresa com a comercialização de bens e serviços é suficiente ou insuficiente para a manutenção e crescimento da mesma?

13.2) Quais os desafios e potencialidades em trabalhar a questão social na empresa?

13.3) Em sua opinião como é percebido a questão de sua empresa ser lucrativa e ao mesmo tempo social?

13.4) Como é que a empresa avalia o seu trabalho do ponto de vista social? A empresa reúne ou não informações para saber de que forma os serviços que presta (ou os produtos que vende) estão a melhorar a vida das pessoas?

#### **Análise da cadeia de valor**

14) Quem são os fornecedores dos produtos para a empresa?

15) Qual é o principal produto/serviço oferecido pela empresa e para quem é direcionado? (Marketing para clientes alvo)

16) Qual é a estratégia de venda? (Marketing para clientes alvo)

17) Quantas pessoas trabalham na empresa? Esse número tem-se mantido estável ou tem sofrido alterações?

18) Que características têm as pessoas que trabalham na empresa? Em termos do sexo, de idade ou outras características que considere relevantes? Quantos homens e quantas mulheres têm contratos de trabalho com a empresa? E quais são as suas qualificações?

19) Há clientes/pessoas que se beneficiam de alguma forma diferenciada/especial com os produtos/serviços da empresa ou não estabelecem condições especiais para nenhum tipo de clientes?"

20) Quais são as práticas da empresa que possa identificar como sendo de responsabilidade social?

## Anexo II. Esquema de categorias e subcategorias

Grandes temáticas do guia de entrevistas	Temas presentes no questionário	Categorias	Subcategorias
Iniciativa/Empresa - propósitos iniciais da empresa permaneceram ou mudaram no decorrer do percurso	História da empresa/surgimento Recursos financeiros Experiência Fatores facilitadores/desafios. Mudanças na empresa/valores. Mudanças na empresa, infraestrutura, processos. Constituição legal da empresa	Origem	Origem-vontade do empreendedor (ODE)  Origem-oportunidade (OOP)  Origem-estrutura (OE)
Inovação da empresa	Inovação produto Inovação processo Inovação marketing Inovação organizacional	Inovação	Inovação produto (IPRO) Inovação de processos (IPROC) Inovação marketing (IMARK) Inovação governança (IGOV) Inovações - outras (IOUT)
Tensões existentes entre social e econômico	Receitas obtidas Sustentabilidade Prestação de serviços no social. Opinião entre social/ econômico. Desafios	Estrutura	Estrutura-pessoas (ESPE) Estrutura-física (ESFIS)- Estrutura-financeira (ESFIN) Estrutura-jurídica (ESJUR) Estrutura-governança (ESGO)
Cadeia de valor	Fornecedores Produtos Estratégias Pessoas Clientes	Cadeia de valor Ambiente-rede (ARED) Objetivos atuais do empreendedor (OBJATUAL). Transformação da realidade (TRANSRE). Estratégias Tensões entre financeiro e social (TFS).	Cadeia de Valor clientes/Público alvo (CVCOPA) Cadeia de Valor - Produtos/Serviços (CVALPS) Cadeia de Valor - Produção (CVALPRO) Cadeia de Valor - Oportunidade de trabalho (CVOTRAB) Cadeia de valor - Matéria Prima (CVMP)