

# **Um modelo empírico das motivações de empreendedores sociais**

**Pedro Cruz de Castro**

Dissertação para obtenção de Grau de Mestre em  
**Engenharia e Gestão Industrial**

Orientadoras: Professora Joana Serra da Luz Mendonça  
Doutora Daniela Filipa Pontes Guerra dos Santos

## **Júri**

Presidente: Professor Miguel Torres Preto

Orientadora: Professora Joana Mendonça

Vogal: Professor António Ribeiro

**Novembro, 2018**



## Abstract

The initial motivations of social entrepreneurs are crucial to the creation of social enterprises and have been the subject of some studies. However, the motivations that occur during the persistence of these organizations have been much less studied.

The main objective of the present work is to study the initial motivations in the creation of social enterprises in Peru, as well as to analyse the dynamics of motivations and activities over time (longitudinal study), and to design a model that integrates the results obtained. To this end, interviews were conducted with nine hybrid social enterprises from Peru (initial motivations), and four of these interviews were used for the longitudinal study.

Motivations were classified into the following categories: helping society, social network support, closeness to the social problem, financial sustainability, personal fulfilment, institutional context, cultural context and market context.

In the creation of a social enterprise, the main motivation was the helping society one, although the personal fulfilment, the closeness to the social problem and the market context have also been important. During the persistence of social enterprises, market context and helping society motivations remained relevant, especially the helping society motivation that seems to have been reinforced. However, during the persistence, the motivation that recurrently generated more activities is the financial sustainability one, and the early setup of this motivation was considered advantageous. Finally, it has been suggested that the relation between financial sustainability and helping society motivations is crucial in the persistence of the analysed hybrid social enterprises.

### **Keywords:**

Social entrepreneur, social enterprise, hybrid organization, motivation, enterprise creation and persistence, longitudinal study, Peru.

## Resumo

As motivações iniciais dos empreendedores sociais são cruciais para a criação de empresas sociais e têm sido alvo de alguns estudos. No entanto, as motivações que ocorrem durante a persistência destas empresas têm sido muito menos estudadas.

O objetivo principal do presente trabalho é estudar as motivações iniciais na criação de empresas sociais no Peru, bem como analisar a dinâmica das motivações e atividades ao longo do tempo (estudo longitudinal), e construir um modelo que integre os resultados obtidos. Para tal, foram feitas entrevistas a representantes de nove empresas sociais híbridas do Peru (motivações iniciais), tendo sido usadas quatro destas entrevistas para o estudo longitudinal.

As motivações foram classificadas nas categorias seguintes: ajudar a sociedade, apoio da rede social, proximidade com o problema social, sustentabilidade financeira, contexto institucional, realização pessoal, contexto cultural e contexto de mercado.

Na criação de uma empresa social, a motivação considerada fundamental foi a de ajudar a sociedade, tendo também sido importantes a realização pessoal, a proximidade com o problema social e o contexto de mercado.

Durante a persistência das empresas sociais, as motivações de contexto de mercado e de ajudar a sociedade mantiveram-se relevantes, nomeadamente a de ajudar a sociedade, que parece ter sido reforçada. Porém, durante a persistência, a motivação que recorrentemente gerou mais atividades foi a sustentabilidade financeira, tendo sido considerada vantajosa a instalação precoce desta motivação. Finalmente, é sugerido que a relação entre a sustentabilidade financeira e o ajudar a sociedade é crucial na persistência das empresas sociais híbridas estudadas.

### **Palavras-chave:**

Empreendedor social, empresa social, empresa híbrida, motivação, criação e persistência de empresas, estudo longitudinal, Peru.

## Agradecimentos

Gostaria de agradecer à Doutora Daniela Guerra por todas as discussões, correções, ensinamentos, disponibilidade e paciência. Quero também agradecer à Professora Joana Mendonça pela disponibilidade e correções ao longo do processo. Agradeço a ambas o apoio desde início e a oportunidade de poder realizar esta dissertação sobre este tema.

Quero também agradecer aos empreendedores entrevistados pelo seu tempo dispensado, pela informação fornecida e também pelos bons momentos de aprendizagem que tive com eles: Karin Santa Maria, Ian Sznak, Sofia Rubio, Marco Piñatelli, Pipo Reiser, Omar Angulo, Andrea Castro, Matias Ballón e Thomas Jacob. Gostaria de agradecer a outras pessoas envolvidas com o empreendedorismo social que foram importantes principalmente para me ajudarem a obter contactos enquanto estive em Lima: Martin Beaumont, Joaquin Leguia, Lorena Tamayo, Carlos Perales, Isabel Medem, Gregor Knoch, Baltazar Molinari, Lizzie Valdivieso, Miguel Bentin e Juan Diego Calisto.

Quero agradecer ao Núcleo de Mobilidade e Cooperação Internacional do Instituto Superior Técnico e à Pontificia Universidad Católica del Perú que me deram a possibilidade de desenvolver este trabalho através do programa de intercâmbio estudantil SMILE em Lima, no Peru.

Um agradecimento especial à minha mãe por todo o apoio crucial dado e força transmitida, principalmente na reta final.

Também quero agradecer ao meu pai e à minha irmã por toda a força dada.

Um agradecimento à Joana, que esteve sempre disponível nos momentos de maior ansiedade e incerteza.

Muito obrigado a todos.

## Índice

Abstract.....	iii
Resumo .....	iv
Agradecimentos .....	v
Lista de acrónimos.....	viii
Lista de tabelas .....	viii
Lista de figuras .....	viii
<b>1 Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contextualização do problema.....	1
1.2 Motivação e objetivos do estudo.....	2
<b>2 Definição do problema.....</b>	<b>3</b>
2.1 O empreendedor social e a empresa social.....	3
2.2 Motivações dos empreendedores sociais .....	3
<b>3 Revisão de literatura .....</b>	<b>4</b>
3.1 Empreendedor social .....	5
3.2 Empresa social e organizações híbridas .....	7
3.3 Motivações dos empreendedores sociais.....	11
3.4 Motivações e a sua dinâmica.....	19
<b>4 Metodologia de investigação .....</b>	<b>21</b>
4.1 Revisão de literatura das metodologias de investigação .....	21
4.2 Metodologia do estudo.....	23
4.2.1 Contexto geográfico do estudo .....	24
4.2.2 Conceitos principais .....	28
4.2.3 Metodologia de recolha de dados .....	30
4.2.4 Metodologia de tratamento dos dados.....	31
<b>5 Resultados e discussão.....</b>	<b>33</b>
5.1 Descrição geral das empresas.....	33
5.2 Categorias de motivações.....	37
5.3 Motivações iniciais para a criação de empresas sociais.....	39
5.3.1 Ajudar a sociedade.....	42
5.3.2 Realização pessoal .....	43
5.3.3 Proximidade com o problema social .....	45
5.3.4 Contexto de mercado.....	46
5.3.5 Discussão geral.....	47
5.4 Estudo longitudinal das motivações nas empresas sociais híbridas .....	49
5.4.1 Shiwi.....	50
5.4.2 Pimalpaka.....	53
5.4.3 Hoseg .....	57
5.4.4 Inka Moss .....	59
5.4.5 Discussão geral.....	64
5.5 Modelo da criação e persistência de empresas sociais híbridas .....	66
5.6 Limitações do estudo .....	69
<b>6 Conclusões e trabalho futuro.....</b>	<b>69</b>

<b>7</b>	<b>Referências .....</b>	<b>71</b>
<b>8</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>78</b>
8.1	Anexo 1 .....	78
8.2	Anexo 2 .....	80
8.3	Anexo 3 .....	81
8.4	Anexo 4 .....	90

## Lista de acrónimos

EUA – Estados Unidos da América
GEM - <i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano
NESsT - <i>Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team</i>
ONG – Organização não-governamental
PI – Pergunta de investigação
RSA – Rede social de apoio
S/. – Novo sol, moeda do Peru
USD – United States Dollar

## Lista de tabelas

<i>Tabela 1 - Catalogação dos temas e componentes das motivações dos empreendedores sociais, segundo a literatura consultada.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabela 2 - Dados gerais das empresas sociais e dos empreendedores entrevistados, estando assinaladas a negrito o nome das empresas utilizadas no estudo longitudinal.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabela 3 - Categorias de motivações.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabela 4 - Frequência absoluta de empresas por cada categoria de motivações iniciais para criar a empresa social.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabela 5 - Dados relacionados com empresas B nalguns países.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabela 6 – Motivações iniciais para a criação de empresas sociais híbridas.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabela 7 – Estudo longitudinal de motivações em empresas sociais híbridas.....</i>	<i>90</i>

## Lista de figuras

<i>Figura 1 - Tipologia de organizações (retirado de Guerra et al., 2016).....</i>	<i>8</i>
<i>Figura 2 - Tipologia de organizações sociais baseada nos estudos de Murphy e Coombes (2009) e Schmitz e Glänzel (2016) .....</i>	<i>9</i>
<i>Figura 3 - O processo de hibridização, segundo Battilana et al. (2012).....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 4 - Esquema de como as motivações promovem a criação da empresa social, segundo Mair e Noboa (2003) .....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 5 - Contextualização das motivações dos empreendedores sociais (retirado de Omoredede, 2014).....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 6 - Motivações iniciais para a criação de empresas sociais híbridas por empresa social, estando rodeada a preto a categoria de motivações principal de cada empresa.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 7 - Esquema cronológico da Shiwi, tendo em conta as atividades e motivações.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 8 - Esquema cronológico da Pimalpaka, tendo em conta as respetivas atividades e motivações.....</i>	<i>54</i>



<i>Figura 9 - Esquema cronológico da Hoseg, tendo em conta as atividades e motivações.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 10 - Esquema cronológico da Inka Moss, tendo em conta as atividades e motivações.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 11 – Modelo da criação e persistência de empresas sociais híbridas que integra as motivações mais frequentes (setas) e as atividades mais importantes durante a persistência da empresa (caixas), tendo as motivações mais importantes sido assinaladas a negro).....</i>	<i>68</i>

## 1 Introdução

### 1.1 Contextualização do problema

As empresas sociais podem representar um meio importante para reduzir os problemas sociais (Kerlin, 2006; Moss et al., 2011; Tigu et al., 2015), fornecendo, por vezes, com os seus modelos de negócio, bens essenciais que nem o restante setor privado nem o setor público garantem, tais como alimentação, abrigo, educação, saneamento e cuidados de saúde.

O empreendedorismo social está a crescer, existindo cada vez mais indivíduos que criam organizações com o propósito de fazer cumprir uma missão social (Santos, 2012). Genericamente, as missões sociais podem ser desenvolvidas no âmbito de melhorar a educação, reduzir a pobreza, promover e valorizar bens locais como o património ou o ambiente natural, inserir no mercado de trabalho pessoas de grupos vulneráveis e consciencializar em relação a oportunidades de desenvolvimento.

Há diferentes tipos de empresas (ou organizações) que podem ser categorizadas em função de terem ou não uma missão social central e explícita e de terem uma natureza jurídica com ou sem fins lucrativos: sociais sem fins lucrativos, híbridas (ou empresas sociais com fins lucrativos), sem fins lucrativos não-sociais e empresas com fins lucrativos (Guerra et al., 2016). Este trabalho foca-se nas empresas sociais híbridas, organizações que têm um duplo objetivo, gerar lucro para os seus proprietários e contribuir para o bem-estar social (Young, 2001), ao contrário das organizações que não têm uma missão social central e que têm como um dos objetivos fundamentais a obtenção de lucro financeiro. Por isso, as empresas sociais híbridas podem potencialmente enfrentar dificuldades em combinar de forma eficaz as diversas motivações dos empreendedores ligadas aos desafios de se estar a competir no mercado com os objetivos ligados a uma missão social.

É necessário compreender as razões e os motivos que levam os indivíduos a querer criar e desenvolver organizações que têm como característica central uma missão social e que podem contribuir de forma significativa para o desenvolvimento e o melhoramento do empreendedorismo social em si.

De acordo com Yitshaki e Kropp (2015), o estudo das motivações e do papel que os empreendedores sociais têm na criação de organizações pode ajudar a melhorar a eficácia das empresas sociais ao criar uma visão, elaborar planos estratégicos, estabelecer objetivos mensuráveis e expandir atividades de modo a envolver comunidades diferentes.

Para além disso, compreender as motivações dos empreendedores sociais é relevante para se poder formular políticas públicas que estimulem o empreendedorismo social (Mair e Marti, 2006).

Os estudos de Germark e Robinson (2014), Omoredede (2014), Braga et al. (2015), Tigu et al. (2015), Yitshaki e Kropp (2015), Guerra et al. (2016) e Wesley e Curtis (2010) e investigaram as motivações na génese das empresas sociais e catalogaram-nas em diferentes categorias, tais como a paixão pela missão social, a realização pessoal, a proximidade com o problema social ou as condições locais, e foram utilizadas também, em alguns casos, as dimensões pessoal, cultural, institucional e de mercado para as tentar enquadrar.

Por outro lado, não há muitos estudos que tentem explicar as dinâmicas e os processos das motivações

no desenvolvimento das empresas sociais, contextualizando-as através de relações, como fez Omored (2014) em organizações não lucrativas.

Apesar dos benefícios do empreendedorismo social para as sociedades através da criação de valor, durante o desenvolvimento das empresas sociais podem surgir desafios e constrangimentos que originam tarefas empreendedoras extremamente desafiadoras nessas empresas (Shepherd, 2015), isto é, desafios que levam os empreendedores a ter de agir e arranjar soluções, como é o caso da insuficiência de fundos, da existência de entraves burocráticos ou da inexperiência da equipa na área (Braga et al., 2015; Tigu et al., 2015).

Muito menos comuns na literatura são os estudos que relacionam os principais desafios dos empreendedores sociais com as motivações que levaram à criação dessas empresas, como os de Braga et al. (2015) e Tigu et al. (2015). O equilíbrio entre as motivações relacionadas com a sustentabilidade financeira e com a missão social das empresas sociais é muito importante. Por um lado, a priorização do foco no valor económico sobre o valor social pode originar problemas graves para a empresa social, pela perda de legitimidade e até pode provocar resultados desastrosos para os beneficiários (Santos et al. 2015). Por outro lado, os mesmos autores evidenciam que priorizar a missão social negligenciando os objetivos de sustentabilidade financeira pode levar ao fracasso da empresa social.

Assim, este trabalho estuda e classifica as motivações de empreendedores sociais ao longo do tempo, identifica as atividades principais dessas empresas, relaciona as motivações com essas atividades, tendo em atenção também as dinâmicas das motivações para superar desafios que surjam.

## **1.2 Motivação e objetivos do estudo**

Os estudos longitudinais de motivações de empreendedores são escassos (Shepherd, 2015) e por isso este estudo faz uma análise que relaciona empiricamente as motivações dos empreendedores sociais e o modo como estas mudam em função dos desafios por que essas empresas passam, tendo-se em consideração as atividades desempenhadas na empresa.

As empresas sociais híbridas representam um contexto adequado para estudar as motivações dos empreendedores sociais ao combinarem de forma eficaz objetivos de valor económico e de valor social, respondendo eficazmente a problemas sociais urgentes e que devem ser colmatados (Guerra et al., 2012).

O objetivo principal deste estudo é desenvolver um modelo que caracterize e relacione, ao longo do tempo, as motivações e as atividades na ação de empreendedorismo social em empresas sociais híbridas com atividade no Peru.

Para tal, foram feitas entrevistas a empreendedores sociais e catalogadas as motivações dos empreendedores para dar início a uma empresa social e fazê-la persistir, assim como foram evidenciadas as atividades desenvolvidas e foi investigada a forma como se alteraram as motivações dada a presença de certas atividades.

## 2 Definição do problema

### 2.1 O empreendedor social e a empresa social

Este estudo focou-se nas motivações e atividades de empreendedores sociais em empresas sociais híbridas. O estudo envolve dois níveis de análise, o indivíduo e a empresa.

O empreendedor social tem diversas motivações para criar e desenvolver uma empresa social, mas está sujeito a alterações de tipo e de intensidade das suas próprias motivações ao longo do tempo (Braga et al., 2015).

Neste estudo é seguida a definição de que o empreendedor social é um indivíduo que possui uma empresa social cuja missão é criar e sustentar valor social de uma forma notável e que está fortemente dedicado a inovar, adaptar e aprender de forma contínua, bem como a tolerar riscos (Dees, 1998).

O ambiente de atuação do empreendedor social é muito complexo. As organizações criadas por empreendedores sociais estão geralmente envolvidas em várias atividades, de forma conectada ou como sendo parte de uma cadeia de valor integrada (Tigu et al., 2015). As empresas sociais podem provocar um impacto social significativo, como, por exemplo, através da criação de emprego, da estimulação da educação, da gestão do lixo, do fornecimento de necessidades básicas como a água em boas condições, da consciencialização para a conservação da biodiversidade e dos espaços naturais, do empoderamento de pequenos comerciantes, entre outras ações (Tigu et al., 2015).

Neste estudo, foi escolhido analisar empresas sociais híbridas porque são organizações que conjugam objetivos sociais e económicos na sua missão, o que lhes confere uma complexidade que enriquece o estudo das motivações dos empreendedores. É necessário investigar de forma individual este tipo de organizações pois enfrentam desafios diferentes das ditas não lucrativas.

Apesar de haver algumas dificuldades inerentes a ter uma empresa híbrida, é de notar que a integração da criação do valor social e económico possibilita a existência de um ciclo virtuoso de lucro e reinvestimento na missão social, estabelecendo soluções de larga escala para problemas sociais (Battilana et al., 2012; Guerra et al., 2012).

Por isso, as empresas sociais híbridas são um modelo de empresa que potencialmente pode ter um enorme sucesso num futuro próximo (Battilana et al., 2012), criando ou complementando soluções inovadoras para as falhas do sistema económico atual, e contribuindo através da sua inspiração e orientação para um modelo avançado de capitalismo (Santos et al., 2015).

Numa sociedade que está cada vez mais consciente dos problemas sociais e ambientais, este tipo de modelo organizacional pode apresentar mais características que motivem um indivíduo a criar uma organização destinada ao empreendedorismo social.

### 2.2 Motivações dos empreendedores sociais

As motivações são entendidas como processos psicológicos que direcionam, fortalecem e sustentam a ação (Grant, 2008). O processo empreendedor é influenciado por motivações que propiciam a transformação de ideias empreendedoras em ação (Carsrud e Brannback, 2011; Shane e Venkataraman,

2000). A motivação é tipicamente concetualizada como um impulso interno ou uma atração externa (Nuttin, 1984).

O empreendedor social está sujeito a muitas alterações nas suas motivações ao longo do tempo, e também está sujeito a ter de lidar com motivações diferentes de outras pessoas, dentro e fora da sua organização. Toda esta variabilidade pode gerar conflitos entre as diferentes motivações do empreendedor social e, no caso extremo, levar à falência e/ou à interrupção das atividades da organização.

Em vários estudos (Germark e Robinson, 2014; Omorede, 2014; Guerra et al., 2016), as motivações são classificadas em categorias, onde são agrupadas as motivações dos empreendedores que têm aspetos em comum, como, por exemplo, a proximidade com o problema social, a realização pessoal ou o contexto de mercado.

As motivações dos empreendedores têm sido analisadas num momento único que corresponde à criação da empresa social. Para analisar a evolução ou alteração das motivações de uma forma dinâmica, é importante focar não só nesta atividade empreendedora inicial, mas também nas atividades empreendedoras seguintes, como, por exemplo, a introdução de um novo serviço ou produto, ou a entrada em novos mercados (Shepherd, 2015). Estes são exemplos de ações empreendedoras, nas quais estão subjacentes diferentes atividades que fazem parte do desenvolvimento da empresa social. A análise das diversas atividades da empresa social ao longo do tempo permite estudar as mudanças das motivações que o empreendedor social tem de forma longitudinal (Mort et al., 2003). Há a necessidade de contributos teóricos para a compreensão das diferentes motivações dos empreendedores sociais numa perspetiva dinâmica e longitudinal abordando, para isso, as diferentes atividades da empresa social (Shepherd, 2015) híbrida.

Este trabalho pretende enriquecer o conhecimento acerca das motivações iniciais dos empreendedores sociais, e de qual a sua dinâmica na geração de atividades ao longo do tempo.

As perguntas de investigação (PI) do presente trabalho foram as seguintes:

PI1 – Quais as motivações que influenciam um indivíduo a criar uma empresa social?

PI2 – Quais as motivações para um empreendedor persistir com a sua empresa social e quais as atividades consequentes? Destas motivações e atividades quais foram as mais importantes?

PI3- Qual a relação entre as motivações iniciais mais importantes e as motivações que mais contribuíram para a persistência da empresa social?

### **3 Revisão de literatura**

O empreendedorismo social é definido, em concordância com a literatura, como o processo no qual o empreendedor social inova constantemente através da sua empresa social para resolver um problema social. Em baixo detalham-se os conceitos de empresa social e empreendedor social, estes que fazem parte do nível de análise desta dissertação.

### 3.1 Empreendedor social

As definições de empreendedorismo social, empresa social e empreendedor social abundam na literatura. Um estudo reviu 20 definições de empreendedorismo social (Zahra et al., 2009), enquanto outro listou 37 (Dacin et al., 2010) e, um mais recente, 58 (Dato-On e Kalakay, 2016). Neste último fez-se uma revisão sistemática da literatura acerca das definições de empreendedorismo social.

Os empreendedores sociais são vistos como indivíduos que influenciam significativamente as sociedades e comunidades por adotarem modelos de negócios para oferecer soluções criativas para resolver questões sociais complexas e contínuas que não atraíram o interesse de outros atores, sejam eles comerciais, governamentais ou não governamentais (Zahra et al., 2009). Por outro lado, os empreendedores sociais investem recursos a pensar nos retornos futuros. Tal como os empreendedores tradicionais, muitos deles lidam com clientes, fornecedores, barreiras à entrada, competição e questões relativas a operações e à economia (Oster, 1995). Segundo Dees (1998) “os empreendedores sociais são uma espécie dentro do género empreendedor, são empresários com uma missão social”. Quando nos deparamos com a definição de empreendedor, reparamos que há um entendimento bastante limitado no senso comum sobre o que é e o que faz. A noção comum é que o empreendedor é alguém que inicia ou gere um negócio (Peredo e McLean, 2006). Peredo e McLean (2006) entendem isso como uma compreensão minimalista do conceito. Seguindo esta definição, um empreendedor social é alguém que inicia ou comanda um negócio com uma missão social em mente. Desta ideia pode resultar a definição de que os empreendedores sociais são descritos como empreendedores que se esforçam para contrariar um problema social (Dees, 1998; Martin e Osberg, 2007).

Uma discussão habitual na literatura de empreendedorismo social é sobre a importância da missão dos empreendedores sociais. Dacin et al. (2011) e Dees (1998) vêm a missão social como fundamental, é a peça mais importante dos empreendedores sociais. Isso influencia o reconhecimento de oportunidades e a maneira como estes indivíduos avaliam essas oportunidades. De acordo com Dees (1998), a criação de valor económico surge como secundária, sendo para os empreendedores sociais apenas um meio para um fim, enquanto, para os empreendedores comerciais, a criação de valor económico é imprescindível. Dentro da mesma linha, Stevens et al. (2014) sugerem que a missão social do empreendedor social é dominante, devendo ser geradas receitas para que se garanta a viabilidade financeira. Entre as definições mais abrangentes de empreendedor social está a de Dees (1998) que indica o ponto de vista de que o empreendedor social desempenha o papel de agente de mudança no setor social e 1) tem uma missão para criar e sustentar valor social (não apenas valor económico); 2) reconhece e busca incansavelmente novas oportunidades para fazer cumprir essa missão; 3) envolve-se num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem; 4) age com ousadia, sem estar limitado pelos recursos atualmente disponíveis e 5) exige uma grande responsabilidade aos grupos de interesse envolvidos e para com os resultados criados (Dees, 1998).

Segundo Tracey e Phillips (2007), os empreendedores sociais combinam objetivos sociais e comerciais, desenvolvendo soluções economicamente sustentáveis para problemas sociais. Atravessam um processo de identificação e exploração das oportunidades de mercado através dos seus modelos de negócio para, tipicamente, 1) desenvolver produtos e serviços que atinjam fins sociais ou para 2) gerar

excedentes que possam ser reinvestidos num projeto social.

Alguns investigadores sugerem que a definição de empreendedores sociais deve ser baseada e específica dos processos e recursos que eles utilizam ao estabelecer uma empresa social (Dacin et al, 2010), podendo esta apresentar uma forma com ou sem fins lucrativos (Peredo e McLean, 2006) em que se criem determinadas quantidades de valor social e económico (Mair e Martí, 2006). Pelo contrário, Peredo e McLean (2006) sustentam que é essencial ter a ideia de que alguns empreendedores sociais têm motivos egoístas por trás da sua missão social.

A maioria das definições de empreendedorismo social foca-se no setor *nonprofit* ou no setor comercial, havendo também algumas que contemplam o ramo do governo (Austin et al., 2006). Nesta dissertação, o âmbito é dado apenas ao nível do setor comercial e, mais precisamente, é estudado um tipo específico de organização, as organizações híbridas, que têm a ambição equivalente de gerar valor social e económico.

Dentro deste contexto, podemos encarar os empreendedores sociais como indivíduos que perseguem simultaneamente, tanto um retorno do investimento financeiro, como social, estando, portanto, a atuar ao nível da *double bottom line* – impacto duplo, social e económico (Fuqua School, 2005).

Outra definição relevante é que o empreendedorismo social pode ser considerado como o processo pelo qual a criação de novas empresas leva ao aumento da riqueza social para que, tanto a sociedade, como o empreendedor, beneficiem (MacMillan, 2005).

Baseando-se em Zahra et al. (2009), Tigu et al. (2015) constataram que os empreendedores sociais são normalmente *social bricoleurs*, *social constructionists* ou uma combinação destes dois tipos de empreendedores sociais. Os primeiros identificam necessidades sociais locais previamente não assistidas, já os segundos identificam oportunidades resultantes de falhas de mercado utilizando, para tal, a comercialização de produtos e serviços. Este último fator representa a clara distinção entre os dois tipos de empreendedor. Daí que Wulleman e Hudon (2016) tenham inferido que normalmente os *social constructionists* estão presentes em organizações híbridas, pois estas, praticamente em todos os casos, estão presentes no mercado com a venda de produtos e serviços.

Os empreendedores sociais podem ainda ser definidos especificamente tendo em consideração as motivações que têm para ser empreendedores sociais. Estes são motivados por um desejo de justiça social e procuram uma ligação direta entre as suas ações e a melhoria na qualidade de vida das pessoas com quem trabalham e das que procuram servir. Estão focados em gerar soluções que sejam sustentáveis a nível financeiro, organizacional, social e ambiental (Thake e Zadek, 1997).

Como tal, a literatura em empreendedorismo social também se concentra nas características individuais e na motivação dos empreendedores sociais, muitas vezes retratando-os como heroicos (Dacin et al., 2010).

Já alguns autores reconhecem que a atividade do empreendedor social é um ato heroico pois estes são extremamente criativos, tomam sérios riscos para reduzir problemas sociais e utilizam novas abordagens e recursos inexplorados (Dees, 1998).

Tendo em vista uma abordagem longitudinal o empreendedor social pode ser encarado como o indivíduo que concebe a ideia inicial, avança para a criação da empresa e trabalha para sustentar a mesma (Germark e Robinson, 2014).

Combinando e adaptando essencialmente as definições de Dees (1998), MacMillan (2005) e Peredo e McLean (2006), esta dissertação define os empreendedores sociais como agentes de mudança que 1) adotam a missão de criar e sustentar valor social de uma forma notável, 2) reconhecem e procuram novas oportunidades de forma implacável para servir a missão em questão e criar valor, 3) dedicam-se a inovar, adaptar e aprender de forma contínua, 4) não são limitados pelos recursos disponíveis no momento, 5) têm forte noção de responsabilidade para com a missão e os *stakeholders*, 6) toleram riscos e 7) são motivados, tanto pelo altruísmo, como pela obtenção de lucro. Esta descrição é vista como precisa e descreve bem os empreendedores sociais no âmbito desta investigação. Para além disso, esta descrição é também vista como detalhada o suficiente para destacar as motivações dos empreendedores sociais.

### 3.2 Empresa social e organizações híbridas

As empresas sociais são definidas, de forma simples, como as "organizações que procuram soluções empresariais para problemas sociais" (Thompson e Doherty, 2006).

A empresa social é definida pelo vencedor do Prémio Nobel da Paz de 2006 Muhammad Yunus como "uma iniciativa de consequências sociais criada por um empreendedor com uma visão social". Yunus afirma ainda que "a iniciativa pode ser uma iniciativa não económica, uma iniciativa de caridade ou uma iniciativa de negócio com ou sem ambição de lucro pessoal" (Kickul et al., 2012).

As empresas sociais são organizações privadas ou públicas dedicadas a resolver problemas sociais, servindo indivíduos ou ambientes desfavorecidos, e fornecendo bens socialmente importantes que, no seu julgamento, não eram adequadamente fornecidos por intervenções públicas ou mercados privados. Estas organizações têm perseguido objetivos que não podem ser medidos simplesmente pela obtenção de lucro, penetração de mercado ou suporte de votos (Dees, 1994).

O empreendedorismo social pode-se dividir em duas categorias. Primeiro, no setor com fins lucrativos, englobam-se as atividades que destacam a importância de um setor privado envolvido socialmente e os benefícios que se acumulam para aqueles que trabalham bem a fazer o bem. Em segundo lugar, refere-se a atividades que incentivam abordagens mais empreendedoras no setor sem fins lucrativos, a fim de aumentar a eficácia organizacional e promover a sustentabilidade a longo prazo.

As organizações sociais podem atuar de forma independente através de "empresas" ou podem funcionar através do suporte de alianças de organizações governamentais e da sociedade civil (SEKN, 2006).

Uma possível abordagem para classificar os tipos de organização presentes no mercado, dando um forte ênfase às organizações sociais, é a proposta por Guerra et al. (2016), apresentada na figura 1.





Figura 1 - Tipologia de organizações (retirado de Guerra et al., 2016).

De acordo com Guerra et al. (2016), existem estes quatro tipos de organização, tendo em conta a existência ou não de uma missão social intencional e a presença de uma forma organizacional com ou sem fins lucrativos.

De forma resumida, a escolha da estrutura da empresa é influenciada pela missão social, pelos recursos e pela obtenção de capital e valor económico.

As organizações com fins lucrativos têm-se destacado nas economias de mercado pois são mais orientadas para o mercado do que as organizações sem fins lucrativos e, como tal, têm a capacidade inerente de se tornarem financeiramente autossustentáveis (Di Domenico et al., 2010). Estas últimas não querem nem procuram ser encaradas como “empresas” e geralmente dependem de donativos e subsídios.

Santos (2012) defende que as empresas sociais híbridas atuam numa linha muito ténue entre fazer cumprir a missão social e viver no mercado de forma sustentável. Atuam na *double bottom line* onde há uma identidade organizacional dupla com objetivos, tanto de criar valor económico, como social (Anderson e Dees, 2003; Fowler, 2000; Wesley e Curtis, 2010) ou na *triple bottom line* onde se combinam objetivos de prosperidade económica, qualidade ambiental e justiça social (Murphy e Coombes, 2009). Portanto, estas empresas têm, em igual proporção, uma identidade utilitária (de carácter comercial, orientada para o produto) e uma identidade normativa (de carácter social, orientada para as pessoas).

O rendimento originado em atividades comerciais pode financiar programas sociais, a fim de se obter lucro para os donos da empresa, enquanto se faz beneficiar uma população específica sem perder de vista sua missão social (Fowler, 2000).

As híbridas são diferentes de instituições ou organizações não lucrativas claramente pela questão do

lucro. Estas instituições dependem de subsídios e de apoios para atuar, não têm um pensamento comercial, não têm a cultura de criar produtos e dificilmente podem conseguir atingir a robustez financeira para perdurar durante muito tempo. Ao contrário dessas organizações, as híbridas querem ter sucesso financeiro ao explorar nichos de mercado que promovam a criação de valor social e económico.

Outra diferença relevante entre ambas é que as organizações sem fins lucrativos têm a restrição de não se poder distribuir o excedente lucrativo pelos membros da equipa, sendo que há leis governamentais que o proíbem (Hansmann, 1987).

O termo “híbrido” é frequentemente utilizado no empreendedorismo social e indica uma forma estrutural que se aproxima de organizações com fins lucrativos e sem fins lucrativos. Este termo tem uma elevada dose de incoerência na sua definição, uma vez que nalguns estudos (Guerra et al., 2016) é defendido que nestas organizações híbridas (ou organizações sociais com propósitos lucrativos) a missão social para mitigar problemas sociais tem uma importância equivalente ao lucro financeiro. Já Santos (2012) indica que pode haver híbridas que, por exemplo, priorizem a *performance* financeira. Trata-se de um termo muito subjetivo e, por isso, pode levar a perspectivas totalmente diferentes entre si. Como resultado, o debate sobre a hibridizade é muito diversificado e abrange muitos tópicos diferentes (Schmitz e Glänzel, 2016). Dada esta indefinição sobre as híbridas, Murphy e Coombes (2009), num estudo focado na descoberta da oportunidade para criar a empresa social, propõem que as empresas sociais podem ser divididas em três tipos: não lucrativas, lucrativas e híbridas, ao contrário de Guerra et al. (2016), que referiram apenas dois tipos, as híbridas e as organizações sociais sem fins lucrativos. Para além disso, Guerra et al. (2016) definiram as empresas híbridas como tendo uma forma lucrativa. Por sua vez, Murphy e Coombes (2009) defendem que as híbridas são organizações com elementos lucrativos e não lucrativos, estando, de acordo com a figura 1 localizadas na parte superior do eixo vertical. Verifica-se que as duas tipologias estão em discordância. Nesta dissertação é adotada a tipologia de Murphy e Coombes (2009), sendo utilizada a forma de empresa social segundo a definição de híbrida em que a própria tipologia das organizações se baseia. Outros autores também defendem que as organizações híbridas combinam componentes lucrativas e não lucrativas (Anderson e Dees, 2003; Schmitz e Glänzel, 2016), tal como é exemplificado na figura 2.



Figura 2 - Tipologia de organizações sociais baseada nos estudos de Murphy e Coombes (2009) e Schmitz e Glänzel (2016).

Tendo em conta a proposta da figura 2 obtida através das construções e definições dos autores supramencionados, um dos principais exemplos de organizações sociais lucrativas pode ser o das empresas lucrativas que invistam frequentemente em responsabilidade social. O objetivo principal das mesmas é

a maximização do lucro e não se dá atenção a outras componentes não lucrativas.

Dentro das organizações híbridas pode haver vários exemplos de expressão das mesmas que indiquem o porquê de serem híbridas. Podem ser negócios sociais, projetos de empreendedorismo social, cidadania corporativa ou até mesmo níveis pertinentes de responsabilidade social corporativa (Schmitz e Glänzel, 2016). Esta dissertação estuda as híbridas tendo em conta os projetos de empreendedorismo social.

Alguns exemplos de organizações sociais não lucrativas são as organizações não governamentais (ONG) e as instituições de solidariedade social.

Outra ideia que se pode ter das híbridas é que são organizações que existem na interseção de dois setores, o público e o privado.

É importante detalhar o processo de hibridização pelo qual algumas empresas passam a conjugar a criação de valor económico e valor social mesmo sem ser esse o propósito inicial. A hibridização é estabelecida dado as seguintes três possibilidades da figura 3: a azul – empresas que buscam formas de adaptar os modelos organizacionais existentes para gerar receitas para se ser menos dependente de doadores; a amarelo – empresas híbridas desde início que mantêm o propósito híbrido; a laranja – empresas que adotam programas de responsabilidade social mais integrados, nos quais a criação de valor económico e social coexistem (Battilana et al., 2012).

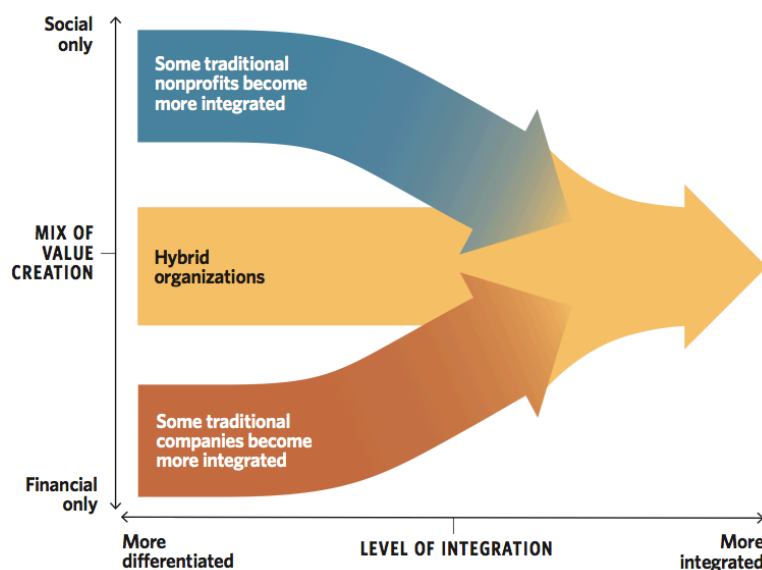


Figura 3 – O processo de hibridização, segundo Battilana et al. (2012).

Esta dissertação também considera que as empresas sociais não estão limitadas a certos tipos de entidade jurídicas, mas variam entre organizações sem fins lucrativos e organizações com fins lucrativos. O foco principal desta tese é ao nível dos empreendedores sociais e das empresas sociais. Os empreendedores sociais estudados nesta investigação criaram empresas sociais com fins lucrativos (com exceção de uma empresa) e, portanto, é importante referir que as empresas sociais não são apenas organizações sem fins lucrativos, como a literatura em empreendedorismo social muitas vezes propõe, mas também organizações com fins lucrativos.

### 3.3 Motivações dos empreendedores sociais

Motivação é o ato de despertar o interesse para algo, é o processo que desencadeia uma atividade consciente num indivíduo (Carsrud e Brannback, 2011). É, portanto, um impulso que leva os indivíduos a agir de certa forma. Por vezes, é um fator fulcral para o arranque ou desempenho de uma atividade. As motivações mais fortes de um indivíduo para algo têm a ver com o que o faz continuar a esforçar-se caso esteja com grandes dificuldades no momento.

A motivação surge assim para explicar o esforço e a persistência perante uma certa ação de um indivíduo (Latham e Pinder, 2005), sendo que desempenha um papel importante na criação de novas organizações por influenciar a tomada de decisão (Shane et al., 2003).

Mair e Noboa (2003) criaram um modelo para justificar as intenções de indivíduos para criar uma empresa social. Quanto mais robustos e fortes forem os fatores motivacionais, assim como quantos mais houver, maior será a intenção para agir, segundo o diagrama da figura 4.

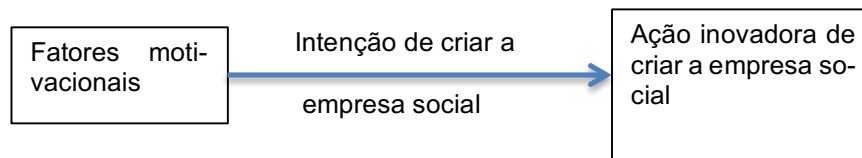


Figura 4 - Esquema de como as motivações promovem a criação da empresa social, segundo Mair e Noboa (2003)

Carsrud e Brannback (2011) sugerem que as motivações desempenham um papel crítico na passagem efetiva das intenções empreendedoras a ações.

As intenções refletem os fatores motivacionais que influenciam o comportamento (Ajzen, 1991) e podem ser indicadores fiáveis para avaliar quão forte é o desejo de agir e quanto esforço terá de se fazer para desenvolver tal ação. Ou seja, se neste estudo conseguirmos compreender melhor quais e quão fortes são os fatores motivacionais que levam um indivíduo a querer ter a intenção para agir, poderemos tirar conclusões interessantes acerca do que move os indivíduos para o empreendedorismo social e para resolver os seus obstáculos. Para tal, deve-se ter em atenção o diagrama da figura 2.

Há dois importantes campos das teorias da motivação, as teorias de conteúdo e as teorias de processo. As primeiras são acerca do que motiva os indivíduos e as segundas sobre porquê e como a motivação acontece na realidade, havendo comportamentos específicos derivados dessa motivação.

As teorias de conteúdo focam-se principalmente nas necessidades que motivam as pessoas. Com estas, é admitido que, na ausência de fatores motivacionais, é criada uma tensão que pode dar origem a uma *performance* comportamental negativa.

Estas teorias buscam identificar os fatores específicos que motivam as pessoas para uma ação (Beardwell et al., 2004). Estas teorias permitem perceber o que leva certos indivíduos a criar o seu próprio negócio (Braga et al., 2015).

Dentro das teorias de conteúdo, a teoria de *push/pull* de Buttner e Moore (1997) identificou duas categorias gerais das motivações para iniciar um negócio, os *fatores push* e os *fatores pull*. Os *pull* referem-se a motivações para criar um negócio por razões desejáveis, tal como a habilidade de identificar uma

oportunidade, o querer trabalhar independentemente e o querer ter mais controlo do trabalho (Robichaud et al., 2010). Já os *push* são fatores que empurram um indivíduo para fora do seu emprego ou situação atual, razões que podem ser a frustração no emprego, oportunidades limitadas para avanço na carreira e outros fatores que façam com que ficar no emprego ou na mesma situação seja prejudicial (Yitshaki e Kropp, 2015).

Outras teorias relevantes dentro das teorias de conteúdo são as teorias extrínsecas e intrínsecas que se debatem acerca do que acontece internamente num indivíduo (referem-se ao interesse pessoal para a tarefa empreendedora) e o que acontece externamente a nível de recompensas que o faça querer agir (Carsrud e Brannback, 2011), tais como a fama ou o dinheiro.

Contrariamente, as teorias de processo focam-se em perceber a intensidade da dedicação e persistência que uma pessoa está disposta a pôr nas suas atividades (Segal et al., 2005) e fornecem uma descrição e análise de como o comportamento é iniciado, mantido e parado (Borkowski, 2009). Estas teorias também procuram perceber as dificuldades e expectativas que influenciam o processo empreendedor (Braga et al., 2015).

Dado o contexto relevante para a presente dissertação, apresentamos quatro exemplos destas teorias:

- Teoria das expectativas de Vroom - Um indivíduo adotará, em vários comportamentos possíveis, um que o levará a alcançar as expectativas anteriores.
- Teoria do estabelecimento de objetivos (Locke et al., 1988) - O que as pessoas fazem é amplamente influenciado pelos seus objetivos e pela confiança em ser capazes de realizar essas ações. As motivações para alcançar objetivos são uma importante ligação entre intenções e ações (Baron, 2012; Carsrud e Brannback, 2011). As motivações dos empreendedores sociais são baseadas num desejo de agir que beneficie a comunidade e a sociedade (Baron, 2012).
- Teoria da eficácia pessoal de Bandura – A eficácia pessoal é a ideia que uma pessoa tem em relação às suas habilidades e é um antecedente chave das intenções do empreendedorismo (Carsrud e Brannback, 2011).
- Modelo do valor-expectativa (Eccles e Wifield, 2002) - As expectativas que o indivíduo tem sobre o sucesso, a sua ideia das competências do sucesso e as suas motivações para ser empreendedor definem o seu comportamento.

Todas estas teorias das motivações proporcionam uma análise que nos permite perceber o processo de criar um negócio (Hechavarria et al., 2012) e também um negócio social (Braga et al., 2015; Yitshaki e Kropp, 2015). Contudo, como Trivedi e Stokols (2011) defendem, é expectável que as causas das motivações e as próprias motivações em si para a criação e persistência de uma organização sejam diferentes no empreendedor social e no empreendedor tradicional. Tem de se ter em atenção esta diferença.

Mair e Noboa (2003) chegaram à conclusão de que a desejabilidade e a viabilidade representam fatores-chave na formação de intenções para criar uma empresa social, daí dividirem as motivações entre cognitivo-emocionais e facilitadoras.

As motivações cognitivo-emocionais têm a ver com a desejabilidade percebida e respondem às perguntas – porque é que o indivíduo quer fazer isto? Porque deseja fazê-lo? O que o atrai para criar a empresa?

Já as facilitadoras pretendem responder ao porquê de o indivíduo pensar ser possível fazer determinada coisa, estando relacionadas com a viabilidade - porque acha possível? Porque acredita que é capaz de criar a empresa social?

Estas motivações podem ser ainda divididas nos seguintes tipos:

*Motivações cognitivo-emocionais (de desejabilidade):*

- Empatia (emocional);
- Julgamento moral (cognitiva);

*Motivações facilitadoras (de viabilidade - capacidades):*

- Eficácia pessoal (pessoal);
- Apoio da rede social (externa).

Para os mesmos autores, a empatia é a capacidade de reconhecer e compartilhar sentimentos de outras pessoas, enquanto o julgamento moral refere-se a ter a capacidade de ajudar os outros na procura de um bem comum, baseada no raciocínio e nas normas morais e pessoais.

Já a eficácia pessoal refere-se à consciência que um indivíduo tem das suas capacidades para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e o controlo das situações (Wood e Bandura, 1989).

O apoio das redes sociais também é muito importante para se empreender com sucesso, pois as redes incluem muitas pessoas conectadas por algum tipo de relação e podem ser, por exemplo, referentes ao capital da empresa, a fornecedores, clientes e infraestruturas (Reynolds, 1991).

Como já referido, há muitos estudos das motivações no âmbito da iniciação da empresa social e poucos sobre a persistência da empresa social, como os de Omorede (2014) e Tigu et al. (2015), que apresentam mudanças nas motivações ao longo do tempo nas empresas sociais.

Braga et al. (2015) não especificaram que motivações existem para persistir com as empresas sociais, tendo apenas averiguado se as motivações se mantêm, aumentam ou se tornam diferentes, verificando que na maioria dos casos aumentam devido ao sucesso e ao crescimento do projeto, pois começa-se a ver resultados muito positivos.

A motivação é um fator muito importante na criação de uma nova empresa com fins lucrativos e também tem um papel muito importante no desenvolvimento, crescimento, persistência e sucesso da empresa (Carsrud e Brannback, 2011; Shane et al., 2003). O mesmo acontece com as empresas sociais e isto não tem sido muito estudado, principalmente no que diz respeito à sua persistência (Omorede, 2014). Tem de se saber diferenciar bem as motivações do momento de criação da empresa social das dos momentos posteriores.

Na maioria dos casos, os empreendedores sociais persistem com as suas empresas sociais, apesar das dificuldades que enfrentam (Omorede, 2014) e as motivações iniciais para a empresa social mantêm-se, só que passam a ser mais intensas. Essa maior intensidade leva à criação de novas motivações, tais como o forte apoio da rede social, que origina uma maior paixão pela causa.

Na tabela 1 apresenta-se uma compilação das motivações dos empreendedores sociais para com o empreendedorismo social, tanto na criação da empresa social como na sua persistência, de acordo com o que foi identificado na literatura.

Tabela 1 - Catalogação dos temas e componentes das motivações dos empreendedores sociais, segundo a literatura consultada.

<b>Autores</b>	<b>País do estudo</b> <sup>1,2</sup>	<b>Motivações</b>
Omoredede (2014)	Nigéria (IDH 152; economia baseada em recursos)	<p>Motivações para iniciar a empresa social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições locais (Deficiência económica; ignorância e crenças não científicas; desigualdades)</li> <li>• Pensamento intencional (Sensibilidade para uma causa social; convicção religiosa; propensão para agir; julgamento moral)</li> </ul> <p>Motivações principais para continuar com a empresa social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio da rede social – resultado de:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Forte sensibilização para o problema social</li> <li>2. Intenções dos empreendedores sociais para com o empreendedorismo social</li> <li>3. Esforços e experiências pessoais perante a complexidade da empresa social</li> <li>4. Características do ambiente local</li> </ol> </li> <li>• Paixão pela causa – que origina:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ligação emocional</li> <li>2. Investimento pessoal</li> <li>3. Insatisfação pelas conquistas alcançadas</li> <li>4. Entusiasmo por querer atingir mais</li> </ol> </li> </ul>
Braga et al. (2015)	Portugal (IDH 41; economia baseada na inovação)	<p>Motivações para iniciar a empresa social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altruísmo</li> <li>• Paixão</li> <li>• Inovar e criar</li> <li>• Oportunidade</li> <li>• Influências de exemplos a seguir</li> <li>• Voluntariado</li> <li>• Fatores relacionados com o trabalho</li> </ul> <p>Motivações principais para superar dificuldades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paixão</li> <li>• Persistência e vontade de lutar</li> <li>• Empatia em relação aos outros</li> <li>• Humildade</li> </ul>
Tigu et al. (2015)	Roménia (IDH 50; economia baseada na eficiência)	<p>Motivações para iniciar a empresa social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paixão</li> <li>• Impacto positivo na comunidade local</li> <li>• Desenvolvimento profissional</li> </ul>

<sup>1</sup> Posição relativa ao Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) segundo o PNUD (2016).

<sup>2</sup> Tipo de economia segundo Bosma et al. (2016).

---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independência financeira</li> </ul>
		Motivações principais para continuar com a empresa social
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerar recompensas financeiras</li> <li>• Papel social na comunidade</li> <li>• Haver um verdadeiro impacto positivo</li> <li>• Paixão</li> <li>• Constante necessidade de mudança</li> </ul>
Guerra et al. (2016)	Portugal (IDH 41; economia baseada na inovação)	<p>Motivações para iniciar a empresa social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Missão social</li> <li>• Empatia</li> <li>• Proximidade com o problema social</li> <li>• <i>Accomplishment</i></li> <li>• Foco no valor social</li> <li>• Sustentabilidade</li> </ul>
Germark e Robinson (2014)	EUA, Nova Jér-sia (IDH 10; economia baseada na inovação)	<p>Motivações para iniciar a empresa social (empreendedores sociais emergentes)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização pessoal</li> <li>• Ajudar a sociedade</li> <li>• Foco não monetário</li> <li>• <i>Achievement orientation</i></li> <li>• Proximidade com o problema social</li> </ul>
Yitshaki e Kropp (2015)	Israel (IDH 19; economia baseada na inovação)	<p>Motivações para iniciar a empresa social</p> <p>Fatores <i>pull</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos de vida no presente</li> <li>• Eventos de vida no passado</li> <li>• Consciência do problema desde a juventude</li> <li>• Ideologia</li> <li>• Espiritualidade</li> </ul> <p>Fatores <i>push</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opção natural para desenvolvimento da carreira</li> </ul>
Murphy e Coombes (2009)	EUA (IDH 10; economia baseada na inovação)	<p>Motivações no descobrimento da oportunidade para criar a empresa social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação intencional de valor com a empresa social</li> <li>• Intenções de fazer uma mudança duradoura</li> <li>• Níveis de compromisso</li> <li>• Compreensão do problema social</li> </ul>
Boluk e Mottiar (2014)	Irlanda (IDH 8; economia baseada na inovação)	<p>Motivações alternativas para criar uma empresa social, com menos presença na literatura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse num certo tipo de vida, conexão a um determinado lugar, interesse pela natureza ou ambiente e <i>outdoors</i></li> <li>• Maior reputação e oportunidades de marketing devido a fazer-se o bem</li> </ul>

---



- 
- Lucro

Christopoulos e Vogl (2015)	Reino Unido (IDH 16; economia baseada na inovação)	Motivações para iniciar e persistir com uma empresa social <ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidade social</li><li>• Tamanho da rede social de apoio</li><li>• Confiança das redes sociais de apoio</li><li>• Empreendedorismo</li><li>• Sucesso</li><li>• Relações com o governo</li></ul>
Ghalwash et al. (2017)	Egito (IDH 111; economia baseada na eficiência)	Motivações para iniciar a empresa social: <ul style="list-style-type: none"><li>• Problemas sociais e desafios atuais</li></ul> - Vontade de resolver necessidades sociais insatisfeitas - Desejo de mudar a sociedade, levando os empreendedores sociais a identificar oportunidades e a encontrar soluções inovadoras <ul style="list-style-type: none"><li>• Inspiração</li></ul> - Exposição a diferentes situações e experiências que inspiram novas ideias e visão - Viagem com impacto no estrangeiro ou crenças religiosas hereditárias <ul style="list-style-type: none"><li>• Experiência pessoal prévia</li></ul> - Experiências pessoais dos empreendedores sociais faz com que estes queiram iniciar projetos sociais - Diferentes experiências fomentam as ambições dos empreendedores de procurar o bem-estar e a felicidade para os outros
		Motivações para persistir com a empresa social: <ul style="list-style-type: none"><li>• Redes sociais de apoio (RSA)</li></ul> - As RSA dão apoio ao orientar o comportamento humano; os empreendedores sociais recebem incentivo, suporte e força motivacional - As RSA proporcionam apoio emocional, racional e físico aos empreendedores sociais - As RSA ajudam os empreendedores a obter acesso ao financiamento - As RSA oferecem habilidades e <i>know-how</i> para as organizações se aperfeiçoarem

---

Evidencia-se o contexto do estudo segundo o IDH, métrica que permite enquadrar o tipo de características de uma sociedade, tendo em conta os problemas de conhecimento e falta de educação, as necessidades básicas, os cuidados de saúde e a instabilidade política e/ou económica. Assim, podem ser comparados os estudos de acordo com as proximidades dos contextos e mais facilmente encontrados padrões.

Os temas são importantes pois permitem ter uma visão independente dos outros temas, percebendo-se claramente a distinção entre eles.

Segundo Omoredé (2014), as condições locais, como a ausência de recursos financeiros para as suas empresas, motivam os indivíduos a quererem iniciar as empresas sociais para abordar problemas sociais que o governo ignora.

Já Tigu et al. (2015) mostram com os seus resultados que os empreendedores foram levados a criar as empresas sociais por haver um interesse particular em querer resolver os problemas das suas comunidades locais.

Até aqui, já foram apresentados alguns aspetos a considerar para analisar as motivações: os temas existentes das motivações dos empreendedores sociais, tais como a paixão pela causa, proximidade com o problema social, condições locais e desenvolvimento pessoal; os momentos das motivações, se são acerca do início ou da persistência da empresa social. É muito complexo analisar as motivações segundo estas perspetivas todas. Há muitos fatores a considerar, para não falar também da divisão das motivações em extrínsecas ou intrínsecas e em motivações de viabilidade ou desejabilidade, tal como mencionado anteriormente.

Evidencia-se agora mais um aspeto a considerar, as fases das motivações para iniciar uma empresa social, designadas a partir daqui como fases iniciais. Podem estar relacionadas com o problema social e a conseqüente perceção da existência de necessidades sociais insatisfeitas, com a descoberta da oportunidade ou com a exploração da oportunidade (Shane et al., 2003). Antes de se dar o passo para criar a empresa social, há todo um conjunto de motivações e de influências que levam um indivíduo a ter a intenção de criar a empresa social. Há que ter em consideração que um fator influenciador nem sempre é uma motivação, ou seja, nem sempre promove a ação.

As motivações apresentadas na tabela 1 referem-se às três fases iniciais mencionadas, sendo que não estão bem indicadas pelos autores quais são as que vigoram mais ou menos nas suas propostas de temas motivacionais. Apenas Murphy e Coombes (2009) se dedicaram a analisar especificamente uma fase, a descoberta da oportunidade. Os restantes estudos remetem para motivações principalmente do relacionamento com o problema social, embora possam conter elementos das outras fases.

Sobre o relacionamento com o problema social pretende-se perceber as motivações individuais do empreendedor para se relacionar com o problema social, donde surge a consciência de resolver necessidades sociais insatisfeitas (Yitshaki e Kropp, 2015). A maioria das motivações evidenciadas na tabela 1 remete para esta fase, estando ligada fortemente às razões fundamentais para criar uma empresa social. Trata-se de perceber a forma como o problema social afeta um indivíduo para este querer agir com a criação da empresa social. Podem ser fatores relacionados com o desenvolvimento pessoal, autonomia, criatividade, controlo e nível de risco (Shane et al., 2003).

Já a descoberta ou reconhecimento de uma oportunidade é um processo cognitivo que é o ponto de partida para se ser um empreendedor (Austin et al., 2006). O modelo de ação empreendedora de McMullen e Shepherd (2006) considera a motivação dos empreendedores como um fator importante que influencia a descoberta de oportunidades. Tais oportunidades são influenciadas pela missão que os empreendedores querem alcançar (Corner e Ho, 2010; Mair e Noboa, 2006) e a missão, por sua vez, está relacionada com a motivação preexistente do empreendedor (Yitshaki e Kropp, 2015).

Em suma, pode-se deduzir que as motivações para descobrir uma oportunidade para criar a empresa social, tais como as propostas por Murphy e Coombes (2009) - criação intencional de valor com a empresa social, intenções de fazer uma mudança duradoura, níveis de compromisso e compreensão do problema social - estão relacionadas diretamente com as motivações do empreendedor para criar a empresa social. Estas podem ser consideradas como equivalentes às motivações para iniciar a empresa social apresentadas na tabela 1, também porque há muitas parecenças entre elas.

Já em relação à oportunidade, a descoberta da oportunidade por parte dos empreendedores pode ou não levar à sua exploração. No entanto, a oportunidade só tem sentido se o empreendedor agir sobre o contexto em que a oportunidade pode ser desenvolvida e explorada (Sarasvathy et al., 2003). Para tal, é desenvolvida uma ideia (Shane et al., 2003), havendo a criação de produtos, serviços ou processos (Boluk e Mottiar, 2014).

Por exemplo, o reconhecimento da oportunidade para um empreendedor social pode ser formado pela missão social (Dees, 2001) ou por barreiras sociais e institucionais para entrar num mercado social particular (Coner e Ho, 2010).

Perceber as razões que levaram os indivíduos a querer explorar a oportunidade pode ajudar a perceber o porquê de as pessoas decidirem agir após descobrirem a oportunidade, razões que podem ser diferentes das anteriores.

Pode-se então utilizar estas três fases iniciais para explorar melhor o contexto das motivações dos empreendedores sociais, sendo esta a razão pela qual se utilizam separadamente no guião das entrevistas (anexo 1).

Assim, neste estudo assume-se que as motivações para criar uma empresa social correspondem a tudo o que surge antes da criação formal da empresa. Podem ser motivações específicas para a criação formal da empresa ou para fases que antecedem essa criação (Yitshaki e Kropp, 2015), tais como a perceção da existência de necessidades sociais insatisfeitas, o reconhecimento da oportunidade e o desenvolvimento da ideia ou produto (Yitshaki e Kropp, 2015; Shane et al., 2003).

Portanto, neste estudo, estas fases iniciais não foram encaradas como motivações, mas sim como atividades ou momentos que tiveram na sua origem motivações diversas para a sua existência.

Em seguida, apresenta-se o modelo contextualizado das motivações que Omoredé (2014) propôs (figura 5), onde se estuda de forma clara o que faz o empreendedor social querer persistir com a sua empresa social. Neste estudo a análise foi feita com base em empresas sociais não lucrativas.

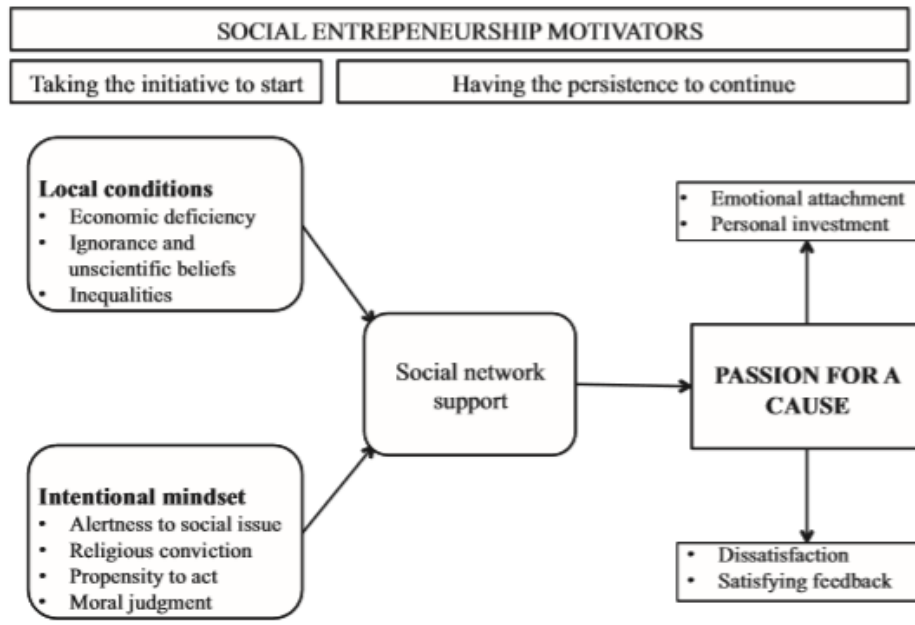


Figura 5 - Contextualização das motivações dos empreendedores sociais (retirado de Omoredde, 2014).

Este estudo sugere que o apoio da rede social é um fator importantíssimo para que o empreendedor se sinta motivado para prosseguir com a empresa social. Tanto pode motivá-lo o tamanho, como a força das relações da rede social (Caringal-Go e Hechanova, 2018). As redes de apoio fornecem recursos aos empreendedores, dando tanto apoio emocional ou relacional como competências e *know-how* para a sua organização ter sucesso (De Carolis et al., 2009; Greve e Salaff, 2003).

Omoredde (2014) concluiu que o forte apoio prestado pela rede social fez a paixão pela missão social intensificar-se de tal forma que as motivações para persistirem com a empresa social aumentaram significativamente, passando a haver mais ligação emocional, investimento pessoal e vontade para atingir mais.

A motivação ao longo do tempo muitas vezes parece aumentar com as dificuldades enfrentadas e estas parecem ter, de alguma forma, um efeito oposto (Braga et al., 2015). A explicação pode ser o facto de que a maioria dos empreendedores sociais tem a percepção de que o seu projeto tem sucesso e que as suas expectativas foram superadas (Braga et al., 2015). A experiência pessoal e profissional adquirida, bem como a resiliência, a humildade, a empatia em relação aos outros e a paixão pelo trabalho são consideradas habilidades essenciais de um potencial empreendedor social (Braga et al., 2015).

### 3.4 Motivações e a sua dinâmica

A motivação *prosocial* refere-se essencialmente a querer-se ajudar a sociedade, a querer-se ajudar os outros. Muitos investigadores do empreendedorismo social focam-se principalmente nesta motivação, dado que é o grande elemento diferenciador entre o empreendedorismo tradicional e o empreendedorismo social (Miller et al., 2012; Renko, 2013).

Contudo, alguns investigadores argumentam que estudar apenas a motivação *prosocial* não é suficiente para compreender a motivação dos empreendedores sociais (Germak e Robinson, 2014; Shumate et al., 2014; Braga et al., 2015; Tigu et al., 2015). Estes e outros estudos identificaram desafios e antecedentes das motivações e debateram os diferentes tipos de motivações dos empreendedores sociais. O presente estudo quis estudar as motivações relacionadas com as atividades dos empreendedores sociais, tendo um foco nos desafios dos mesmos.

Braga et al. (2015) defendem que os empreendedores convencionais têm os mesmos desafios que os empreendedores sociais na criação da organização, mas que os últimos têm mais dificuldades em adquirir recursos humanos, financiamento externo e lidar com entraves burocráticos do negócio, gestão de tempo e também entraves relacionados com o contexto atual socioeconómico.

Em complemento às dificuldades anteriores, Braga et al. (2015) referem que a maioria dos obstáculos que uma empresa social enfrenta está relacionada com o crescimento do projeto, associada com o facto de que, por haver mais pessoas envolvidas, tem de haver uma melhor gestão das pessoas e do tempo. Também a questão dos recursos financeiros é muito importante, mais ainda no caso do contexto local a que se aplicam as empresas, por exemplo quando as crises económicas podem afetar fortemente uma empresa social.

Já Tigu et al. (2015) identificam como obstáculos externos principais os seguintes:

- Burocracia;
- Falta de uma estrutura legal clara e coerente que regule o funcionamento e financiamento de organizações da economia social;
- Falta de interesse das comunidades locais pela causa;
- Conflitos com o sector privado, principalmente quando as empresas privadas sentem que a sua exigência de resultados financeiros rápidos é ameaçada pelo desejo dos empreendedores sociais alcançarem uma missão social.

Os tipos de obstáculos referidos podem ser exemplos de fatores externos que podem causar conflitos entre as diferentes motivações que o empreendedor tem, e fazer com que o empreendedor expresse diferentes motivações de acordo com diferentes situações que tem de superar para garantir o bom desempenho da sua empresa social híbrida.

Mair e Noboa (2003) argumentam que quanto mais robustos e fortes forem os fatores motivacionais, assim como quantos mais houver, maior será a intenção para agir perante algo.

Um desafio trazido por um fator externo à organização leva o empreendedor a ter de agir com uma solução inovadora. Caso se trate de uma mera dificuldade com menos importância, o empreendedor pode simplesmente ignorá-la ou agir de forma simples, sem ter uma grande intenção para agir, caso que se pôde omitir e não foi alvo do estudo.

Braga et al. (2015) vão mais além e concluem que, das empresas abordadas que enfrentam desafios no início do projeto, todas criaram estratégias para superar essas dificuldades, sendo essas estratégias as seguintes:

- procurar fontes alternativas de financiamento (40%);
- construir uma boa rede de contactos (20%);
- encarar os problemas de forma positiva (20%);

- pegar em exemplos de projetos existentes (20%).

Também nesse estudo se obteve o resultado de 60% dos entrevistados terem afirmado que os obstáculos não influenciaram a motivação de um potencial empreendedor social. Contudo, quando estes desafios implicarem a existência de uma mudança ativa estratégica, aí as motivações podem mudar, dado que o empreendedor ultrapassará um longo período de reflexão e de dificuldade, em que se acumularão pequenos problemas. Será necessária a intervenção com um propósito inovador, uma solução que seja fulcral e garanta a sobrevivência da empresa.

No contexto específico das empresas sociais híbridas, Battilana et al. (2017) classificaram os desafios como internos e externos e identificaram alguns exemplos do que ocorre com mais frequência:

- internos: identificação dos membros, conflito interno, estabilidade organizacional;
- externos: obtenção de recursos, problemas legais, dificuldade em cumprir as expectativas do negócio, enquanto se tenta satisfazer as expectativas de *stakeholders* sem fins lucrativos.

Já Raišiene e Urmanavičiene (2017) debateram-se acerca de como as híbridas resolvem as dificuldades que resultam de se querer conciliar tanto objetivos sociais como comerciais para superar o desafio principal, o desvio da missão social:

- investindo no desenvolvimento de competências de gestão;
- investindo em recursos humanos da empresa;
- mantendo um foco forte no propósito e na estratégia da empresa social que devem ser compartilhados por toda a organização;
- garantindo uma comunicação eficiente com os *stakeholders*.

O desvio da missão refere-se ao momento em que a missão da empresa se torna demasiado focada em lucros financeiros e a missão social deixa de ser uma prioridade (Raišiene e Urmanavičiene, 2017).

## 4 Metodologia de investigação

Neste capítulo faz-se primeiro uma revisão de literatura das metodologias de investigação que fazem sentido para o estudo das motivações de empreendedores sociais e, em seguida, apresenta-se a metodologia adotada nesta dissertação.

### 4.1 Revisão de literatura das metodologias de investigação

Nesta secção elaborou-se um resumo do estado da arte das metodologias de investigação, nomeadamente das metodologias qualitativas de análise de entrevistas.

Para analisar quais são as motivações dos empreendedores sociais e como estas moldam o comportamento empreendedor, utilizar-se, em geral, uma abordagem qualitativa. Este tipo de abordagem é particularmente útil em áreas que não são teoricamente muito desenvolvidas (Edmondson e McManus, 2007), como é o caso do empreendedorismo social.

Há cinco tipos de metodologias qualitativas – biografia, fenomenologia, *grounded theory*, etnografia e estudos de caso (Creswell, 2007). Obviamente, estas diferem no seu foco e também no tipo de recolha

de dados efetuada. As metodologias utilizadas neste estudo foram essencialmente a fenomenologia e os estudos de caso. A fenomenologia tenta perceber a essência das experiências em torno de um fenómeno e utiliza longas entrevistas com mais de dez indivíduos. Os estudos de caso desenvolvem e analisam profundamente um ou múltiplos casos (análise de cruzamento de dados), e tentam agregar os resultados em categorias para se poderem gerar conclusões (Creswell, 2007).

A investigação qualitativa contempla a recolha e utilização de uma variedade de materiais empíricos – estudos de caso, experiências pessoais, histórias de vida, entrevistas, observações, textos, pensamentos - que descrevem realidades e problemáticas com significado na vida dos indivíduos (Denzin e Lincoln, 1994).

Duas outras características deste estudo são que o mesmo é empírico e utiliza dados primários. Isto traduz-se por terem sido recolhidos dados relevantes através do registo da observação direta ou de experiências do investigador.

A investigação empírica sobre empreendedorismo social está a surgir cada vez mais, mas estes estudos ainda são superados por artigos mais conceptuais (Hoogendoorn et al., 2010). Este tipo de estudos tem um papel importantíssimo para o empreendedorismo social como campo de investigação científica. Tudo o que seja ligado à realidade empírica permite o desenvolvimento de uma teoria testável e válida (Eisenhardt, 1989) e é importante para o desenvolvimento do empreendedorismo social como campo de investigação científica.

Pelo facto de a investigação ser qualitativa é inerente que haja uma componente indutiva, ou seja, a teoria é derivada dos dados, em vez de se utilizar a teoria para suportar os dados (Veal, 2006).

Os resultados de uma investigação qualitativa que, por sua vez, é exploratória, geralmente não são úteis para a tomada de decisões por si mesmos, mas podem proporcionar conhecimentos significativos sobre uma dada situação. Embora os resultados da pesquisa qualitativa possam dar alguma indicação em relação ao "porquê", "como" e "quando" algo ocorre, estes não são tão adequados para revelar "quantas vezes" ou "em que quantidade" surgem determinados padrões. Ou seja, num estudo qualitativo exploratório dificilmente se podem fazer generalizações sustentadas, muito porque o tamanho da amostra não é representativo tendo em conta a população da investigação (Murphy e Coombes, 2009; Proctor, 2005).

Os poucos estudos empíricos são baseados em estudos de caso cujas amostras são pequenas, o que não pode oferecer resultados generalizáveis (Short et al. 2009). Por ser um estudo indutivo e exploratório, podem-se identificar conceitos salientes e, assim, propor-se um modelo para as motivações dos indivíduos em relação à iniciação e persistência para com o empreendedorismo social, como fez Omoredede (2014).

As entrevistas são interações humanas onde, através de questões, se obtém informação que pode ser transformada em conteúdo relevante para um certo estudo (Glesne, 1997).

Em particular, as entrevistas semiestruturadas são as que resultam da combinação entre a entrevista estruturada por um guião e a entrevista livre que resulta das questões que surgem no momento. Desta forma, verificam-se e aprofundam-se as informações.

Em particular, as entrevistas semiestruturadas podem fornecer profundidade, detalhes e uma visão privilegiada sobre o assunto em questão, sendo comparáveis entre si, o que é útil na análise de dados

(Leech, 2002). De acordo com Rabionet (2011), as entrevistas semiestruturadas são ótimas quando se quer restringir certos tópicos a perguntar aos entrevistados.

Dos dez estudos sobre motivações apresentados na tabela 1, verificamos que todos são qualitativos, apenas um não utiliza entrevistas (Murphy e Coombes, 2009) e a grande maioria expõe estudos indutivos, exploratórios, empíricos e com entrevistas semiestruturadas, pessoais e aprofundadas.

Com menor presença, alguns estudos utilizaram informação arquivada, um baseou-se na triangulação de informação (Ghalwash et al., 2017), outro na análise semântica (Christopoulos e Vogl, 2015), um no método *life story*, um no método fenomenológico (Germark e Robinson, 2014) e outro utilizando entrevistas estruturadas (Tigu et al., 2015).

Em alguns casos foram criados modelos de conceitualização teórica (Murphy e Coombes, 2009) ou modelos de contextualização tendo em conta os temas que surgiram para categorizar as motivações (Omoredé, 2014; Ghalwash et al., 2017). Esta agrupação das motivações por temas surgiu nestes dois estudos anteriores e também noutros (Germark e Robinson, 2014; Guerra et al., 2016), para tal utilizando-se uma análise temática. Esta análise permite, através de informação generalizada contida na literatura sobre tipos de motivações, construir temas genéricos que contenham parecenças e relações e que descrevam bem certos grupos de motivações (Germark e Robinson, 2014).

As conclusões retiradas através das semelhanças entre temas das motivações que surjam da investigação empírica podem ser utilizadas para comparar estes temas com temas da literatura (Guerra et al., 2016), através de uma análise de cruzamento de casos.

A análise temática é um tipo de análise de conteúdo possível. Segundo Downe-Wamboldt (1992), o objetivo da análise de conteúdo é fornecer conhecimento e compreensão robusta acerca do fenómeno em estudo.

Wesley e Curtis (2010) estudaram e utilizaram como variável num estudo quantitativo, ao invés das motivações, as percepções de probabilidade de eficácia das empresas sociais.

Outro estudo também avaliou as formas de sucesso dos empreendedores sociais tendo em conta as suas motivações e características pessoais, criando-se um modelo que exemplifica isso (Ghalwash et al., 2017).

Estas duas formas de avaliar o sucesso ou a probabilidade de sucesso da empresa social são relevantes para ter em conta no estudo das dificuldades que os empreendedores sociais enfrentam.

## 4.2 Metodologia do estudo

Tendo em conta as metodologias existentes, neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada na presente dissertação, explicando-se sucintamente as razões da sua escolha.

Também foram definidos os conceitos chave para a obtenção e análise dos resultados, assim como foram descritos o contexto geográfico do estudo e as razões para o mesmo, bem como o tratamento dos resultados.

A metodologia escolhida para fazer este estudo foi indutiva, exploratória e qualitativa, a qual foi recomendada para este tipo de investigações que são subtis, recentes na literatura e possivelmente mal interpretadas (Yin, 1999). É de realçar o papel que a investigação qualitativa tem por permitir uma



investigação complexa das motivações e características dos empreendedores sociais (Tigu et al., 2015). Para além de a metodologia ser empírica, fez-se o uso de entrevistas semiestruturadas, pessoais e aprofundadas. Pontualmente, foram também utilizadas técnicas quantitativas básicas para extrair os padrões mais gerais dos dados obtidos nas entrevistas.

#### 4.2.1 Contexto geográfico do estudo

O fenómeno do empreendedorismo social é novo na América Latina, e também o é no Peru (Camacho, 2012; Sistema B<sup>3</sup>), país escolhido para fazer a investigação desta dissertação. Ainda existem poucos estudos científicos sobre empreendedorismo social na América Latina e, dadas as características sociais, bem como do tecido empresarial que serão enunciados nesta secção, o Peru potencia um contexto indicado para desenvolver esta investigação.

Foi escolhido fazer-se este estudo no Peru, mais precisamente em torno dos empreendedores sociais que atuam na cidade de Lima. Os empreendedores sociais são altamente condicionados por circunstâncias locais. O Peru é um país em desenvolvimento que, de acordo com World Bank (2018)<sup>4</sup>, tem estado em forte crescimento económico nos últimos anos. De acordo com o IDH, este país ocupa a posição número 87 do mundo (PNUD, 2016). Por ser um país em desenvolvimento, existem mais problemas de falta de conhecimento, educação e necessidades básicas, e de maus cuidados de saúde e instabilidade política ou económica, quando comparado com países mais desenvolvidos. Os empreendedores sociais tendem a reconhecer e a querer estar presentes nestes tipos de ambiente mais fragilizados e com mais problemas sociais, onde também as redes de suporte para as empresas sociais são menos frequentes (Roy et al., 2013). Há vários casos de inovações marcantes de empreendedores sociais em países em desenvolvimento que envolvem a implementação de novos modelos de negócio e que abordam necessidades básicas (Seelos e Mair, 2009). Como Omoredde (2014) refere, é necessário haver investigação em países em desenvolvimento na área das motivações dos empreendedores sociais. Já Yitshaki e Kropp (2015) defendem que devem existir estudos que comparem elementos das motivações dos empreendedores, de acordo com o contexto económico e demográfico dos países em análise, havendo, para tal, os países cujas economias são baseadas nos recursos, na eficiência e na inovação (*Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), 2018). O Peru tem um PIB *per capita* de 6 200 USD (GEM 2017/2018), o que, segundo o relatório *Global Entrepreneurship Monitor* de 2017/2018, mostra que o país possui uma economia baseada na eficiência. Outra contribuição relevante é a de Braga et al. (2015), onde se defende que devem ser feitas comparações entre as motivações dos empreendedores sociais de diferentes países, embora os contextos possam ser muito distintos, mas conseguindo-se assim ter uma perspetiva mais geral das motivações. Da análise de artigos e relatórios relevantes, surgiram os seguintes pontos para ter em consideração no contexto do estudo.

---

<sup>3</sup> [www.sistemab.org](http://www.sistemab.org)

<sup>4</sup> [www.data.worldbank.org](http://www.data.worldbank.org)

- a) O Peru apresenta um elemento a destacar segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* de 2017/2018, sendo o quinto país do mundo com maior índice de espírito empreendedor, indicador este que contempla elevados níveis de noção do empreendedor para com o empreendedorismo, de percepção da oportunidade e de eficácia pessoal do empreendedor.
- b) O Peru é caracterizado por ter uma elevada diversidade étnica e religiosa e Ayob (2017) concluiu que, em países com uma elevada diversidade étnica, os ambientes são mais instáveis e menos propícios para negócios comerciais, mas, pelo contrário, verifica-se que as empresas sociais emergem nestes tipos de ambiente, onde, por sua vez, há mais problemas sociais.
- c) De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* de 2016/2017, focado no empreendedorismo social, o Peru demonstrou, numa análise de 58 países, ser o país com a maior percentagem de indivíduos que estão a iniciar ou recentemente a liderar uma atividade, organização ou iniciativa com um objetivo social, ambiental ou comunitário, sendo de 10,1% a percentagem de população adulta (entre 18 a 64 anos) que o está a fazer (Bosma et al., 2016). Já em relação aos indivíduos que mantêm as empresas sociais e conseguem que as mesmas cheguem à fase operacional pós-*startup*, a percentagem de empreendedores que o fazem cai para 5,9%, um valor ainda assim bastante elevado quando comparado com outros países.
- d) No Peru, em cada dez empreendedores sociais, três não têm o foco principal na criação de valor para a sociedade e o ambiente, mas sim na captura de valor, ou seja, querem gerar valor financeiro para a organização (Bosma et al., 2016).
- e) Aproximadamente três em cada cinco empreendedores sociais no Peru operam no mercado com as suas organizações, produzindo bens e serviços (Bosma et al., 2016).
- f) No Peru, a grande maioria dos empreendedores sociais não pretende redistribuir totalmente os seus lucros de acordo com a missão social, mas sim para outros fins (Bosma et al., 2016).
- g) Em comparação com outros países da América Latina e das Caraíbas, no Peru há uma maior visibilidade do empreendedorismo social, ou seja, grande parte da população peruana tem consciência de que no Peru há bastantes negócios com o objetivo principal de resolver problemas sociais (Bosma et al., 2016).
- h) A América Latina e as Caraíbas diferem principalmente de outras zonas do mundo pelo seguinte: há um maior número de empresas sociais na fase de *startup* do que na fase operacional de pós-*startup*; as fontes principais de financiamento dos empreendedores sociais emergentes (os que estão na fase de *startup*) são programas do governo, doações ou prémios e não tanto a família (Bosma et al., 2016).

No Peru, há uma prevalência de se querer gerar um maior valor económico em relação ao valor social (como evidenciam os pontos d) e f) acima referidos) e isso torna interessante este estudo ser sobre organizações híbridas que tentam combinar de forma eficaz ambos os elementos. Também o referido ponto d) foi uma boa razão para se estudar as empresas sociais híbridas no Peru. Os pontos a), b) e c) justificam fortemente o contexto do estudo ser no Peru, um país com um elevado número de empresas sociais novas e, por isso, um país cujo fenómeno do empreendedorismo social está em franca

explosão.

#### 4.2.1.1 Sistema B

Nesta secção descrevemos o enquadramento das empresas B (em inglês, *B Corps*) no Peru e na América Latina, um tipo de empresas especialmente escolhido para analisar nesta dissertação.

Ser uma empresa B implica ter uma certificação que avalia o rendimento social e ecológico das organizações, gerido pela entidade norte-americana sem fins lucrativos *B Corp Certification*<sup>5</sup> e, desde 2012, pelo Sistema B na América Latina<sup>6</sup> (Buckland e Murillo, 2014). Esta certificação mede o impacto das atividades da empresa em relação às áreas relacionadas com a governação, os trabalhadores, a comunidade e o meio ambiente, para além do produto ou serviço oferecido. Também são tidos em conta os fatores de clareza e responsabilidade aquando do processo de obtenção da certificação.

Ser empresa B não implica necessariamente ser uma empresa social. A certificação *B Corp* distingue as empresas certificadas pela sua responsabilidade social, tal como as certificações de comércio justo ou de produtos orgânicos<sup>7</sup>. Só as organizações com fins lucrativos é que podem ser empresas B, o que leva a crer que estas empresas são consideradas como um tipo de organizações híbridas (Guerra et al., 2016).

Num dos raros estudos sobre *B Corps*, Chen e Kelly (2014) demonstraram que o fenómeno deste tipo de empresas está em expansão, não só no crescente número de organizações, mas também no aumento da produtividade, das receitas e do impacto social das empresas convertidas em *B Corps*.

Regressando ao contexto da América Latina, desde 2012 até 2014 certificaram-se 100 empresas na região e, de 2014 a 2018, outras 276, o que mostra que se trata de um campo fértil para as empresas B (Camacho, 2012), sendo que também o é noutras regiões. Contudo, no Peru existem ainda apenas 23 empresas B em outubro de 2018<sup>6</sup>. Este relativamente reduzido número de empresas B no Peru é contrariado pelos resultados de Bosma et al. (2016) revelados na secção anterior, que indicam que o Peru tem um número elevadíssimo de empreendedores sociais emergentes e um número considerável de empresas sociais na fase operacional, quando comparado com outros países.

Ser empresa B significa demonstrar que é possível alcançar ao mesmo tempo os impactos económicos, sociais e ambientais (*triple bottom line*), com o compromisso de melhoria constante, legal e de longo prazo<sup>5</sup>.

As vantagens concretas de se obter esta certificação e ser parte do Sistema B na América Latina são:

- Melhoria contínua – através de uma ferramenta didática, as empresas B melhoram ao longo do tempo;
- Divulgação e posicionamento – espaços de divulgação nos *media* e em eventos;
- Atividades de intercâmbio e aprendizagem constante – há muitas atividades organizadas na comunidade do Sistema B, viradas por exemplo para a aprendizagem ou para a criação de redes;
- Atração de talentos – há cada vez mais pessoas a quererem trabalhar em empresas com propósito

---

<sup>5</sup> [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)

<sup>6</sup> [www.sistemab.org](http://www.sistemab.org)

<sup>7</sup> [www.socialenterprise.us](http://www.socialenterprise.us)

como as empresas B. Segundo um estudo da *Harvard Business Review*<sup>1</sup>, os *millennials* (indivíduos nascidos entre 1980 e 1990), que correspondem a aproximadamente 50% da força laboral atual, buscam empregos associados a contribuir para um propósito social de impacto elevado;

- Vendas para outras empresas (B to B) – 53% das empresas B declaram que ser empresa B serviu para obter novos clientes ou fornecedores<sup>2</sup>. Há uma plataforma online, a *B Hive*, que conecta empresas B, facilitando as vendas de produtos e serviços entre elas e promovendo eventos de vendas;
- Vendas para clientes (B to C) – no Chile, Argentina, Uruguai, Brasil, México e Colômbia há um canal de vendas digital próprio para as empresas B se ligarem diretamente a consumidores conscientes, beneficiando de um desconto para as vendas. Há ainda a plataforma *Connect Americas* que oferece boas oportunidades para promover a empresa de forma estratégica e, muitas vezes, pode assegurar negócios com grandes empresas ou parcerias interessantes com a DHL e a Google, por exemplo;
- Atração de investidores - os empreendedores querem apresentar valorizações mais altas, obter maior impacto e ter empresas que durem. Os padrões legais e de desempenho da certificação *B Corp* ajudam a garantir que as empresas B e os seus investidores respondam a estes objetivos.

O anexo 2 mostra o número de empresas B nalguns países. Verifica-se que onde há mais empresas B face ao número de habitantes é, precisamente, onde surgiu o sistema B, nos EUA, país onde foi desenvolvido este sistema durante os primeiros anos da organização *B Corporation* (surgiu em 2006). Nota-se também a presença de um maior número de empresas B em países mais desenvolvidos (segundo o IDH).

#### 4.2.1.2 NESsT

A NESsT (*Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team*<sup>8</sup>) é uma organização internacional sem fins lucrativos que há já 20 anos lida com a pobreza e a injustiça social e que atualmente suporta um portfólio de empresas no Brasil, Hungria, Peru, Polónia e Roménia. A NESsT investe em empresas sociais que geram empregos dignos para pessoas que mais necessitam. É utilizada uma abordagem integradora, fornecendo-se financiamento adaptado a cada caso e apoio individual ao desenvolvimento de negócios para empreendedores sociais em mercados emergentes. O impacto atingido é evidenciado por terem suportado 170 empresas sociais, investido 14,2 milhões de USD e terem gerado salários e empregos dignos para mais de 49 000 pessoas.

#### 4.2.1.3 Contexto legal no Peru

As empresas B têm um grupo de advogados que trabalha na região da América Latina para fazer mudanças na lei geral das empresas e, assim, expandir a responsabilidade fiduciária, isto é, pretende-se

---

<sup>8</sup> [www.nesst.org](http://www.nesst.org)

que o propósito ou missão social da empresa seja protegido por lei (informação obtida neste estudo numa reunião com Martin Beaumont, diretor da Faculdade de Gestão e Alta Direção da Pontificia Universidad Católica del Perú e investigador em empreendedorismo social no Peru. Deste modo, no Peru e noutros países da América Latina está-se a trabalhar numa política pública para conseguir uma natureza jurídica específica de empresas sociais, designada Sociedades BIC (Benefício e Interesse Coletivo), mas é um projeto que ainda levará tempo para se tornar uma realidade. Na Colômbia, esta forma legal foi aceite em abril de 2018, o que leva a crer que, num futuro próximo, outros países, nomeadamente na América Latina e pertencentes ao sistema B, possam vir a ter este estatuto legal de organização.

A nível mundial, apenas outros dois países dispõem de uma natureza jurídica para uma empresa social, os EUA (em trinta e três estados) e Itália<sup>9</sup>.

Atualmente, no Peru as empresas sociais podem ter os seguintes dois tipos de natureza jurídica: as empresas, reguladas pela lei geral das empresas, e as associações civis sem fins lucrativos, reguladas pelo Código Civil. Contudo, ao se ter uma empresa no Peru, há a noção de que ou se é uma organização com fins lucrativos, uma sem fins lucrativos com um modelo de negócios para gerar receitas próprias ou ainda uma híbrida (com e sem fins lucrativos), segundo entrevista efetuada neste estudo a Ian Sznàk, fundador da empresa social Hoseg.

#### 4.2.2 Conceitos principais

Nesta secção concentramo-nos em definir com precisão os conceitos a que foram utilizados intensamente nas subseqüentes partes desta dissertação, mais concretamente no capítulo dos resultados e discussão.

Foi importante ter os conceitos bem definidos com exatidão de forma a não gerar confusão no processo de investigação, especialmente em investigação qualitativa.

Motivação empreendedora (designada como motivação) refere-se a fatores internos que impulsionam a ação e a fatores externos que podem atuar como incentivos à ação (Locke e Latham, 2004). As motivações de um indivíduo estão, portanto, relacionadas com o que o leva a agir e a interessar-se por determinada atividade.

No presente trabalho, para facilitar a análise dos resultados, considerou-se a existência de motivações principais para a criação da empresa social (Tigu et al., 2015). Estas foram as motivações referentes ao que os empreendedores responderam diretamente à questão do questionário (anexo 1) “porque criaste a organização?” ou pelo que referiram na entrevista de terem sido as principais razões para criar a organização.

Nesta dissertação foram construídas categorias de motivações através de uma análise temática e estas referem-se a motivações dos empreendedores que têm aspetos em comum. Os artigos da literatura consultados utilizam o termo “temas” para agrupar as motivações, mas nesta dissertação, para facilitar

---

<sup>9</sup> [www.sistemab.org](http://www.sistemab.org)

a compreensão, estes temas motivacionais que emergem das entrevistas foram designados por categorias de motivações.

Atividade empreendedora (designada como atividade) é o comportamento em resposta a uma motivação (Carsrud e Brannback, 2011) empreendedora que transforma uma intenção numa ação real.

Na análise dos dados foram consideradas as atividades que os empreendedores referem na entrevista. Foram encaradas como as atividades mais relevantes por terem sido referidas na entrevista.

A atividade empreendedora é a ação humana empreendedora em busca da criação de valor (social ou económico), através da criação ou expansão da atividade económica ou social, identificando e explorando novos produtos, processos ou mercados (Ahmad e Seymour, 2008).

Naturalmente, uma atividade tem sempre uma motivação do empreendedor por trás da mesma. Bargested et al. (2013) referem-se à motivação como um conceito hipotético para explicar a direção, amplitude e persistência de um certo comportamento.

A motivação influencia o comportamento empreendedor de três formas complementares: influências na escolha do indivíduo, ou seja, na direção da ação, influência na intensidade da ação, com base na importância ou valor que a ação tem para o empreendedor e influência na persistência da ação, com base na clareza do caminho para atingir esse valor (Locke, 2000 in Shepherd, 2015). Neste trabalho, o foco foi dado ao nível das influências na escolha do empreendedor para uma determinada ação.

As atividades podem ser catalogadas em comerciais e sociais, de acordo com Ebrahim et al. (2014) e Battilana e Lee (2014). As atividades comerciais têm o foco em servir os clientes para gerar receitas enquanto as atividades sociais têm o foco em servir os beneficiários para atingir a missão social (Ebrahim et al., 2014).

Uma divisão relevante para o estudo das motivações foi poder classificá-las em intrínsecas e extrínsecas. As motivações intrínsecas representam um interesse pessoal na atividade empreendedora e surgem para atingir um determinado objetivo pessoal que satisfaça necessidades psicológicas fundamentais (Carningal e Hechanova, 2018; Carsrud e Brannback, 2011). Já as motivações extrínsecas representam uma recompensa externa que pode estar relacionada com a obtenção de sucesso financeiro, de poder e/ou de reconhecimento/*status* social (Carsrud e Brannback, 2011).

Apesar de as motivações intrínsecas e extrínsecas poderem coexistir num dado indivíduo em relação a uma determinada tarefa, elas são dimensões motivacionais separadas, a influência de uma provavelmente acaba por dominar a outra (Kuvaas et al., 2017).

Outro ponto importante que se tem de ter em atenção nesta dissertação é o período de tempo da criação da empresa social e do desenvolvimento da empresa social, este último também designado como relativo ao estudo longitudinal da empresa.

Dado não haver um estatuto legal de organização com propósitos sociais e lucrativos no Peru, a criação da empresa social foi encarada como a criação formal de uma empresa. Segundo o Estado peruano<sup>10</sup>, a constituição de uma empresa é um procedimento para que um indivíduo ou um grupo de indivíduos registem formalmente a sua empresa perante o Estado, perfazendo, para tal, um conjunto de documentos legais, tais como um ato constitutivo, uma escritura pública e uma inscrição nos registos públicos.

---

<sup>10</sup> <https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>

Neste estudo assumiu-se que as motivações para criar uma empresa social correspondem a tudo o que surge antes da criação formal da empresa. Podem ser motivações específicas para a criação legal e oficial da empresa ou podem ser para fases que antecedem essa criação (Yitshaki e Kropp, 2015), tais como a percepção da existência de necessidades sociais insatisfeitas, o relacionamento com o problema social, o reconhecimento da oportunidade e o desenvolvimento da ideia ou produto de forma a explorar a oportunidade (Yitshaki e Kropp, 2015; Shane et al., 2003), definidas aqui como fases iniciais. Portanto, neste estudo estas fases não foram encaradas como motivações, mas sim como atividades que tiveram na sua origem motivações diversas para a sua existência.

Outro conceito é o de desafio, que é um momento de tarefas empreendedoras desafiantes, proposto por Shepherd (2015).

Também foi abordado o conceito de eficácia, sendo que uma empresa social é entendida como eficaz caso persista, torne-se mais autónoma e origine valor social dentro de pelo menos 10 anos (Wesley e Curtis, 2010; Omoredede, 2014).

Para além disso, o conceito de consumo responsável também foi importante no presente estudo. Webster (1975) definiu o consumidor socialmente responsável como “um consumidor que tem em conta as consequências sociais do seu consumo ou que tenta utilizar o seu poder de compra para atenuar problemas sociais”.

Utiliza-se ainda o conceito de mudança estratégica que se refere a quando há uma nova estratégia na empresa que envolva risco (Wiersema e Bantel, 1992).

Neste trabalho foram consideradas as mudanças estratégicas como atividades, uma vez que também surgem em resposta a motivações. Uma mudança estratégica é identificada como uma “entrada numa atividade de mercado com um novo produto, requerindo-se ou implicando, para tal, um aumento considerável nas competências de gestão na empresa” (Rumelt, 1974).

#### 4.2.3 Metodologia de recolha de dados

Após terem sido esclarecidos os conceitos principais e terem sido justificadas as razões para este estudo ser realizado no Peru em organizações híbridas e com base nas suas certificações de impacto social (NESsT e sistema B), mostra-se em baixo a metodologia seguida, neste capítulo em relação à recolha dos dados e no seguinte em relação ao tratamento dos dados.

Este estudo foca-se nas empresas sociais mais antigas pois é nestas que se consegue ter uma perspetiva temporal maior e, assim, estudar melhor a persistência das empresas sociais (Omoredede, 2014). Quis-se assim perceber melhor as dinâmicas das motivações dos empreendedores que podem resultar com o decorrer do tempo, havendo também possivelmente mais desafios e mais atividades que exijam mudanças.

A escolha das empresas sociais e dos empreendedores sociais a serem entrevistados iniciou-se pela condição de que teriam de ser organizações peruanas ativas no momento e que implicassem que a entrevista fosse presencial em Lima. Para tal, foram selecionadas algumas organizações sociais locais reconhecidas pelo sistema B e pela NESsT e foram enviados convites por *e-mail* para a participação

no estudo. As entrevistas foram marcadas em cafés ou escritórios e, entre 6 de outubro e 22 de novembro de 2017, foram realizadas nove entrevistas, tendo sido todas gravadas digitalmente com o acordo prévio dos entrevistados.

O critério principal na escolha das empresas a investigar e do empreendedor a entrevistar foi que tinham de ser escolhidos empreendedores fundadores de uma empresa social cuja missão social fosse intencional. O ideal era que fossem empresas do sistema B ou da rede NESsT.

Foram escolhidas para a amostra as empresas B pois trata-se de um tipo de organização com responsabilidade social e ambiental que está em forte expansão (Chen e Kelly, 2014). Por outro lado, foram escolhidas as organizações da rede NESsT por ser evidente e fidedigno o impacto social que alcançam. Contudo, foram abertas exceções para as empresas sociais Shiwi e Alto Peru, que têm claramente uma missão social e que foram referenciadas pelos indivíduos entrevistados inicialmente, segundo a técnica de amostragem da bola de neve (Christopoulos, 2009).

O contexto do empreendedor social é também importante, na medida em que devem ser indivíduos que estejam minimamente dependentes da empresa. Este fator permite garantir que as motivações do empreendedor são plausíveis, pois, por exemplo, caso um indivíduo tenha outro trabalho de que dependa muito, pode não ter as mesmas motivações que teria se não tivesse esse trabalho. Foi, então, mais uma forma de estratificar a amostra.

Dos nove participantes do estudo, seis foram homens e três foram mulheres, e as entrevistas duraram entre 40 minutos e 1 hora e 20 minutos. Foi utilizado o guião em anexo (anexo 1), cuja divisão das questões da entrevista por fases resultou da revisão da literatura. Nestas questões foram abordados vários aspetos do empreendedor social e da empresa social, estando ligados ou não ao âmbito do estudo das motivações. Assim, recolheram-se elementos importantes para a análise e obteve-se uma caracterização geral das empresas sociais.

Das nove empresas selecionadas, foram entrevistadas seis empresas B, o que corresponde a um pouco mais de um quarto das empresas B existentes no Peru (23 atualmente<sup>11</sup>), e isso possibilita que seja feita uma boa caracterização deste tipo de empresas.

As entrevistas foram feitas segundo uma abordagem qualitativa fenomenológica, tendo-se obtido uma visão descritiva principal das motivações dos empreendedores sociais das empresas sociais em questão.

#### 4.2.4 Metodologia de tratamento dos dados

A transcrição e análise das entrevistas foi feita de diferente forma em dois grupos das empresas sociais estudadas. Foi transcrita e analisada a totalidade das entrevistas nas quatro empresas sujeitas não só ao estudo das motivações iniciais, mas também ao estudo longitudinal das motivações (Hoseg, Pimalpaka, Shiwi e Inka Moss).

Já nas restantes cinco empresas sociais (Casa Collab, Pietà Project, Sft, Alto Peru, Sinba) foi transcrita a totalidade das entrevistas, mas apenas analisada a informação relativa às questões do momento

---

<sup>11</sup> [www.sistemab.org](http://www.sistemab.org)



inicial da criação da empresa, questões II – 1, II – 3, III – 1 e III – 2 (ver guião no anexo 1). Excepcionalmente, houve alguns aspetos das entrevistas destas empresas relacionados com a dinâmica das motivações, das atividades e dos desafios ao longo do tempo que foram utilizados no estudo longitudinal. Pelo facto de as entrevistas terem sido feitas em espanhol, na sua transcrição o conteúdo foi traduzido para português. As traduções foram executadas de forma que as expressões em português representem da melhor forma as expressões originais.

Após a transcrição das entrevistas, foi adotada uma análise temática com o intuito de desenvolver categorias/temas de motivações e de fazer uma análise de semelhanças aprofundada. A análise temática permite o estudo de dados qualitativos, identificando padrões e classificando dados, de acordo com os temas e interpretando as estruturas temáticas resultantes, através de relações de confiança e padrões abrangentes (Germak e Robinson, 2014). Os temas ou, neste trabalho, as categorias de motivações, proporcionam segurança na confiabilidade e validade dos resultados (Morse et al., 2002).

Neste processo de classificação das motivações em categorias também foi considerada a abordagem de Gioia et al. (2012) que ajudou a estruturar o pensamento e a organização dos dados de forma a fazer uma agregação das motivações de forma clara e organizada. Um critério específico que ajuda a análise toma a forma de uma expressão que orienta o raciocínio por não ser necessário ter uma “estrutura de dados, admitindo que não se sabe nada, que se parte do zero” (Gioia et al., 2012).

Primeiramente, após serem transcritas as entrevistas, foi feita uma série de leituras dos dados, havendo uma anotação das ideias principais e fazendo-se a identificação das transcrições das entrevistas que correspondiam a motivações. Posteriormente estas motivações foram classificadas em códigos iniciais, segundo Braun e Clarke (2006), que corresponderam ao conteúdo principal da motivação, tendo estes sido depois classificados em categorias de motivações.

Estas foram definidas com base nos temas/categorias presentes na literatura, bem como em aspetos específicos dos dados. Em algumas motivações não foi feita a identificação do código inicial, tendo sido logo realizada a classificação na respetiva categoria de motivações.

Posteriormente, realizou-se uma análise para selecionar temas e proposições semelhantes dentro dos códigos iniciais e, em paralelo, recorreu-se à literatura para comparar os temas emergentes das categorias de motivações com os temas existentes em artigos (Guerra et al., 2016) e, assim, buscar robustez teórica para formar certos temas. Assim, a definição das categorias de motivações formadas e utilizadas no presente trabalho incorporou descrições com base na bibliografia (McClelland, 1961; Sui-tor, 1990; Robinson, 2006; Schein, 2006; Hsieh et al., 2011; Mannino, 2011; Miller et al., 2012; Lukes e Stephan, 2012; Battilana e Lee, 2014; Boluk e Mottiar, 2014; Germark e Robinson, 2014; Omoredede, 2014; Christopoulos e Vogl, 2015; Tigu et al., 2015; Ghalwash, 2017), juntamente com aspetos que a literatura não incorpora na sua descrição, pelo que as categorias selecionadas foram descritas na secção de resultados (5.2.).

Nos anexos 3 e 4 apresentam-se tabelas que foram construídas com base nesta fase e que compilam a informação dos códigos iniciais das categorias de motivações, juntamente com as transcrições das entrevistas que as comprovam.

As motivações foram então classificadas em categorias de motivações, tendo em conta não só o desenvolvimento do trabalho, mas também os trabalhos dos autores de estudos da literatura.

No estudo das motivações iniciais, as empresas que apresentaram cada categoria de motivações foram tidas em consideração, tendo também sido identificada a categoria principal de motivações de cada empresa como a percebida pela resposta que os empreendedores responderam à questão do questionário (anexo 1) “porque criaste a organização?” ou pelo que referiram na entrevista de terem sido as principais razões para criar a organização. Para além da definição da motivação inicial principal de cada empresa, foi também utilizada uma técnica quantitativa básica em que se analisou a frequência absoluta de cada uma das motivações iniciais das nove empresas estudadas.

No estudo longitudinal, as categorias de motivações foram ordenadas por ordem decrescente de importância, através de uma pergunta específica de ordenação de motivações que foi colocada posteriormente à entrevista através de meios eletrónicos. A motivação que foi identificada como a primeira foi considerada a principal, tendo as seguintes sido consideradas como outras motivações principais.

Para as empresas estudadas longitudinalmente foram também feitos esquemas cronológicos que mostram as atividades e as respetivas motivações dos empreendedores ao longo do tempo, desde a criação da empresa até ao momento em que foi realizada a entrevista. Para comparar estas empresas, foram também utilizadas técnicas quantitativas básicas em que foram selecionadas as atividades que surgiram na maioria destas empresas, bem como as motivações que surgiram mais frequentemente (em duas ou mais empresas) em cada uma dessas atividades selecionadas, e o número de vezes que cada motivação ocorreu de uma forma geral nas empresas estudadas.

Com base nos dois estudos, os resultados foram integrados num modelo que apresenta duas fases: a criação da empresa e a persistência da empresa. Na criação da empresa foram consideradas as motivações iniciais mais frequentes, definidas como as que apareceram em mais do que cinco das empresas entrevistadas, e a motivação principal mais frequente. Ainda nesta fase, quando ocorreu uma relação forte entre categorias de motivações, esta também foi representada no modelo. Na persistência da empresa, foram consideradas as técnicas quantitativas básicas descritas para o estudo longitudinal.

## **5 Resultados e discussão**

### **5.1 Descrição geral das empresas**

Na tabela seguinte estão apresentadas as empresas sociais estudadas e são detalhadas as características principais dessas empresas, sendo que as empresas assinaladas a negrito foram as utilizadas para o estudo longitudinal.

As empresas sujeitas ao estudo longitudinal de motivações foram criadas entre 2006 e 2013, enquanto as que foram estudadas tendo em conta as motivações iniciais foram criadas entre 2006 e 2016. Destas, uma não foi criada desde início com o propósito de ser uma empresa social, sendo a maioria do sistema B e/ou NESsT.

O número de empreendedores no momento da criação da empresa social variou entre um e quatro, e o número de trabalhadores assalariados de cada empresa no momento da entrevista variou entre um (Casa Collab) e vinte e dois (Inka Moss). Se for considerada razão entre o número de empregados na

empresa no momento da entrevista e o número de empreendedores inicial como uma medida da eficácia de cada empresa, as empresas Inka Moss (22), Shiwi (10) e Pimalpaka (5) são as mais eficazes, enquanto as empresas Casa Collab e Sft apresentaram menos empregados que o número de empreendedores iniciais, mas é de realçar que estas empresas são recentes (criadas em 2016), enquanto as mais eficazes foram criadas em 2010, 2011 e 2006, respetivamente. Das empresas mais antigas, apenas a Alto Peru, criada em 2007, não conseguiu ainda duplicar o número de empregados relativamente ao momento da criação desta empresa.

Das nove empresas estudadas, em cinco não foi referida experiência empreendedora de nenhum dos empreendedores, enquanto nas restantes quatro, essa experiência foi registada. A educação dos empreendedores foi muito variável, existindo formação em áreas tão diversas como a biologia, a psicologia, o direito, a gestão de empresas e a engenharia empresarial.

Os problemas sociais a que estas empresas responderam foram muito variáveis, sendo os mais vulgares os relacionados com o desemprego ou problemas de uma determinada parte da população (mulheres, crianças, mineiros, pescadores, artesãos, presos).

Tabela 2 - Dados gerais das empresas sociais e dos empreendedores entrevistados, estando assinaladas a negrito o nome das empresas utilizadas no estudo longitudinal.

<b>Organização</b>	<b>Problema social</b>	<b>N.º de trabalhadores atuais</b>	<b>Educação do empreendedor</b>	<b>Experiência empreendedora?</b>	<b>Gênero do empreendedor</b>	<b>Ano de criação da organização</b>	<b>Número de empreendedores iniciais</b>	<b>Organização do sistema B ou do sistema NESsT?</b>	<b>Tipo de organização no início e atualmente</b>
<b>Hoseg</b>	Crianças alto-andinas em condições vulneráveis pelas condições atmosféricas	7	Psicologia; Comunicação social	Sim	Masculino	2013	3	Empresa B	Organização social híbrida
<b>Pimalpaka</b>	Falta de oportunidades de trabalho para mulheres de zonas vulneráveis da costa, serra e selva do Peru	5	Gestão de Empresas; Design de Moda	Sim	Feminino	2006	1	Empresa B	Organização social híbrida
<b>Inka Moss</b>	Pobreza em zonas rurais alto-andinas	22	Administração de empresas	Sim	Masculino	2010	1	Empresa B e NESsT	Organização lucrativa -> Organização social híbrida
<b>Shiwi</b>	Excesso de trabalhadores na área mineira e o problema da conservação dos recursos naturais	10	Biologia	Não	Feminino	2011	1	Nenhuma	Organização social híbrida
Sinba	Desperdício alimentar	4	Negócios internacionais e ciências políticas	Sim	Masculino	2016	4	Empresa B	Organização social híbrida

Sft		Comércio injusto, problemas económicos dos pescadores e insustentabilidade da utilização humana do mar	2	Gestão Social; Investimento Social	Não	Masculino	2016	4	Empresa B e NESsT	Organização social híbrida
Pietà Project	Pro-	Perda de dignidade humana, difícil reinserção social e falta de oportunidades para presos	3	Direito; Marketing e Comunicação	Não	Masculino	2012	1	NESsT	Organização social híbrida
Alto Perú		Inexistente empoderamento e pouco apoio no desenvolvimento emocional de crianças	3	Psicologia Clínica; Marketing Digital	Não	Masculino	2007	2	Nenhuma	Organização sociais não lucrativas -> Organização social híbrida
Casa Collab		Fraco empoderamento de artesãos para serem inovadores na criação de novas peças	0	Engenharia Empresarial	Não	Feminino	2016	2	Empresa B	Organização social híbrida

## 5.2 Categorias de motivações

Como já referido, quer as motivações iniciais quer as do estudo longitudinal foram classificadas em categorias de motivações. Com base nas entrevistas e na análise dos códigos iniciais das motivações, foram selecionadas as categorias de motivações que se apresentam na tabela seguinte (tabela 3), e onde foi descrita e feita a revisão da bibliografia de cada categoria, bem como foram feitas adaptações ou incorporados aspetos, com base nas características específicas dos dados do presente trabalho, que também foram considerados como associados a cada categoria.

Tabela 3 - Categorias de motivações.

<b>Motivações agregadas</b>	<b>Descrições de acordo com a bibliografia e com base no presente trabalho</b>
<b>Ajudar a sociedade</b>	<p>Germark e Robinson (2014) referem a motivação de ajudar a sociedade como sendo um impulso para a dedicação no empreendedorismo social. O compromisso com o interesse público e a compaixão (Germark e Robinson, 2014) fazem parte desta categoria. Por compaixão entende-se que haja uma orientação para os outros e uma conexão emocional para o sofrimento dos outros (Miller et al., 2012).</p> <p>Também a vontade de resolver necessidades sociais insatisfeitas é relevante neste campo. Os empreendedores são acionados por questões sociais atuais não atendidas para criar valor social nas suas respetivas comunidades (Ghalwash, 2017; Tigu et al, 2015).</p> <p>Esta categoria também inclui o desejo por ajudar o meio ambiente e a natureza, partindo do ponto de vista que estes fazem parte da sociedade e que os dois habitam conjuntamente a mesma.</p>
<b>Apoio da rede social</b>	<p>O apoio emocional e físico é essencial para orientar o comportamento humano, especialmente durante fases agitadas (Suitor, 1990). Os empreendedores recebem incentivo, apoio e força dos seus companheiros, filhos, pais, amigos próximos (Omoredede, 2014), outros amigos, redes pessoais e colegas de trabalho (Ghalwash, 2017).</p>
<b>Proximidade com o problema social</b>	<p>A proximidade com o problema social reflete que as pessoas são estimuladas para ajudar os outros quando estão perto de pessoas necessitadas ou existe um problema social específico e têm a vontade de o resolver (Mannino et al., 2011; Hsieh et al. 2011). É a condicionante geográfica onde o empreendedor se encontra, ou seja, refere-se a este estar num determinado local.</p>
<b>Sustentabilidade financeira</b>	<p>Através de produtos, processos ou serviços os empreendedores procuram a geração de lucro (Boluk e Mottiar, 2014), mesmo que isso não seja um dos seus objetivos e motivações principais (Tigu et al., 2015), garantindo, assim, a continuação das suas atividades (Boluk e Mottiar, 2014). A sustentabilidade financeira refere-se não só à geração de lucro, mas também à sustentabilidade da empresa e à existência do próprio emprego (Christopoulos e Vogl, 2015).</p>

<b>Realização pessoal</b>	<p>As pessoas são motivadas a realizar o seu trabalho devido à necessidade de realizar uma conquista significativa e obter algum tipo de reconhecimento por isso (Germark e Robinson, 2014).</p> <p>A necessidade de realização está associada ao desejo de realizar algo de uma maneira melhor ou mais eficaz (Guerra et al., 2016).</p> <p>Dentro deste tema, também o estilo de vida motiva os empreendedores por estarem focados em envolverem-se numa atividade que irá mudar as suas vidas quotidianas (Boluk e Mottiar, 2014).</p> <p>A realização pessoal tem a ver com o facto de se ter a percepção de se ser capaz e daí surge a motivação para, principalmente, criar uma empresa. Portanto, as experiências que os empreendedores tiveram fazem os indivíduos acharem que são mais capazes de empreender.</p> <p>Dentro destas experiências que influenciam a realização pessoal incluem-se a educação, as competências, o conhecimento e a experiência profissional.</p> <p>No presente trabalho, estas experiências são consideradas como pertencentes a esta categoria.</p> <p>Por exemplo, Germark e Robinson (2014) verificaram que os empreendedores sociais com experiência profissional em negócios possuem um forte desejo de se tornarem os seus próprios chefes e cumprirem as suas necessidades de auto-realização, iniciando, para tal, as suas empresas.</p> <p>Fazem parte da realização pessoal todas as motivações que vêm do individualismo da pessoa, por uma questão de ego.</p> <p>No que toca à necessidade de realização, esta motivação é reconhecida entre os empreendedores bem-sucedidos como uma necessidade estimuladora para que o indivíduo inicie o processo de criação de uma empresa (McClelland, 1961). Com a existência desta necessidade, o indivíduo procura a mudança, tenta ultrapassar e vencer os limites com a realização de ações eficazes, o que se traduz numa realização pessoal e faz aumentar a sua auto-estima (McClelland, 1961).</p>
<b>Contexto cultural</b>	<p>De Pillis e Reardon (2007) mostraram que o processo de empreendedorismo depende de fatores culturais.</p> <p>As motivações culturais podem incluir valores, normas, religião, hábitos sociais e atitudes socioculturais. As empresas sociais podem ser geradas por grupos sociais como imigrantes e pessoas com deficiência que não se integram facilmente na vida social e que são levados a empreender com vista a uma maior integração.</p>
<b>Contexto institucional</b>	<p>Sistemas governamentais, leis, mercados financeiros e instituições de crédito são estruturas institucionais formalizadas que moderam as interações entre os atores no mercado. As barreiras institucionais formais podem impedir a entrada num mercado se o mercado não tiver as instituições apropriadas para estimular a atividade empreendedora (Robinson, 2006).</p> <p>O estado pode empreender diferentes métodos para incentivar os cidadãos a criar ou a retomar a atividade empreendedora. A regulação pode ajudar, estabe-</p>

---

lecendo o contexto legal e as leis corretas da propriedade, estabelecendo empréstimos a taxas de juro baixas, bolsas de valores e criando incentivos fiscais para o investimento. Para além de iniciativas do governo e das suas políticas públicas neste trabalho também foi considerado como contexto institucional quando há associações ou ONG que possam fazer parte dos estímulos para a criação ou desenvolvimento da empresa social.

---

<b>Contexto de mercado</b>	Os fatores económicos que influenciam a criação de empresas são: disponibilidade de capital, procura crescente, taxa de desemprego e acesso a mercados. Este último compreende as baixas barreiras à entrada, as facilidades de exportação, a acessibilidade de fornecedores, a acessibilidade de clientes, a proximidade a universidades, a densidade populacional, a diversificação sectorial, a receptividade da população e a disponibilidade de serviços de apoio e condições de vida atrativas (Lukes e Stephan, 2012). Nesta dissertação estes fatores também foram abordados como motivadores para a persistência da empresa social.
----------------------------	---

---

Segundo Omorede (2014), as condições locais são vistas como uma categoria de motivações para o empreendedor social iniciar a empresa social. No presente trabalho, a categoria das condições locais foi traduzida nas categorias de contexto de mercado, contexto institucional e contexto cultural.

De acordo com a definição de motivações intrínsecas e extrínsecas do capítulo 4.2.2., a categoria da realização pessoal e a de ajudar a sociedade descritas na tabela 3 são motivações intrínsecas, enquanto as restantes são extrínsecas.

### 5.3 Motivações iniciais para a criação de empresas sociais

Para estudar as motivações para criar a empresa social foram consideradas nove empresas das quais foram realizadas entrevistas. As transcrições pertinentes das entrevistas relativas ao início das empresas sociais que foram recolhidas neste estudo estão apresentadas no anexo 3. Na tabela deste anexo são apresentadas as categorias das motivações iniciais consideradas em cada uma das empresas estudadas (Pimalpaka, Hoseg, Shiwi, Inka Moss, Sft, Sinba, Pietà Project, Alto Peru e Casa Collab), bem como descritas as respectivas transcrições das entrevistas que referem as motivações e permitem a sua classificação numa determinada categoria.

Destas empresas, todas foram criadas como sendo híbridas ao início, exceto a Inka Moss e a Alto Peru, que foram criadas como organização lucrativa e organização social não lucrativa, respetivamente. Estas tornaram-se híbridas com o decorrer do tempo, passando a conjugar, para tal, o valor económico e o valor social, tal como se estudará no capítulo 5.5., em concreto para a Inka Moss.

As motivações para criar empresas sociais correspondem genericamente às categorias criadas e apresentadas no capítulo anterior (5.2.). Apresenta-se na tabela 4 as categorias de motivações iniciais encontradas, bem como o número de empresas que demonstraram nas entrevistas terem tido cada categoria de motivação.



Tabela 4 - Frequência absoluta de empresas por cada categoria de motivações iniciais para criar a empresa social.

<b>Motivações iniciais</b>	<b>Número de empresas com motivação inicial</b>
Realização pessoal	9
Ajudar a sociedade	8
Proximidade com o problema social	7
Contexto de mercado	7
Sustentabilidade financeira	5
Apoio da rede social	4
Contexto cultural	3
Contexto institucional	3

Na figura 6 estão representadas as categorias de motivações iniciais reveladas por cada empresa, bem como a identificação da motivação inicial principal de cada empresa, apresentada na figura por um retângulo a preto.

Todos os empreendedores das empresas sociais entrevistadas apresentaram motivações classificadas na categoria da realização pessoal. Também as categorias de motivações de ajudar a sociedade, proximidade com o problema social e o contexto de mercado foram verificadas na larga maioria das empresas entrevistadas, pelo que juntamente com a realização pessoal, foram consideradas neste trabalho como as motivações mais frequentes e serão abordadas de forma mais detalhada ao longo desta discussão.

Dentro das motivações mais frequentes, é de destacar a categoria de ajudar a sociedade que foi considerada a motivação principal em sete das nove empresas entrevistadas e pode assim ser considerada como a categoria fundamental de motivações dos empreendedores sociais do Peru.

As motivações do contexto institucional, contexto cultural, apoio da rede social e sustentabilidade financeira não foram tão frequentes na criação da empresa social, nem foram consideradas como a motivação principal por nenhuma empresa, pelo que pode ser considerado que não foram estas as motivações mais importantes que fazem mover um empreendedor para a criação de uma empresa social no Peru. É de realçar que nem no caso da Inka Moss, que começou por ser uma empresa lucrativa sem uma missão social intencional, a sustentabilidade financeira e o contexto de mercado foram consideradas as categorias principais para criar a empresa, tendo nesta empresa sido a realização pessoal a categoria principal.

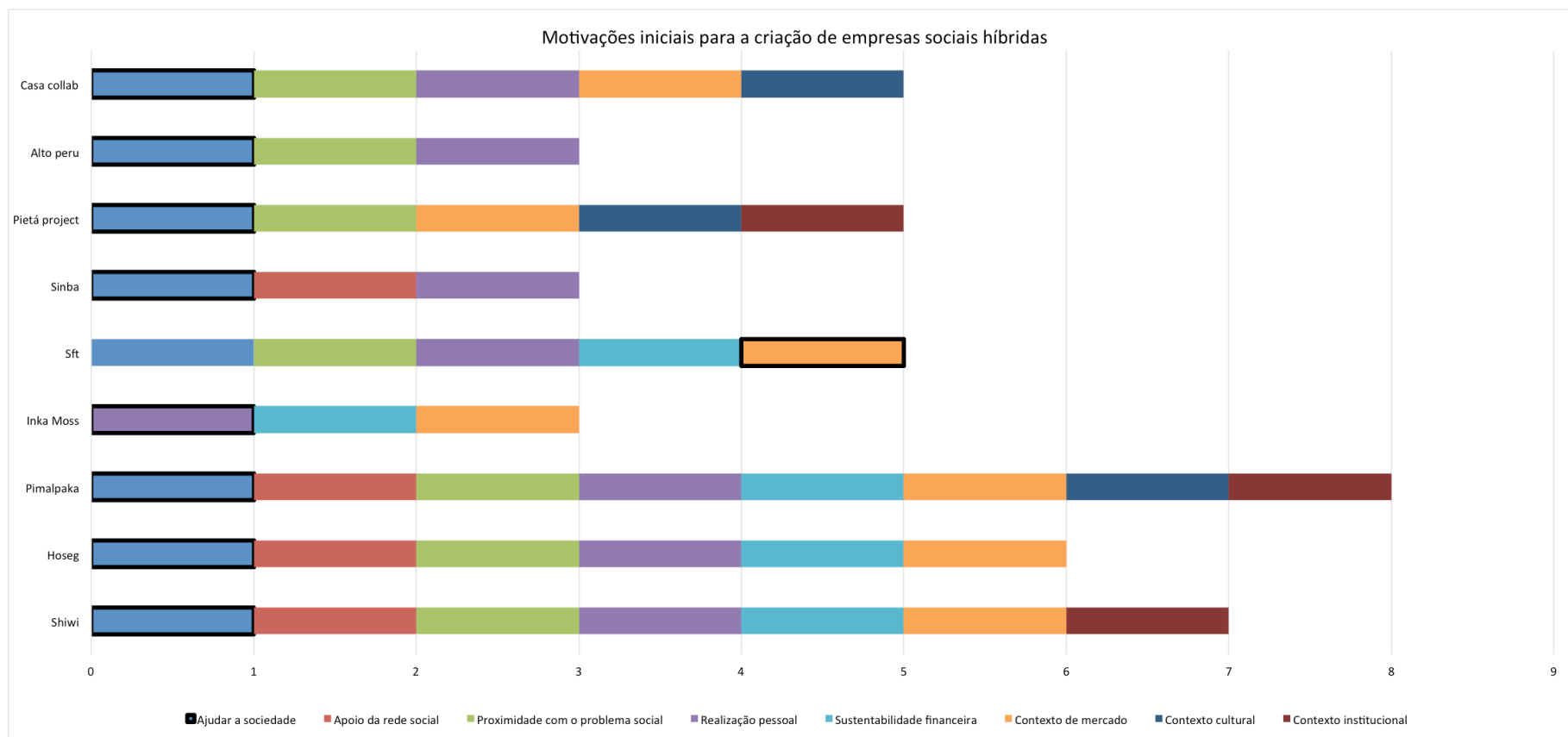


Figura 6 – Motivações iniciais para a criação de empresas sociais híbridas por empresa social, estando rodeada a preto a categoria de motivações principal de cada empresa.

De acordo com Mannino (2011) e Hsieh et al. (2011) e analisando os resultados obtidos neste estudo, percebe-se que a motivação da proximidade pelo problema social faz com que tenha havido a motivação de ajudar a sociedade. Isto é válido em termos da definição teórica de motivação pois uma motivação pode propositar a existência de uma outra motivação, atuando assim da mesma forma como um incentivo à ação (Locke e Latham, 2004). Esta relação entre estas duas categorias (proximidade do problema social e ajudar a sociedades) foi verificada em sete das nove empresas entrevistadas (sendo a Sinba e a Inka Moss os casos em que tal não ocorreu).

Considerando a classificação em motivações intrínsecas e extrínsecas, é de destacar que as duas categorias de motivações iniciais mais frequentes (realização pessoal e ajudar a sociedade) são consideradas como motivações intrínsecas, enquanto as restantes categorias são classificadas como extrínsecas e tendo as mais importantes sido a proximidade com o problema social e o contexto de mercado (sete dos nove casos). Segundo Carsrud e Brannback (2011) e Carningal e Hechanova (2018), as motivações intrínsecas representam um interesse pessoal na atividade empreendedora e surgem para atingir um determinado objetivo pessoal que satisfaça necessidades psicológicas fundamentais. Das motivações iniciais as motivações intrínsecas (realização pessoal e ajudar a sociedade) são as que surgem na maioria dos casos, quando comparadas com as motivações extrínsecas. Dos nove empreendedores todos motivaram-se pela realização pessoal e todos, à exceção de um, por ajudar a sociedade. Já em relação às motivações extrínsecas as motivações que surgiram mais nos empreendedores foram a proximidade com o problema social e o contexto de mercado (sete dos nove casos). As restantes foram menos evidentes para os outros casos. Assim, pôde-se considerar que a força motora dos empreendedores no Peru para criar uma empresa social é intrínseca, ou seja, dos próprios indivíduos

Nos seguintes capítulos apresentam-se os resultados e discutiram-se por categoria de motivações aquelas que foram consideradas como motivações mais frequentes nos empreendedores entrevistados.

### 5.3.1 Ajudar a sociedade

Todas as empresas analisadas, à exceção da Inka Moss, tiveram a motivação inicial de **ajudar a sociedade**. Por outro lado, com exceção da Inka Moss, Sft e Shiwi, esta categoria de motivações foi considerada como a principal para criar a empresa social, pelo que pode ser considerada como a motivação fundamental para criar uma empresa social por parte dos empreendedores do Peru.

A motivação de **ajudar a sociedade** nas nove empresas entrevistadas expressou-se em resolver problemas sociais tão diferentes como a existência de crianças alto-andinas em condições vulneráveis pelas condições atmosféricas; a falta de oportunidades de trabalho para mulheres de zonas vulneráveis da costa, serra e selva do Peru; o desperdício alimentar; o comércio injusto, problemas económicos dos pescadores e insustentabilidade da utilização humana do mar; a perda de dignidade humana, difícil reinserção social e falta de oportunidades para presos; o inexistente empoderamento e pouco apoio no desenvolvimento emocional de crianças; o fraco empoderamento de artesãos para serem inovadores na criação de novas peças; a pobreza em zonas rurais alto-andinas; o excesso de trabalhadores na área mineira.

O termo social no empreendedorismo social refere-se ao objetivo das organizações de fazer beneficiar a sociedade (Zahra et al. 2009). Os problemas sociais dizem respeito a questões relacionadas com o ser humano, mas também a problemas sociais que envolvem o meio ambiente. Os discursos dos empreendedores sociais enfatizam que estes se dedicam não só às causas sociais, mas também às ambientais.

*“Também queria que as pessoas não fossem para a atividade mineira. Principalmente porque há muita atividade mineira ilegal e que contamina muito o ambiente.” – Casa Collab*

*“Se te moves um pouco dentro da cidade de Lima vêes todo o contraste social que há em todo o lado.” - Alto Peru*

*“Vi que no que toca a presos mulheres há muita ajuda do Estado e de instituições, mas quanto a homens quase nada.” - Pietá Project*

### 5.3.2 Realização pessoal

A motivação da **realização pessoal** para criar a empresa social foi expressa em todas as empresas sociais entrevistadas.

Dentro da categoria da **realização pessoal** abordou-se o tópico da experiência dos empreendedores. Como foi indicado no capítulo 5.2. as experiências formam nos empreendedores a percepção de serem capazes de criar a empresa social, muitas vezes por terem determinadas competências para desempenhar determinadas funções. Estas experiências dos empreendedores são necessárias no desenvolvimento da mentalidade empreendedora que, por sua vez, afetam a capacidade de identificar e explorar oportunidades (Omoredede, 2014).

A experiência prévia de ser dono de um negócio é discutida em relação ao acumular de conhecimento e competências que daí advêm num empreendedor, bem como ao comportamento de reconhecimento de oportunidades de negócios (Ucbasaran et al., 2010). O caso do empreendedor da Inka Moss é muito relevante neste aspeto, na medida em que a **realização pessoal** terá sido a motivação principal para o mesmo criar a empresa. Também a empreendedora da Pimalpaka foi motivada pela **realização pessoal**, apesar de não a ter considerada como a motivação principal, dada a sua experiência anterior como empreendedora. Os seguintes resultados mostram isso.

*“Criei uma empresa que ainda existe. Foi há 17 anos”. “Tinha a experiência logística e de comércio exterior. Queria ter algo que estivesse relacionado com a minha experiência”. – Inka Moss*

*“Desde criança, sempre tive negócios e pequenas coisas. Tinha uma boutique onde vendia coisas para a casa, importava e vendia as coisas”. “Antes da Pimalpaka tinha desenvolvido muitos produtos com que tinha tido sucesso. Já tinha empreendido bastante e também tinha participado em vários projetos sociais”. – Pimalpaka*

No caso da Hoseg, a experiência prévia de empreendedorismo de um dos empreendedores também foi relevante para toda a equipa.

*“O outro irmão já tinha empreendido num projeto de empreendedorismo normal (não de empreendedorismo social). Nós também já tínhamos trabalhado num negócio familiar do meu pai, portanto já tínhamos um pouco esta ideia do que significa empreender e do que é o mundo do empreendedorismo”. “Termos tido na equipa o meu irmão que já tinha empreendido antes foi importante para dar o impulso inicial para agir, deu-nos alguma segurança transmitindo que isto podia ter sucesso”. – Hoseg*

O caso da da empresa Sinba, revela um empreendedor com grande experiência.

*“Sinba já é a quinta empresa que formo. Alguns fracassos, alguns semifracassos e alguns não tão fracassos”. – Sinba*

O facto de já ter tido tantas experiências como empreendedor fê-lo ver que tinha uma mais valia para a criação da empresa.

Para além da experiência empreendedora anterior, no caso de dois dos cinco empreendedores sem experiência anterior em empreender, as experiências profissionais relevantes em projetos sociais anteriores foram importantes para motivar o empreendedor pela **realização pessoal** para criar a empresa social.

No caso da empreendedora da Casa Collab, por ter trabalhado em projetos de desenvolvimento comunitário sentiu que tinha os conhecimentos necessários para criar a empresa.

*“Trabalhei em projetos de impacto social, de desenvolvimento em comunidades. Projetos de engenharia, de água, de educação. Durante 4 anos trabalhei neste tipo de projetos e tive uma formação muito forte em termos de impacto social e de medição de impacto. Toda a minha experiência profissional resume-se a estes 4 anos. E a minha empresa compila um pouco este meu conhecimento”. – Casa Collab*

Já o empreendedor da Sft tinha especificamente obtido experiência a nível do empreendedorismo social e isso motivou-o especialmente.

*“Trabalhei também numa incubadora de empreendedorismo social. Já tinha alguma experiência no ecossistema”. “Trabalhei com um dos fundadores em projetos de responsabilidade social em empresas pesqueiras”. – Sft*

É pertinente indicar que alguns dos empreendedores tiveram formação em áreas de empreendedorismo social, tanto antes da criação da empresa, como durante a persistência da sua empresa social.

O empreendedor da Alto Peru começou a frequentar uma pós-graduação em Gestão da Inovação Social, muitos anos após a criação da empresa. Ter criado e desenvolvido durante tanto tempo uma empresa social levou o empreendedor a querer ter mais formação na área.

Já o empreendedor da Sft formou-se em Gestão Social na licenciatura e em Investimento Social no mestrado, antes de ter começado a empresa. São casos de formações que existem há pouco tempo, foram criadas em 2011<sup>12</sup> e 2012<sup>13</sup>, no Brasil e Peru, respetivamente.

Também os fatores da equipa empreendedora levaram os empreendedores a motivarem-se pela **realização pessoal**. O conhecimento de certos elementos da equipa levou os empreendedores a perceberem que tinham a equipa ideal e os atributos necessários para ter uma empresa social. Os seguintes resultados salientam isso.

*“Termos tido na equipa o meu irmão que já tinha empreendido antes foi importante para dar o impulso inicial para agir, deu-nos alguma segurança transmitindo que a empresa podia ter sucesso.” - Hoseg*

*“Considerámos que tínhamos uma equipa ideal para este projeto, tínhamos mais de 5 anos de experiência no sector e queríamos aproveitar esse conhecimento gerado.” - Sft*

### 5.3.3 Proximidade com o problema social

A **proximidade com o problema social** verificou-se ter sido motivadora para o empreendedor criar a empresa social em sete dos nove casos entrevistados.

No caso da Shiwi, esta categoria de motivação foi muito importante e está relacionada com a paixão por um local específico que alertou o empreendedor para o problema social.

*“Tinha tido a experiência de ter vivido ali e por isso tinha este contacto forte com a natureza.” - Shiwi*

No caso da Casa Collab e Pietá Project, esta motivação surge relacionada com a ida a um local específico que faz alertar fortemente o empreendedor para um problema social.

*“Quando fui a Cajamarca dei-me conta que a maioria dos artesãos que lá trabalham estão muito desconectados em termos de Mercado e Inovação.  
Foi fundamental ter ido a Cajamarca. Foi o ponto mais importante.” – Casa Collab*

Nas restantes empresas (Hoseg, Alto Peru, Shiwi e Sft), esta motivação está relacionada pelo facto de os empreendedores já terem vivido num determinado local onde o problema social existia.

À exceção de uma empresa (Sinba), todas as empresas que têm a **proximidade com o problema**

---

<sup>12</sup> <https://amaniinstitute.org/pt/>

<sup>13</sup> <http://www.pucp.edu.pe/>

**social** têm também a motivação de **ajudar a sociedade**. Dos resultados, percebe-se que a motivação da **proximidade com o problema social** não só impulsiona a criação da empresa como também faz com que haja a motivação de **ajudar a sociedade**. Daí, surge a relação no modelo (figura 11) entre as duas motivações.

#### 5.3.4 Contexto de mercado

Esta categoria de motivações aparece em sete das nove empresas entrevistadas, tendo sido a motivação principal na Sft.

*“O mercado estava a crescer demasiado tendo em conta o ecossistema marinho. Se não abordamos o tema do consumo, mais que a investigação científica, toda esta investigação vai ser em vão.” “Também o tema do empreendedorismo social estava em 2016 muito na moda e demo-nos conta que não havia nenhuma empresa relacionada com a pesca, não havia um modelo de negócio de impacto no Peru nesta área.” - Sft*

Apesar de não ter sido considerada como a categoria de motivação principal, no caso da Shiwi, a empresa social foi criada após a crise económica de 2008 também como consequência da motivação do **contexto de mercado**. A crise fez o problema social identificado pela empreendedora ter-se agravado consideravelmente e isso motivou-a.

*“Em 2008/2009 houve uma crise económica grande nos EUA. Antes, a castanha custava 21 S/. por kg e em 2008 baixou para 5 S/. por kg. Portanto as pessoas de Madre de Dios já não queriam ir às suas terras recolher castanha pois já não era rentável – tinha diminuído cerca de 4 vezes os rendimentos. Era muito longe. Houve mais pessoas a querer mudar para ir para a atividade mineira ou madeira, etc. Isso fez com que eu tivesse a ideia”. – Shiwi*

Também o empreendedor da Inka Moss criou a sua empresa depois da crise. Contudo, não se compreendeu bem a relação na criação desta empresa com a crise. Dada a crise, o empreendedor estava focado ao início em vender para fora do Peru dado o mercado peruano ser muito instável. O **contexto de mercado** ajudou-o a perceber que tinha de internacionalizar a sua empresa.

Estas duas empresas, Inka Moss e Shiwi, foram criadas em 2010 e 2011, mesmo após a crise de 2008. Das nove empresas foram as únicas criadas neste período e as únicas afetadas pela crise aquando da sua criação.

Ao contrário da influência negativa de uma causa mundial como a crise, houve influências positivas de causas mundiais que motivaram alguns dos empreendedores. O facto de o empreendedorismo social estar na moda é um exemplo de uma influência positiva. O **contexto de mercado** internacional motivou três dos empreendedores sociais entrevistados (da Hoseg, da Casa Collab e da Sft) a perceber que teriam facilidade no mercado.

A existência de um ecossistema de empreendedorismo social inicial foi considerada uma motivação da

categoria de **contexto de mercado**, sendo que a sua existência foi recente e por isso foi sobretudo importante para empresas recentes como a Hoseg (criada em 2013) e Sft (criada em 2016), tal como as seguintes citações mostram.

*“Na altura (2013) estávamos a analisar as tendências mundiais e esta já era uma tendência, haver estes tipos de empresas que combatem coisas que o Estado não o faz. Encarámos que num país em desenvolvimento como o Peru seria mais fácil pois há problemas sociais mais presentes”. – Hoseg*

*“O tema do empreendedorismo social estava em 2016 muito na moda e demo-nos conta que não havia nenhuma empresa relacionada com a pesca, não havia um modelo de negócio de impacto no Peru nesta área”. - Sft*

Em oposição, quando entrevistados os empreendedores da Shiwi, Alto Peru e Pimalpaka estes revelaram ter tido a consciência de que, no início das suas empresas sociais, não existia um ecossistema de empreendedorismo social como existe agora e por isso esta não foi uma motivação principal e referem que agora há mais condições para iniciar uma empresa social, tal como as seguintes citações seguintes o evidenciam.

*“Já comecei há bastante tempo, naquela altura (2006) não havia startups e nenhum apoio do estado para concursos de empreendedorismo social como há agora”. – Pimalpaka*

*“Nessa época (2011) não havia nada do empreendedorismo e empreendedorismo social. Agora, sim”. – Shiwi*

Já no caso da Alto Peru, que é semelhante em termos do momento de criação da empresa (2007), os empreendedores foram inovadores e procuraram financiamento por terem um impacto social, sem que existisse essa tendência no **contexto de mercado**. Motivaram-se por um **contexto de mercado** que não existia.

*“Começámos a ver o tema do propósito, vendemos à Movistar e começámos a receber fundos por aí”. – Alto Peru*

Resumindo, em duas das nove empresas analisadas, houve expressamente a identificação da presença de um ecossistema de empreendedorismo social que motivou a criação da empresa social como fator do **contexto de mercado**.

### 5.3.5 Discussão geral

De acordo com a bibliografia e com o desenvolvimento do trabalho, as motivações que houve para criar uma determinada empresa social são as referidas anteriormente (**ajudar a sociedade, apoio da rede**



**social, proximidade com o problema social, sustentabilidade financeira, contexto institucional, realização pessoal, contexto cultural e contexto de mercado).**

Em oposição, alguns autores de estudos qualitativos com entrevistas utilizaram categorias de motivações diferentes, como algumas das que se mostram na tabela 1.

A motivação da **realização pessoal** surgiu em todos os casos e a motivação de **ajudar a sociedade** surgiu para todos exceto um, a Inka Moss.

Tendo em conta os resultados do presente estudo sobre as motivações iniciais de criar uma empresa social e as motivações referidas na bibliografia e apresentadas na tabela 1, verificamos que:

- tanto no Peru, como no Reino Unido, em Portugal, nos EUA, no Egito, em Israel, na Irlanda e na Roménia, houve a motivação de **ajudar a sociedade**, isto é, em todos os países dos estudos referidos na tabela 1, pelo que **ajudar a sociedade** é a categoria de motivações mais universal;
- tanto no Peru, como no Reino Unido, Egito e Nigéria, houve a motivação do **apoio da rede social**;
- tanto no Peru, como na Roménia, em Portugal e na Irlanda, houve a motivação da **sustentabilidade financeira**;
- tanto no Peru, como nos EUA e em Portugal, houve as motivações de **realização pessoal** e da **proximidade com o problema social**;
- tanto no Peru, como na Nigéria, houve a motivação das condições locais (segundo Omorede, 2014), onde se consideram como parte desta categoria o **contexto de mercado, o contexto institucional e o contexto cultural**.

Nalguns aspetos, o que é observado no Peru é diferente, como a existência de condições locais como o **contexto cultural** e o **contexto institucional**, não presentes em muitos dos estudos feitos sobre tais motivações. Estas diferenças podem estar relacionadas com um menor desenvolvimento do Peru, uma maior pobreza e diferenças ao nível do clima, das condições socioeconómicas, das políticas e de condições geográficas (por exemplo, o enquadramento da zona montanhosa).

De modo a comparar os estudos da literatura sobre motivações de empreendedores sociais com os resultados do presente estudo, faz-se em seguida uma comparação dos termos das categorias de motivações propostas por diversos autores com as categorias propostas neste estudo.

Guerra et al. (2016) verificaram que todas as empresas híbridas analisadas têm como motivações iniciais o **ajudar a sociedade**. Com efeito, no presente estudo a **proximidade com o problema social, a realização pessoal e a sustentabilidade financeira** também foram importantes, embora com menos expressão no conjunto das empresas híbridas analisadas.

A única organização lucrativa estudada por Guerra et al. (2016) teve como motivações iniciais o **ajudar a sociedade, a realização pessoal, o contexto de mercado e a sustentabilidade financeira**, a qual, quando comparada com a Inka Moss (organização lucrativa do presente estudo no momento inicial), apresenta as mesmas motivações iniciais, acrescentando-se a de **ajudar a sociedade**.

O caso das organizações não lucrativas apresenta uma diferença neste estudo tendo em conta a única organização não lucrativa presente, a Alto Peru, uma vez que a maioria das organizações estudadas se motiva pela **sustentabilidade financeira** no início.

No estudo de Braga et al. (2015), **ajudar a sociedade** foi uma motivação para criar a empresa social

em 92% dos empreendedores portugueses entrevistados. No presente estudo, essa percentagem corresponde a 89%, ou seja, tanto em Portugal, como no Peru, houve uma fração elevada e de valor não muito diferente do número de empreendedores que motivados por **ajudar a sociedade** para criar a empresa social.

O estudo de Germark e Robinson (2014) evidenciou que os empreendedores sociais norte-americanos se motivam pela **realização pessoal**, por **ajudar a sociedade** e pela **proximidade com o problema social**. No caso dos empreendedores sociais emergentes do presente estudo (todos, exceto o da empresa Sinba), estas três motivações iniciais foram também muito importantes, para além do **contexto de mercado**, motivação esta que surgiu em contradição no estudo de Germark e Robinson (2014).

Nos empreendedores que criaram a empresa social sem ser sozinhos o **apoio da rede social** foi importante para dois dos quatro empreendedores.

Todos os empreendedores com formação em áreas relacionadas com a gestão motivaram-se pelo **contexto de mercado** para criar a empresa social. Também a **sustentabilidade financeira** foi importante, mas apenas para três das respetivas quatro empresas.

Três dos nove problemas sociais combatidos pelas empresas sociais estudadas são problemas na cidade (Lima, Peru) e os restantes ocorrem em zonas menos urbanizadas, tais como pequenas vilas e cidades na serra, selva e costa. Quatro são problemas combatidos na serra, ou seja, em zonas montanhosas e isoladas dos Andes peruanos, e têm como base cidades diferentes nessas regiões (Jauja, Cajamarca, Cusco e Ayacucho).

É interessante verificar que na serra, costa e selva peruanas as empresas sociais começaram num lugar, mas passaram a estar também noutros lugares longínquos ao longo do tempo para desenvolverem as suas atividades, não só sociais como também comerciais. Ou seja, fora de uma grande metrópole (como Lima, neste caso) o **contexto de mercado** permite mais facilmente a expansão das atividades sociais para outros lugares, tendo sido a razão principal para isso o fácil acesso a clientes, fornecedores e beneficiários.

#### 5.4 Estudo longitudinal das motivações nas empresas sociais híbridas

As categorias das motivações identificadas durante a persistência da empresa social, bem como as respetivas transcrições das entrevistas que permitiram essa identificação, no caso das empresas sociais híbridas estudadas (Hoseg, Pimalpaka, Inka Moss e Shiwi) estão apresentadas no anexo 4. Estas empresas têm um mínimo de 4 anos de existência, sendo a Pimalpaka a mais antiga (2006) e a Hoseg a mais recente (2013).

Para estas empresas foram também feitos esquemas cronológicos (figuras 7, 8, 9 e 10, apresentadas nas próximas secções) que mostram as atividades e as respetivas motivações dos empreendedores ao longo do tempo, desde a criação da empresa até ao momento em que foi realizada a entrevista. Nestes esquemas, as caixas correspondem às atividades e as setas com termos por cima são as respetivas categorias de motivações. Na linha horizontal representa-se. As atividades foram classificadas em comerciais e/ou sociais, de acordo com a definição presente no capítulo 4.2.2.

As motivações iniciais para a Shiwi, Hoseg, Pimalpaka e Inka Moss foram as que estão na figura 6,

sendo que a motivação principal foi o **ajudar a sociedade** em todas, com exceção da Inka Moss em que a categoria principal foi a da **realização pessoal**. Ao longo do tempo com as diversas atividades que foram introduzidas na empresa social, houve motivações diferentes que as causaram, estando as motivações e respectivas atividades ilustradas nos esquemas das figuras 7, 8, 9 e 10, e a descrição das motivações com as respectivas transcrições das entrevistas apresentada para cada empresa no anexo 4.

Nas próximas seções, descreveu-se a persistência de cada empresa do estudo longitudinal, tendo em conta as motivações, atividades, mudanças estratégicas e desafios que ocorreram desde a criação da empresa até ao momento da entrevista.

#### 5.4.1 Shiwi

A empresa Shiwi foi fundada em 2011 por uma empreendedora que quis resolver o problema do excesso de trabalhadores na área mineira aliada ao da conservação dos recursos naturais que ocorria em Madre de Dios. Podem ser considerados três períodos durante o desenvolvimento da Shiwi: 2011-2013, 2013-2015 e 2015-2017 (figura 7). Os primeiros dois são marcados pela saída momentânea da empreendedora da empresa entre os mesmos e o que separa os dois últimos é uma mudança de imagem e uma diversificação de produtos.

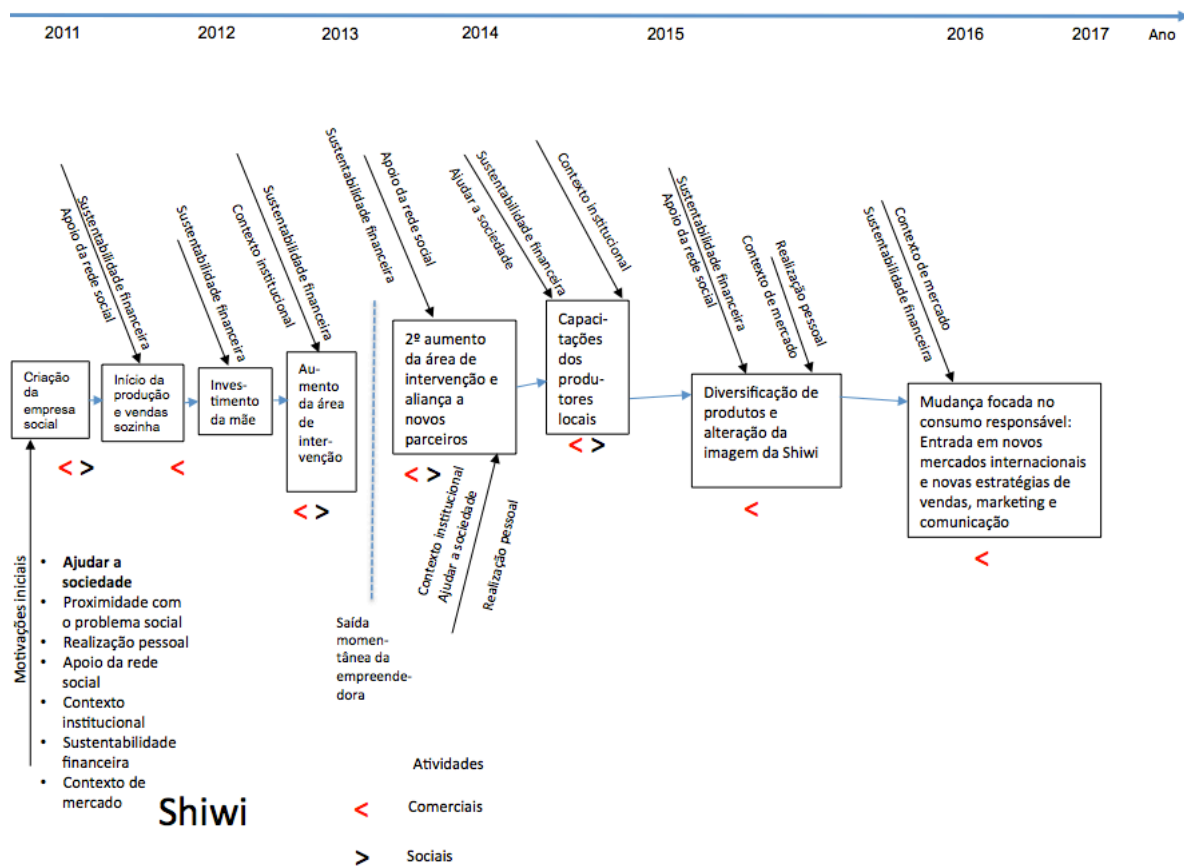


Figura 7 – Esquema cronológico da Shiwi tendo em conta as atividades e motivações.

No início a empreendedora começou por trabalhar sozinha as castanhas-da-amazónia do terreno da mãe e a obter produtos alimentares com as mesmas.

A empreendedora da Shiwi quis criar a empresa pelas motivações de **ajudar a sociedade**, **apoio da rede social**, e ter **proximidade com o problema social**, **realização pessoal**, **contexto institucional**, **contexto de mercado** e **sustentabilidade financeira**. A motivação principal foi **ajudar a sociedade**, seguindo-se as outras motivações principais: **apoio da rede social**, **proximidade com o problema social** e a **sustentabilidade financeira**.

Acima de tudo a empreendedora interessava-se significativamente pelo problema social da conservação da natureza que lhe era familiar e próximo (**proximidade com o problema social**); não tinha experiência como empreendedora e procurou muito a ajuda e o apoio das pessoas do seu círculo mais próximo para a apoiarem na decisão de criar a empresa (**apoio da rede social**); também queria ajudar as pessoas (**ajudar a sociedade**) e queria vender (**sustentabilidade financeira**) porque queria “viver da empresa e que outras pessoas possam viver desta forma”.

Neste primeiro período da Shiwi, foram iniciadas a produção e as vendas numa escala familiar, pelo que não havia ainda beneficiários desta empresa, tendo em seguida recebido ajuda financeira da mãe para permitir a subsistência da mesma. Apesar das motivações para **ajudar a sociedade**, por ser uma novidade e devido ao risco associado, os atores da zona, nomeadamente a associação de coletores

de castanhas, não apoiaram a empreendedora no início e esta teve dificuldade em obter recursos financeiros. A falta deste apoio do **contexto institucional** não desmotivou a empreendedora, que, para além de atravessar um momento desafiante com poucas vendas, poucos clientes e um inexistente ecossistema de empreendedorismo, e estando praticamente sozinha na empresa (houve um pequeno apoio de um familiar), continuou a persistir através da obtenção de produtos e vendas (tudo feito por ela, sozinha num terreno familiar), acreditando e motivando-se para a **sustentabilidade financeira** futura e continuando a ter a motivação do apoio emocional da sua rede social. A **proximidade com o problema social** continuou a motivá-la, pois a empreendedora continuou no local onde tinha tido a motivação inicial para a criação da empresa social. Já a motivação de **ajudar a sociedade** não estava tão presente pois não havia ainda beneficiários e o impacto positivo no ambiente ainda era reduzido. Ainda neste primeiro período, e tendo em conta a ajuda financeira por parte da mãe, a empreendedora associou-se aos atores da zona para assim ter um maior acesso a recursos (**contexto institucional**). Esta atividade foi consequência de uma menor perceção do risco por parte destes atores, visto já existirem índices de **sustentabilidade financeira**, bem como de vendas em maior quantidade. Neste momento, surgiram então as primeiras pessoas beneficiárias com o projeto (associação dos produtores de castanha), e começaram então as atividades sociais, pelo aumento da área de intervenção. Porém, devido a problemas de **sustentabilidade financeira** devido a poucas vendas, a estar sozinha e a não haver um ecossistema de empreendedorismo que a apoiasse, e por ter tido uma oportunidade de trabalho externa à Shiwi, a empreendedora decidiu interromper a atividade da Shiwi durante seis meses.

Por ter tido este trabalho e ter estado ausente da empresa, a empreendedora vivenciou uma experiência enriquecedora e passou a ter uma forma diferente de ver o negócio, pelo que voltou à Shiwi, iniciando-se assim uma nova fase no desenvolvimento desta empresa. Este período foi iniciado com o aumento da área de intervenção no terreno e com o estabelecimento de novas parcerias. Estas atividades foram geradas pelas motivações de **apoio da rede social**, **ajudar a sociedade**, **contexto institucional** e **realização pessoal**, para além da **sustentabilidade financeira**, motivação que persistiu durante todo o primeiro período.

Este trabalho de seis meses levou-a principalmente a aprender coisas que a levaram a sentir-se com mais confiança nas suas competências para voltar e persistir com a empresa social, no que traduz a motivação da **realização pessoal**. A motivação de **ajudar a sociedade** foi importante, pois, ao aumentar a área de intervenção, aumentou o número de beneficiários.

A diversificação da parceria, nomeadamente através de uma ONG (**contexto institucional**), foi crucial para ajudar a persistência da Shiwi no aumento da área de atuação, pois esta ONG garantiu a acessibilidade e a expansão das zonas de trabalho, permitindo a utilização de mais recursos e um aumento do número de beneficiários. Esta ONG exigiu que, em troca do seu apoio que era sobretudo financeiro, houvesse capacitações dos beneficiários/produtores. Assim, foram também iniciadas atividades de capacitação dos produtores locais. Por outro lado, em consequência do aumento da área de atuação, foi possível diversificar os produtos (ex.: óleo de coco, açúcar). A diversificação dos produtos foi motivada para além da **sustentabilidade financeira** pelas seguintes categorias de motivações: **realização pes-**

**soal, contexto de mercado e apoio da rede social.** O início do terceiro período da Shiwi é caracterizado por uma mudança da imagem da empresa que foi originada principalmente pela necessidade de aumentar substancialmente as vendas e tornar a empresa mais sustentável do ponto de vista financeiro e por a empreendedora ter tomado consciência que não tinha dado a devida atenção à necessidade de melhorar a comunicação e marketing da empresa.

Paralelamente, houve a percepção que os produtos da Shiwi, devido às suas características relacionadas com um consumo responsável, poderiam ter larga aceitação no mercado internacional, pelo que a estratégia de vendas foi alterada pela entrada em novos mercados (**contexto de mercado**). Por outro lado, desde o início que a empreendedora tinha preocupações ambientais e estava preocupada com o consumo responsável, tal como a seguinte citação evidencia.

*“O objetivo é fomentar a harmonia entre o homem e a floresta amazónica, difundindo a consciencialização sobre o consumo responsável de produtos de comércio justo e sustentável e a preservação do ecossistema”.*

Em resumo, a motivação principal para a criação da Shiwi foi **ajudar a sociedade**, no entanto, ao longo do tempo, foram as motivações da categoria **sustentabilidade financeira** que se revelaram mais presentes e que impulsionaram novas atividades muito importantes para o desenvolvimento da Shiwi, como a diversificação da parceria, dos produtos e das estratégias de vendas e de comunicação, e a mudança focada num consumo responsável que permitiu a entrada no mercado internacional. Para além da **sustentabilidade financeira**, o **apoio da rede social** e o **contexto de mercado** foram importantes para certas atividades.

#### 5.4.2 Pimalpaka

A Pimalpaka foi fundada em 2006 por uma empreendedora que quis resolver o problema da falta de oportunidades de trabalho para mulheres de zonas vulneráveis do Peru.

Podem ser considerados dois períodos durante o desenvolvimento da Pimalpaka: 2006-2015 e 2015-2017, marcados pela perda de um grande cliente entre os mesmos (figura 8).

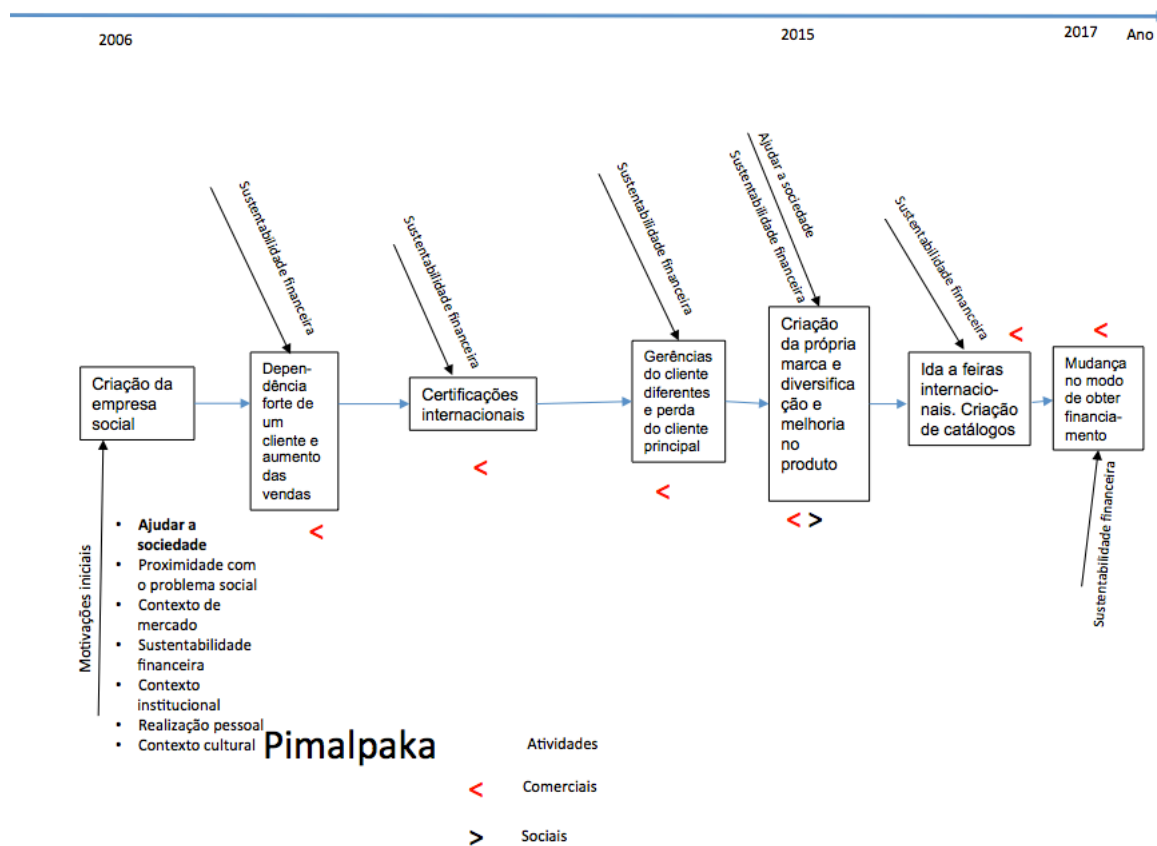


Figura 8 - Esquema cronológico da Pimalpaka tendo em conta as atividades e motivações.

O propósito comercial da Pimalpaka foi a comercialização de cintos feitos por mulheres empoderadas, tendo o processo de criação desta empresa social sido muito demorado, tendo em conta os outros casos analisados. Na verdade, a empreendedora esteve cerca de dois anos sem conseguir decidir avançar formalmente com a criação da empresa.

Por ter demorado tanto tempo até decidir criar a empresa a empreendedora foi tendo motivações de todas as categorias de motivações apresentadas neste trabalho: **ajudar a sociedade, apoio da rede social, proximidade com o problema social, sustentabilidade financeira, contexto institucional, realização pessoal, contexto cultural e contexto de mercado.**

As motivações principais iniciais foram **ajudar a sociedade** - "O projeto surgiu claramente do problema social", o **contexto de mercado** - "Nessas feiras surgiu a minha primeira cliente, uma inglesa e comecei a exportar para ela. Nessa fase, mais ou menos, tive mesmo que criar a empresa pois percebi mesmo que podia ter sucesso com mais vendas" -, a **proximidade com o problema social**, o **contexto cultural** e a **sustentabilidade financeira**. As motivações do **contexto de mercado** e da **sustentabilidade financeira** desencadearam a tomada de decisão de criar formalmente a Pimalpaka, nomeadamente o facto de ter surgido uma cliente importante (**contexto de mercado**).

É interessante ver o papel do **contexto cultural**, uma motivação inicial pouco frequente quando comparada com as outras empresas sociais entrevistadas no estudo longitudinal. A empreendedora pensou que "tinha de ter algo que caracterizasse o Peru nos produtos". Isso motivou-a significativamente, pois a empreendedora sentiu que os fatores culturais da zona onde iria atuar eram fortes e autênticos.

Antes da criação formal da empresa, houve uma série de atividades que o projeto da Pimalpaka desenvolveu, tais como a criação do produto, a presença num concurso importante de uma ONG, a ida a feiras para entrar no mercado e o início das vendas. O momento inicial de criação da empresa social é muito discutível neste caso, mas segundo os conceitos definidos no capítulo 4.2., todas estas atividades fazem parte das fases iniciais. Este conjunto de fases iniciais reflete-se nas próprias palavras da empreendedora por estar *“a tentar dar início ao projeto”*.

Uma razão para haver tanta hesitação inicial é que a empreendedora não queria arriscar nada com a criação da empresa. Inclusive, *“na altura não necessitava criar uma empresa nova, tinha uma nova filha pequena e tinha acabado de casar”*.

A empreendedora foi tendo motivações de todas as categorias, até que decidiu criar formalmente a empresa social e é iniciado o primeiro período da Pimalpaka que se estende até 2015.

Neste primeiro período não houve investidores e as receitas da empresa foram obtidas através da venda direta a clientes. Após a primeira cliente, surgiu o segundo cliente, que foi fundamental para a empresa durante 8 anos, e a perda desse cliente *a posteriori* afetou de forma crucial os momentos seguintes da empresa.

*“O momento mais crítico tem sido desde que deixei o tal cliente até à atualidade”*.

A relação comercial entre a empreendedora e o cliente foi particular, uma vez que o cliente tratava de tudo o que tinha a ver com as vendas e a empreendedora *“vivía da marca deles”*, sem ter uma marca própria.

*“Este grande cliente que tinha dava sempre como garantido que nós lhes entregávamos o produto já acabado e operávamos sob a marca deles”*.

Operar através desta forma permitiu, segundo a empreendedora, ter mais facilidade no desempenho do projeto social. Assim, pode-se interpretar que este tipo de aliança estratégica em que se transfere a responsabilidade e as operações (principalmente as vendas) a terceiros, poderá conduzir a que a empresa social se possa focar mais intensamente em **ajudar a sociedade** e, conseqüentemente, desenvolver mais atividades sociais.

Durante estes oito anos de uma boa relação com este cliente, obteve-se um bom desempenho das vendas e um número elevado de beneficiários com o projeto. No entanto, a empreendedora perdeu este cliente em 2015 por duas razões: mudança de gerência; e alteração das condições de pagamento por parte da nova gerência à Pimalpaka.

*“Depois, acabaram por vender a empresa a uns filipinos. Estes queriam fazer com que eu recebesse dinheiro apenas a cada 90 dias, queriam trabalhar com a China principalmente e eu disse-lhes que não dava, que por ser uma empresa social era difícil, era muito tempo para esperar para dar os salários às mulheres e teria de ser eu a adiantar do meu próprio capital ou mesmo com empréstimos do banco (não era sustentável)”*.



Antes da mudança de gerência, a empreendedora referiu ainda que a obtenção de certificações internacionais que comprovem o impacto social da empresa (ex.: comércio justo) impossibilitou a compra dos seus produtos pela primeira gerência.

*“Ao obter várias certificações internacionais como a de comércio justo e a de combate à desertificação, a empresa já não podia encarregar-se de ajudar o projeto. Nessa fase só queriam mais e mais produtos e vendas”.*

Ou seja, as motivações que a empreendedora tinha para a obtenção de certificações, nomeadamente a **sustentabilidade financeira** e o **contexto de mercado** (motivações de natureza económica para atividades comerciais), acabaram por ter consequências inesperadas para a empresa, pois tiveram uma influência grande no comportamento do cliente (**contexto de mercado**).

No segundo período da empresa, marcado inicialmente pela perda deste grande cliente, a motivação de **ajudar a sociedade** foi especialmente importante, e fez com que a empreendedora acreditasse na empresa e tivesse coragem de enfrentar o momento desafiante e a levasse a ter a motivação de querer fazer a Pimalpaka sobreviver.

Assim, a empreendedora foi forçada a alterar a estratégia, nomeadamente através da utilização da Pimalpaka como a marca da empresa. Assim, criou-se então a **própria marca** e houve a **diversificação** de produtos, tendo as motivações para a primeira atividade sido o **ajudar a sociedade** e a **sustentabilidade financeira** e, para a segunda, o **contexto de mercado** e a **sustentabilidade financeira**.

*“Criei mais linhas de produtos para ter mais coisas que oferecer e para me diferenciar dos ex-clientes, assim tinha cintos melhores e diferentes”.*

Recentemente, a empreendedora buscou formas diferentes de obter financiamento, nomeadamente de investidores. Nunca teve investidores, viveu praticamente sempre à custa das vendas a clientes.

A motivação para tal é a **sustentabilidade financeira**. Antes, a empreendedora nunca se terá motivado por ter outras fontes de financiamento, contentando-se com os clientes que tinha e conformando-se com a situação, pois eles garantiam-lhe a estabilidade e **sustentabilidade financeira**.

No momento da entrevista, e após dois anos desde que perdeu o segundo grande cliente por ter decidido criar a própria marca, a empresa mudou um pouco a forma de encarar o mercado e tem procurado financiamento através de investidores, além de continuar a tentar encontrar um grande cliente que venda os seus produtos, mas sem sucesso.

Em resumo, a motivação principal da Pimalpaka foi **ajudar a sociedade**, tendo havido motivações de todas as categorias deste estudo para criar formalmente a empresa, pois este processo de criação demorou algum tempo.

Durante o desenvolvimento da empresa, a **sustentabilidade financeira** foi a sua maior motivação. No entanto, a perda de um cliente fundamental pôs em causa a **sustentabilidade financeira** da empresa e levou-a a novas atividades, como a diversificação das fontes de financiamento, a diversificação do

produto e, ao mesmo tempo, a criação da própria marca.

### 5.4.3 Hoseg

A Hoseg foi fundada em 2013 por uma empreendedora que quis resolver o problema do frio em crianças vulneráveis de zonas alto-andinas do Peru.

Podem ser considerados dois períodos durante o desenvolvimento da Hoseg: 2013-2016 e 2016-2017, marcados pelo lançamento da marca no mercado entre os mesmos (figura 9).

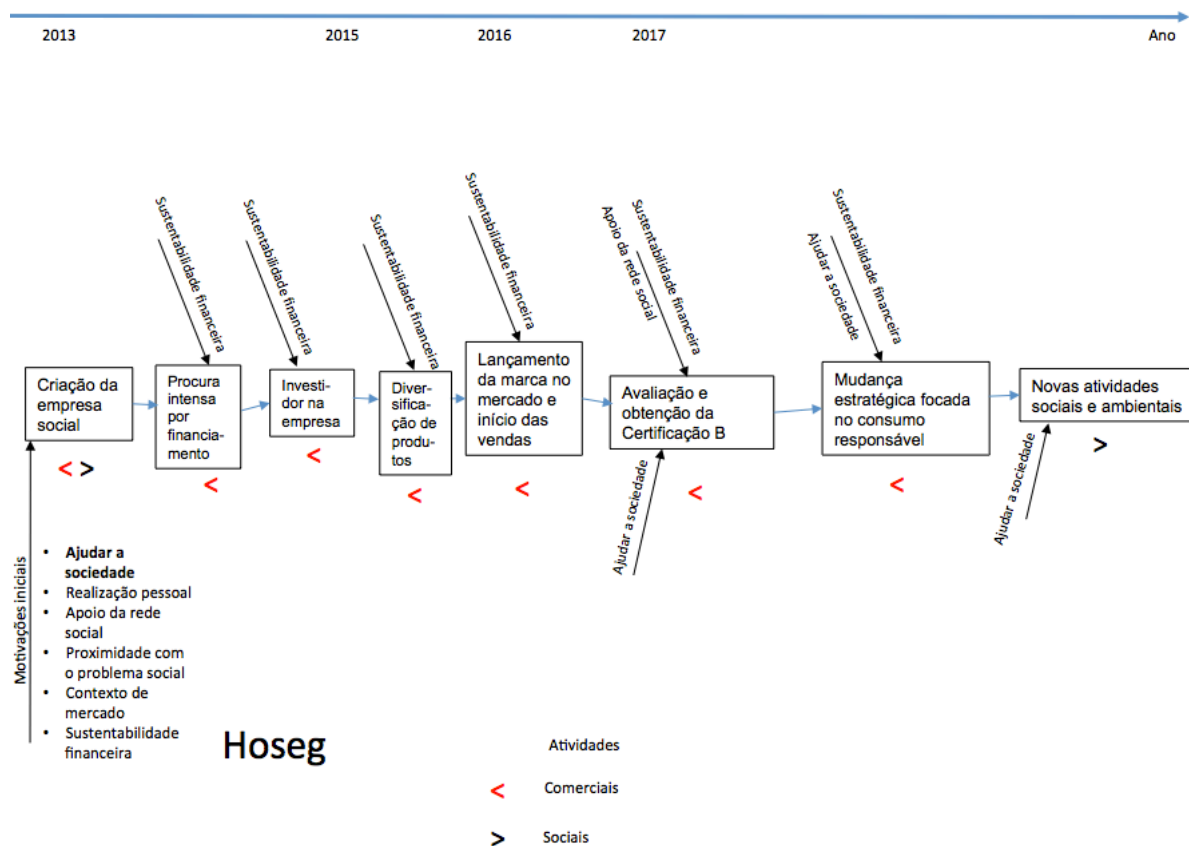


Figura 9 - Esquema cronológico da Hoseg tendo em conta as atividades e motivações.

No início, o propósito comercial idealizado era vender camisolas com capuz (*sweats*) de modo a que, para cada uma que fosse vendida, seria uma entregue a uma criança de uma zona vulnerável, segundo o modelo *buy-one give-one* (Marquis e Park, 2014).

A Hoseg teve no seu início, em 2013, como motivações principais, tanto a **sustentabilidade financeira**, o **ajudar a sociedade** e a **realização pessoal**, bem como as menos relevantes de outros tipos, a **realização pessoal**, o **apoio da rede social**, o **contexto de mercado** e a **proximidade com o problema social**.

A motivação para **ajudar a sociedade** foi a principal.

*“Criámos este projeto sobretudo para melhorar a qualidade de vida das crianças de comunidades alto-andinas acima dos 3 000 metros”.*

No início, a Hoseg foi considerada um *hobbie* para os três irmãos empresários que tinham os seus próprios trabalhos ao mesmo tempo. Contudo, os empreendedores pediram ao banco um empréstimo de uma quantia elevada logo ao início, o que os terá levado a ficar mais comprometidos com a empresa. Nos dois anos seguintes, empenharam-se em obter financiamento, enquanto testavam a ideia com algumas pequenas vendas, sempre com o foco na **sustentabilidade financeira**. Nessa altura, o produto era único e consistia numa *sweat*, tendo os empreendedores constatado que a estratégia não estava a funcionar, pois, por exemplo, os gastos da produção das primeiras 200 *sweats* que entregaram às crianças não foram cobertos totalmente pelas vendas. Assim, perceberam em pouco tempo que tinham de alterar a estratégia para conseguir ter lucro e impacto social, tendo sido motivados pela **sustentabilidade financeira**.

Em 2015, conseguiram finalmente um investidor, que impulsionou a posterior entrada no mercado com a marca lançada. Motivados pela **sustentabilidade financeira**, os empreendedores alteraram a estratégia, nomeadamente através de uma diversificação de produtos, tendo-se criado uma linha de produtos, como vários tipos de casacos, camisas e acessórios como meias e gorros, e da alteração da equipa de trabalho que permitiu o início oficial das vendas e a criação do primeiro ponto físico de vendas.

No segundo período marcado pela entrada no mercado, havia a perceção que a situação estava melhor, mas as vendas ainda eram insuficientes, tendo os empreendedores sentido a necessidade de validar o modelo da empresa por parte de uma fonte externa, em resposta à motivação de **sustentabilidade financeira**. Desta forma, passaram pelo processo de obter a certificação B que os fez compreender que tinham de mudar novamente de estratégia e, desta vez, de uma maneira mais radical. As motivações para obter a certificação foram de **sustentabilidade financeira, de apoio da rede social, de ajudar a sociedade** e também houve a vontade *“que alguém lhes dissesse que estavam a fazer objetivamente as coisas bem ou não”*. Essa mesma certificação levou-os a ter novas motivações de **ajudar a sociedade**, como a consciencialização dos consumidores.

Esta certificação teve um impacto enorme no desenvolvimento da empresa, tendo os empreendedores sentido muitas motivações novas e provocado uma mudança estratégica. Dentro dessa mudança estratégica, os empreendedores quiseram passar a incentivar fortemente o **consumo responsável** e também passaram a ter motivações de **ajudar a sociedade** mais ligadas a questões ambientais, e motivações de **apoio da rede social**, para além das de **sustentabilidade financeira**.

Na verdade, os empreendedores tomaram consciência que o impacto social da entrega das *sweats* era reduzido, o que também contribuiu para a mudança estratégica. Em consequência, e de forma a aumentar o impacto social, diversificaram as atividades sociais e ambientais, passando a ter, para tal, alterações sustentáveis na cadeia de valor e a explorar o modelo *buy-one give-one* (Marquis e Park, 2014) adaptado a uma causa ambiental, através da plantação de uma árvore por cada acessório vendido.

*“Percebemos que mais que um tipo de impacto, estávamos a ter um ato de entrega de casacos. Temos então uma grande transição pela frente - queremos que a nossa marca e os nossos produtos sejam produtos que falem por si só a nível de consequência e de desenvolvimento sustentável. É aqui que estamos a atuar a nível de impacto social e ambiental e estamos a tentar mudar o modelo em toda a cadeia de valor e cadeia de produção”.*

Por outro lado, estas novas atividades sociais também foram motivadas pelo **apoio da rede social**, traduzido numa maior interação com outras empresas para potenciar transferência de conhecimento e de boas práticas.

*“Houve uma necessidade de explorar mais as formas de outras empresas atuarem e tentámos nos ligar a elas através de networking e parcerias interessantes”.*

Terem mudado a estratégia para uma ótica de consumo responsável levou os empreendedores a quererem cobrar mais pelos seus produtos, pois aperceberam-se que os clientes poderiam pagar mais pelo facto de o produto ter um impacto social associado. Assim, as motivações de **sustentabilidade financeira** associaram-se a uma nova motivação de **ajudar a sociedade**, para além da que esteve na origem da criação desta empresa.

Resumidamente, as atividades sociais e comerciais que surgiram inicialmente como resposta principal à motivação de **ajudar a sociedade** não foram suficientes para a empresa gerar lucro e impacto social. Posteriormente, a motivação da **sustentabilidade financeira** foi muito importante, por um lado, para a diversificação dos produtos e, mais tarde, para a obtenção da certificação B. A obtenção da certificação B teve um impacto estratégico muito grande na empresa, que passou a estar mais focada no consumo responsável. Assim, foi possível à empresa voltar a responder a novas motivações de **ajudar a sociedade**, tendo consequentemente diversificado as atividades sociais e ambientais.

#### 5.4.4 Inka Moss

A empresa Inka Moss foi fundada em 2010 por um empreendedor que quis explorar a oportunidade comercial da obtenção de musgo branco de uma zona montanhosa peruana para o transformar e comercializar como um substrato para o cultivo de plantas. Assim, esta empresa foi inicialmente uma organização lucrativa que se transformou numa organização híbrida quando incluiu mais tarde a missão social de atenuar o problema da pobreza nas zonas rurais alto-andinas onde era obtido o musgo.

Podem ser considerados dois períodos durante o desenvolvimento da Inka Moss: 2010-2012 e 2013-2017 (figura 10), marcados pelo surgimento da motivação de **ajudar a sociedade** entre os mesmos.

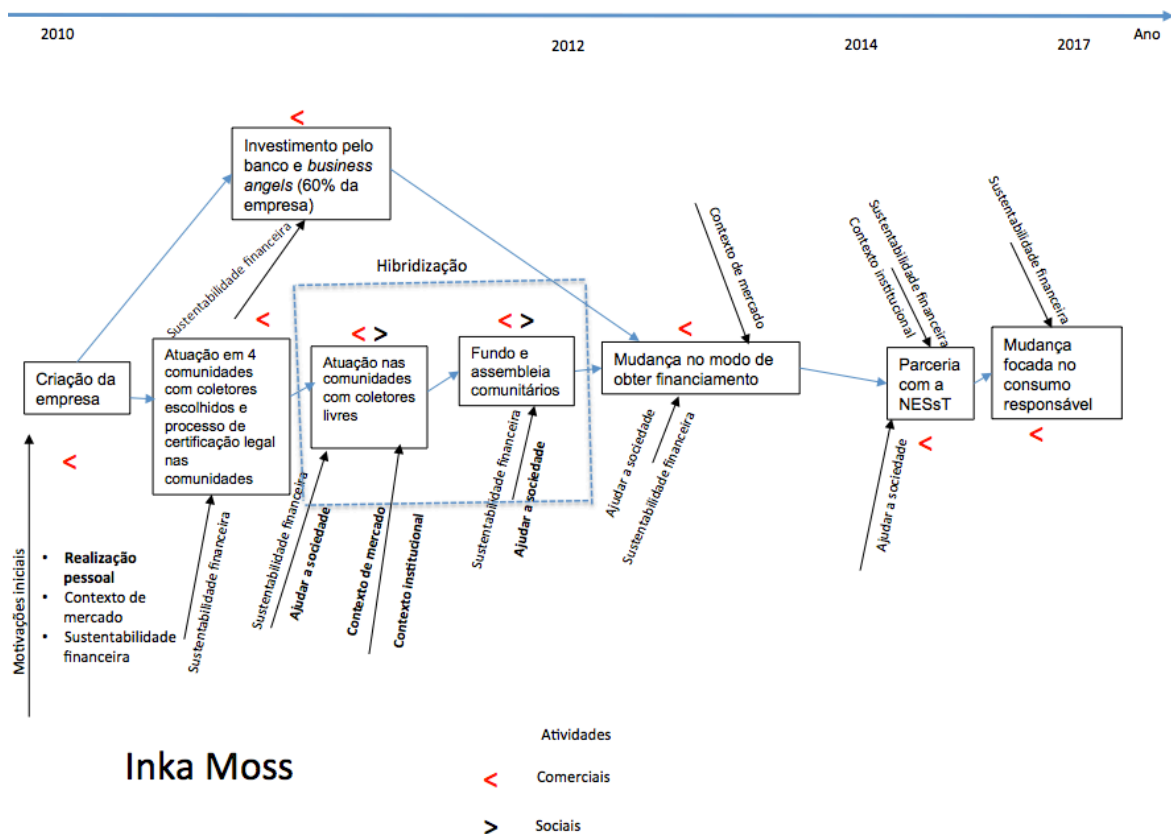


Figura 10 - Esquema cronológico da Inka Moss, tendo em conta as respetivas atividades e motivações.

No início, o empreendedor da Inka Moss criou a empresa por ter motivações de **sustentabilidade financeira, contexto de mercado e realização pessoal**, não tendo havido, portanto, uma motivação inicial para **ajudar a sociedade**. Assim, a empresa não foi criada como uma empresa social, pois não havia qualquer missão social para mitigar um certo problema social.

O empreendedor motivou-se principalmente pela sua experiência como empreendedor na área logística e de comércio exterior, e pelo facto de já ter criado uma empresa 10 anos antes da Inka Moss que ainda existia no momento da entrevista (**realização pessoal**).

Na fase inicial de reconhecer a oportunidade comercial, o empreendedor motivou-se ao perceber que envolver as comunidades com problemas sociais podia ser um meio para obter mais **sustentabilidade financeira**, ou seja, acabou por haver a motivação de **ajudar a sociedade**, mas porque esta servia a motivação de **sustentabilidade financeira**, não tendo por isso sido considerada como uma motivação inicial. A seguinte citação do empreendedor destaca isso.

*“O objetivo de impacto social foi visto ao início como uma vantagem para obter financiamento”.*

Durante o primeiro período da empresa, o empreendedor procurava muito o lucro, daí a motivação pela **sustentabilidade financeira** ter sido muito intensa.

No entanto, o processo de arranque para começar a extrair o recurso enfrentou uma série de constrangimentos, principalmente ao nível do **contexto institucional**, pois tiveram de se cumprir certas exigências legais, tal como se salienta através da seguinte citação.

*“Por ser um recurso natural, há leis que se têm de cumprir e tem de se fazer um plano de gestão para que se garanta a sustentabilidade. Antes de fazer este plano, de todos os requisitos que pedem, um é que a comunidade esteja ordenada, nos seus planos, nas documentações e nos registos”.*

Este processo de se fazer um plano de gestão foi exigente e demorado, pois implicou um maior conhecimento dessas comunidades e uma maior interação com as mesmas com vista à sua organização. Assim, o empreendedor foi-se apercebendo aos poucos que as pessoas dessas comunidades “viviam assim à parte da sociedade”, pelo que a motivação de **ajudar a sociedade** surgiu e foi crescendo dentro dele.

A forma como a comunidade funcionava no local, isto é, o **contexto cultural**, levou finalmente o empreendedor a ter de agir, pois inicialmente os coletores eram escolhidos por ele no seio da comunidade e acabou por perceber que a melhor opção era que essa escolha partisse da própria comunidade. Os seguintes resultados salientam isso.

*“Percebemos que o trabalho entre eles é muito de comunidade.*

*Começámos ao início com 3 ou 4 comunidades. Era só com as pessoas que colhiam musgo que nós nos envolvíamos. Surgiu um problema. As pessoas das comunidades perguntavam o porquê de não contratar certas pessoas e contratar outros. Foi uma grande desigualdade que se verificou e as pessoas protestavam por umas terem mais que outras e por umas mandarem nas outras. A melhor opção era que eles colhessem livremente de acordo com a sua disponibilidade. Assim todos podem beneficiar do seu produto.”*

Assim, foram os **contextos institucional e cultural** que levaram o empreendedor a ter uma noção dos problemas sociais das comunidades com que estavam a interagir e, a partir daí, o empreendedor passou a criar atividades sociais como parte da estratégia da empresa.

No final deste primeiro período da empresa, marcado por esta vontade crescente de **ajudar a sociedade**, foi iniciada uma atividade nova que consiste na criação de um fundo e de assembleias comunitárias. As seguintes citações mostram isso.

*“Juntámo-nos com todos numa assembleia e chegou-se a um acordo. Quisemos envolver toda a comunidade”.*

*“Por cada saco de musgo damos 20 centavos de sol para um fundo comunitário para obras na comunidade. Pode ser o melhoramento de uma ponte, escola, comprar computadores, etc. Fora disso, assessoramos os locais em todas as atividades que podemos assessorar. Por exemplo, se precisam de uma linha telefónica. Do que podemos dar-lhes ou ajudar com contactos nós damos-lhes”.*

Esta atividade nova foi criada, não só para dar resposta à motivação de **ajudar a sociedade**, mas

também para garantir a geração de **sustentabilidade financeira** através da criação de uma relação de fidelidade com os beneficiários, tal como se evidencia na seguinte citação.

*“Para nós também era importante criar uma fidelidade com as comunidades. Porque eles podem passar a vender livremente o musgo a outras entidades. Há que cuidar da cadeia”.*

Com a criação deste fundo, o empreendedor procurou evitar que os beneficiários criassem o seu próprio negócio, ou seja, não pretendeu empoderá-los em demasia, pois isso poderia afetar a **sustentabilidade financeira** da Inka Moss.

Na verdade, o empreendedor teve a motivação de **ajudar a sociedade**, mas precisou de garantir que os beneficiários não prejudicassem a **sustentabilidade financeira** da sua empresa.

Por ser um produto muito inovador e por apresentar características sazonais relacionadas com o clima, o processo foi longo e demorado (ex.: produto muito específico e desconhecido no mercado; sazonalidade da oferta) até que se comesçasse a gerar lucros (ex.: pressão dos bancos para passar fatura) e, por outro lado, a nova visão social da empresa dificultou a relação com os investidores, pelo que foi necessário diversificar as fontes de financiamento, nomeadamente passando-se a buscar fundos com propósitos mais sociais e que apresentassem taxas mais baixas. Isso demonstra-se com as seguintes citações.

*“O trabalho com as comunidades deu um sentido mais lógico à empresa”.*

*“Um dia tive que parar de deixar o social ignorado e desprezado”.*

*“Também tínhamos o fator do clima. Em janeiro, fevereiro e março é muito difícil mostrar faturas pois é a época das chuvas. Os bancos pressionavam muito nesse aspeto”.*

*“Passámos a querer também buscar fundos mais amigáveis (que tenham um propósito mais social), que tenham taxas mais baixas”.*

Principalmente as atividades sociais da empresa, mas também a motivação de **ajudar a sociedade**, fizeram o empreendedor ver que podia obter certos financiamentos, principalmente por ter bons níveis de desempenho nas métricas de impacto social. O empreendedor apercebeu-se que havia caminhos inexplorados de financiamento que nunca lhe tinham ocorrido e que poderiam ser uma solução. A motivação de **ajudar a sociedade** abriu-lhe portas.

*“A empresa foi-se inclinando para os financiamentos que buscavam o fim social”.*

*“As suas condições para nos financiar são que o impacto cresça ao longo do tempo. Eram aliados que se adaptavam à nossa visão e às necessidades que tínhamos”.*

Esta mudança estratégica foi difícil, pois, tal como Battilana et al. (2012) consideraram, é difícil para uma organização mudar estrategicamente quando já está incorporada em modelos e redes de *stakeholders*.

*“Foi difícil convencer o diretório, os business angels<sup>14</sup> com que entrámos (representam 60% da empresa) que era necessário ter a visão social e não somente a visão comercial. Mudar a estratégia foi difícil”.*

Esta diversificação das fontes de financiamento é, pois, gerada pela motivação de **ajudar a sociedade**, aliada à **sustentabilidade financeira** e ao **contexto de mercado**.

Foi considerado que o início do segundo período da Inka Moss correspondeu a esta diversificação das fontes de financiamento.

Adicionalmente, por um lado, o facto de a empresa ter agora uma missão social mais evidente e, por outro, as ONG financiadoras passarem a financiar empresas, tanto com valor social, como económico, fez com que estas ONG passassem a financiar esta empresa.

A partir daí, embora a estratégia da empresa tenha mudado e o impacto social tenha passado a ser parte da mesma, as motivações voltaram a ser exclusivamente de **sustentabilidade financeira** e só passou a haver atividades comerciais.

Houve pelo menos três entidades novas, como a NESsT, que passaram a financiar a empresa e todas exigiam que o impacto social crescesse ao longo do tempo.

*“As suas condições para nos financiar são que o impacto cresça ao longo do tempo”.*

*“Foi um pouco com o passar do tempo que nos apercebemos que estes aliados eram os melhores para nós e não o banco ou outros investidores”.*

Das entidades que surgiram, a mais importante é a NESsT. Após haver a percepção de que os financiadores sociais eram melhores para a empresa do que o banco ou outros investidores, consolidou-se esta parceria-chave com a ONG NESsT que apoia empresas sociais, exigindo não só a **sustentabilidade financeira** da empresa, bem como métricas de impacto social.

A motivação de **ajudar a sociedade** era bem presente neste parceiro e isso levou a que o empreendedor se motivasse a **ajudar a sociedade**.

No momento da entrevista, o empreendedor demonstrou um maior interesse no foco para incentivar o consumo responsável e, conseqüentemente, a entrada em novos mercados que ele previa que acontecesse num futuro próximo. Esta é uma estratégia que visa a entrada em mercados internacionais.

*“Vamos querer vender às pessoas fazendo com que elas comprem por estarem a ajudar a que uma comunidade tenha musgo”.*

Desta análise, percebe-se que uma motivação pode ser construída ao longo do tempo, pode ser alimentada pelo entorno e pelo contexto até que haja um momento em que passa finalmente a haver a motivação para uma atividade, nomeadamente social.

Em suma, a motivação principal para a criação da Inka Moss foi a **realização pessoal**, tendo sido

---

<sup>14</sup> *Business angels* são investidores informais em capital de risco de pequenas e médias empresas



importantes também o **contexto de mercado** e a **sustentabilidade financeira**, e tendo esta última categoria continuado a ser muito significativa durante o desenvolvimento desta empresa, nomeadamente através de mudanças estratégicas, como a diversificação da fonte de financiamento, diversificação de parcerias e criação de atividades sociais e de atividades focadas no consumo responsável.

#### 5.4.5 Discussão geral

Tal como referido anteriormente, o estudo longitudinal foi feito com quatro empresas sociais híbridas. Uma destas, a Inka Moss, não era híbrida no momento de criação da empresa, tendo hibridizado posteriormente. Das quatro, a Hoseg é a empresa mais recente (criada em 2013).

É de referir que não se fez uma comparação com a literatura neste estudo longitudinal, pois não foram encontrados estudos comparáveis com este, ou seja, de dinâmica, ao longo do tempo, das motivações dos empreendedores sociais em empresas sociais.

De uma forma geral, a motivação principal para criar uma empresa social foi querer **ajudar a sociedade**, tal como se referiu no capítulo anterior. Ao longo do tempo, esta motivação persistiu, mas foi a **sustentabilidade financeira** que se revelou preponderante, primeiro porque se uma empresa híbrida não for viável economicamente, esta não subsiste e, segundo, porque foi esta motivação que apareceu recorrentemente e esteve na origem da larga maioria das atividades das empresas estudadas.

As atividades geradas pelas empresas estudadas foram fundamentalmente dos seguintes tipos: diversificação de produtos, criação e/ou diversificação de atividades sociais, diversificação das parcerias e/ou das fontes de financiamento, obtenção de certificações e criação de atividades focadas no consumo responsável.

A ligação da **sustentabilidade financeira** à criação destas atividades está demonstrada nas seguintes citações das empresas entrevistadas.

*“As ONG não nos financiavam porque buscávamos constantemente o lucro.*

*Em 2013 isso mudou. Agora inclusive ser sustentável financeiramente é fulcral para poder ser apoiado por ONG financiadoras.” - Diversificação das parcerias e/ou das fontes de financiamento na Inka Moss.*

*“Agora já pensamos de outra forma, para melhorar as vendas temos de estar no mercado internacional. Decidimos internacionalizar também porque apercebemo-nos que há gente consciente e com estas formas de compra mais responsáveis não só no Peru.” - Criação de atividades focadas no consumo responsável na Shiwi.*

*“Era muito tempo para esperar para dar os salários às mulheres e teria de ser eu a adiantar do meu próprio capital ou mesmo com empréstimos do banco. Não era sustentável. Tive que perder este cliente.” - Diversificação das parcerias e/ou das fontes de financiamento na Pimalpaka.*

No caso das empresas Inka Moss e Hoseg, a motivação de **sustentabilidade financeira** foi importante

na sua criação (Inka Moss) e numa fase inicial da persistência da empresa (Hoseg). Em consequência disso, observou-se uma diversificação precoce de atividades geradas por esta motivação nestas empresas, ou seja, o desenvolvimento destas empresas parece ter sido acelerado em relação ao que foi verificado na Shiwi e Pimalpaka, onde essa diversificação de atividades durante a persistência surge relativamente mais tarde.

Assim, ter a motivação inicial de **sustentabilidade financeira**, como deverá acontecer em empresas sociais inicialmente lucrativas e que, mais tarde, hibridizam poderá conferir uma vantagem em relação a empresas sociais inicialmente híbridas e em que a motivação principal é frequentemente a de **ajudar a sociedade**, sem que a **sustentabilidade financeira** seja tão importante.

Na verdade, no estudo longitudinal realizado, verificou-se que a **sustentabilidade financeira** é a categoria de motivações mais relevante durante o processo de persistência das empresas sociais, pelo que ter desde início esta motivação poderá desencadear mais cedo a diversificação de atividades que parecem ser necessárias ao desenvolvimento destas empresas.

Do mesmo modo, houve outras categorias de motivações que também foram importantes durante a persistência das empresas sociais – o **ajudar a sociedade**, o **apoio da rede social**, o **contexto de mercado** e o **contexto institucional** - e que que promoveram várias atividades comerciais e sociais.

A categoria **ajudar a sociedade** foi importante na medida em que os empreendedores quiseram principalmente continuar a combater os problemas sociais identificados e definidos no início. Durante a persistência das empresas, esta categoria de motivações foi importante nas atividades da diversificação das parcerias e/ou das fontes de financiamento e da criação e/ou diversificação de atividades sociais.

Por outro lado, as atividades novas geradas durante a persistência, como a diversificação das parcerias e/ou das fontes de financiamento, a obtenção de certificações e a criação de atividades focadas no consumo responsável parecem também ser importantes para reforçar as motivações de **ajudar a sociedade** e potenciar a realização de novas atividades sociais no futuro. Na verdade, no caso da persistência da Hoseg, pode ser considerado que após uma fase em que a motivação de **sustentabilidade financeira** foi mais importante, os empreendedores voltam às motivações iniciais de **ajudar a sociedade**, reinvestindo capital noutras atividades sociais.

*“A Shiwi agora capacita muito mais trabalhadores da castanha e obtém dinheiro para isso através desta ONG parceira. A nível social vamos continuar a ter este trabalho das capacitações, um trabalho em paralelo com as áreas protegidas de forma a que tenhamos cada vez mais gente de mais áreas envolvidas.”* - Diversificação das parcerias e/ou das fontes de financiamento na Shiwi.

*“A partir da certificação percebemos que queremos caminhar para um caminho de muito impacto positivo. Muitas das coisas de ser carbon neutral, plantar árvores, e a importância do rastreamento do produto vieram da certificação B. Queremos agora promover o consumo responsável e consequente.”* - Obtenção de certificações e criação de atividades focadas no consumo responsável na Hoseg.

Em relação ao **apoio da rede social**, verifica-se que, no início, a fonte de apoio principal foi fornecida principalmente pelos familiares. Na persistência da empresa social, para além da família, também surgiram outras fontes de apoio, como a equipa de trabalho e os indivíduos do ecossistema empreendedor. Desta motivação houve uma influência verificada na atividade da diversificação das parcerias e/ou das fontes de financiamento.

O **contexto institucional** tornou-se uma motivação especialmente importante durante a persistência para a atividade da diversificação das parcerias e/ou das fontes de financiamento e da criação e/ou diversificação de atividades sociais. A presença de certos *stakeholders* na área de atuação da empresa ou o apoio desses *stakeholders* em iniciativas semelhantes às das empresas sociais fez com que os seus empreendedores tivessem querido conectar-se a estes.

Assim, o **contexto institucional** e o **apoio da rede social** foram motivações especialmente importantes na persistência da empresa social, mas é de referir que estas não tiveram muita relevância para a criação da empresa.

Pelo contrário, a motivação de **contexto de mercado**, tal como já foi referido anteriormente para o **ajudar a sociedade**, foi importante na criação das empresas, bem como durante a persistência. O **contexto de mercado** influenciou especificamente as atividades da criação e/ou diversificação de atividades sociais e da diversificação de produtos.

As motivações de **proximidade com o problema social** e de **realização pessoal** foram relevantes na criação da empresa, mas não durante a persistência. Na verdade, após o momento de criação da empresa social, os empreendedores já se sentiam realizados pessoalmente e a **proximidade com o problema social** poderá já não ter tido tanto efeito. Estas motivações foram importantes para assegurar o início da empresa, mas posteriormente deixaram de ser tão importantes (com exceção da Shiwi). Em resumo, durante a persistência, as motivações de **contexto de mercado** e de **ajudar a sociedade**, que já tinham sido importantes para a criação da empresa, mantêm-se relevantes, nomeadamente a de **ajudar a sociedade**, que parece ter sido reforçada. Porém, durante a persistência, a motivação que recorrentemente gerou mais atividades foi a da **sustentabilidade financeira**, ou seja, pode-se considerar que não basta querer ajudar, tem de se conseguir ajudar. Assim, sugere-se que a relação entre estas duas categorias de motivações, uma extrínseca (**sustentabilidade financeira**) e outra intrínseca (**ajudar a sociedade**) é crucial na persistência da empresa social híbrida. Na verdade, durante a persistência, há várias atividades geradas pela combinação destas duas motivações. Em algumas atividades, como a diversificação de produtos (Pimalpaka) ou a diversificação de parcerias (Shiwi), estas foram geradas por estas duas motivações de forma independente, havendo um maior equilíbrio entre o **ajudar a sociedade** e a **sustentabilidade financeira**. No entanto, é de realçar que em alguns casos, isto não acontece devido a uma interação entre estas motivações, como nas atividades da capacitação dos beneficiários (Shiwi) e da criação de um fundo e assembleia comunitários (Inka Moss) que, com base na informação obtida, a motivação de **ajudar a sociedade** parece ter sido utilizada para servir a motivação de **sustentabilidade financeira**.

## 5.5 Modelo da criação e persistência de empresas sociais híbridas

Tal como Omorede (2014) criou um modelo das motivações dos empreendedores sociais em empresas

sociais (figura 5), quer na criação como na persistência das mesmas, no presente trabalho foi também construído um modelo representativo dos principais resultados deste trabalho com estas duas fases: criação e persistência da empresa (figura 11). No entanto, Omoredede (2014) estudou empresas sociais não lucrativas, enquanto o presente trabalho estudou empresas sociais híbridas. Por outro lado, no modelo desenvolvido no presente trabalho, são evidenciadas as ligações entre as motivações e as respectivas atividades, enquanto Omoredede (2014) privilegiou as relações entre motivações e não as relacionou com as atividades que geraram.

Na fase da criação da empresa social híbrida, foram considerados os resultados mais significativos obtidos nas nove empresas entrevistadas, enquanto a fase da persistência teve como base os resultados do estudo longitudinal de quatro empresas.

As motivações iniciais mais frequentes foram, por ordem de importância, a **realização pessoal**, **ajudar a sociedade**, **contexto de mercado** e **proximidade com o problema social**. Por outro lado, a motivação principal mais frequente foi **ajudar a sociedade**, pelo que foi considerada a categoria fundamental para criar uma empresa social no Peru. Assim, relativamente à fase da criação da empresa, neste modelo foi dado o maior destaque às categorias de **ajudar a sociedade** (motivação fundamental) e **realização pessoal** (a mais frequente). Adicionalmente, nesta fase foi também estabelecida a relação entre a **proximidade do problema social** e a motivação de **ajudar a sociedade**, pois, quando ambas motivações existiram, foi considerado que a **proximidade do problema social** teve uma influência direta na motivação de **ajudar a sociedade** (representação a tracejado no modelo).

Em relação à persistência da empresa, a categoria de motivações que se revelou mais importante foi a **sustentabilidade financeira**, pois apareceu recorrentemente no desenvolvimento da empresa e influenciou diretamente todas as atividades. Por outro lado, foram também frequentes as motivações de **ajudar a sociedade**, **contexto de mercado**, **contexto institucional** e **apoio da rede social**. Em relação a estas últimas, a categoria de **ajudar a sociedade** foi considerada como a mais importante, pois foi a que apareceu num maior número de vezes nas empresas estudadas. Assim, foi dado mais destaque neste modelo na fase na persistência às categorias da **sustentabilidade financeira** e de **ajudar a sociedade**.

Em comparação com o modelo desenvolvido por Omoredede (2014), o desenvolvido no presente trabalho apresenta como divergência fundamental a importância da motivação de **sustentabilidade financeira** na persistência da empresa (importante no Peru, não referida no estudo de Omoredede, 2014). No entanto, esta divergência é discutível, pois os estudos em causa focam-se em empresas de tipos diferentes, sendo que, no caso do estudo de Omoredede (2014), as empresas sociais investigadas são não lucrativas, enquanto no presente estudo, foram todas consideradas híbridas no momento de realização da entrevista. No entanto, apesar de as categorias de motivações não terem sido classificadas do mesmo modo, é possível referir que, de uma forma geral, as motivações relacionadas com o **ajudar a sociedade** foram importantes na criação e na persistência das empresas nigerianas e peruanas.

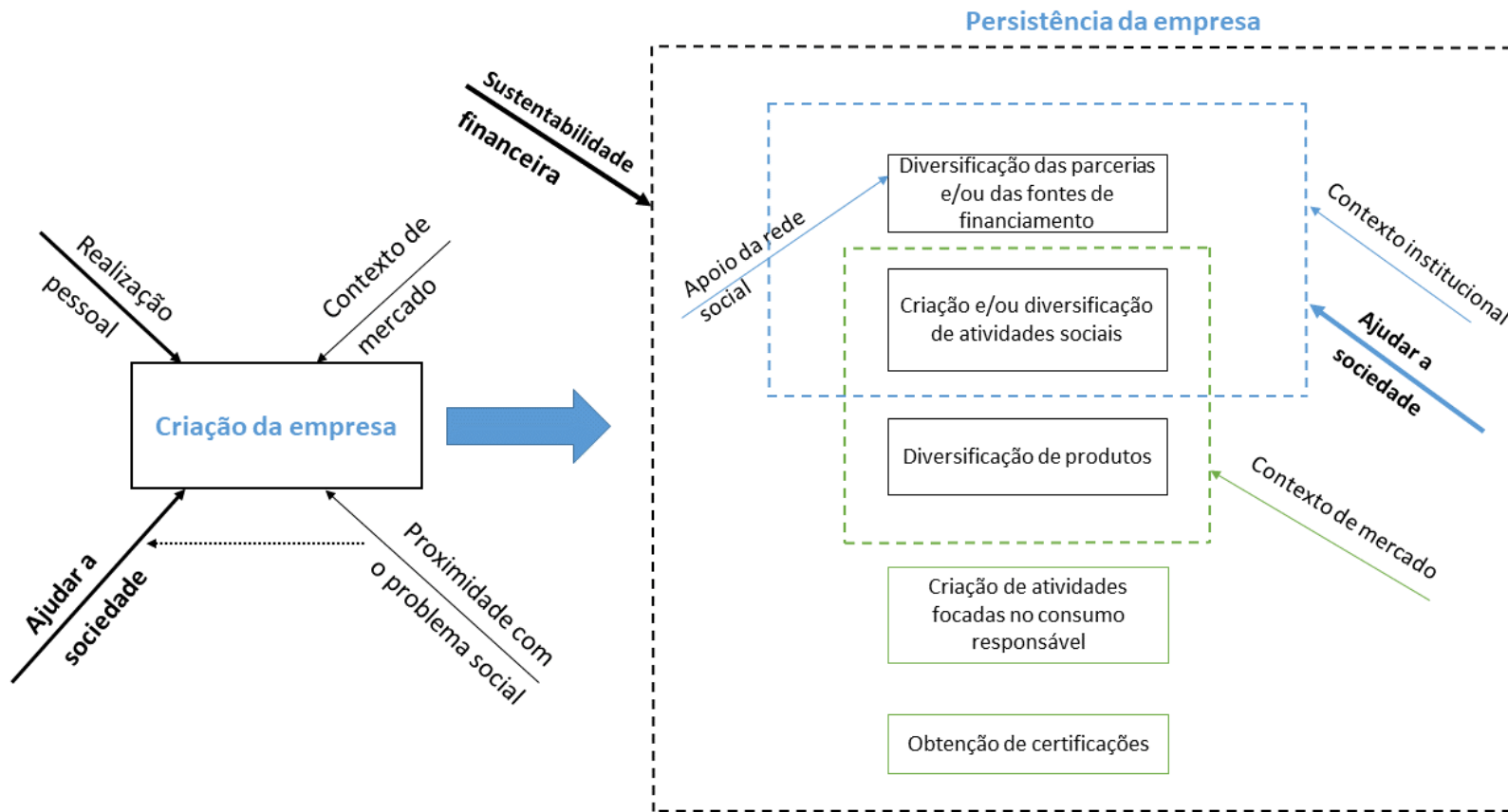


Figura 11 – Modelo da criação e persistência de empresas sociais híbridas que integra as motivações mais frequentes (setas) e as atividades mais importantes durante a persistência da empresa (caixas), tendo as motivações mais importantes sido assinaladas a negrito.

## 5.6 Limitações do estudo

A dificuldade principal deste estudo foi o facto de a classificação das motivações em categorias utilizada no presente trabalho ter sido baseada na bibliografia, mas também nos resultados do presente estudo, pois foi encontrada uma grande diversidade de classificações em estudos publicados que dificultaram a utilização de uma só classificação.

Por outro lado, as categorias de motivações não são completamente exclusivas, podendo existir aspectos em comum, tendo havido citações classificadas em duas categorias diferentes como forma de diminuir esta limitação, como na citação a seguir em que se cruzam elementos das motivações do **apoio da rede social e da realização pessoal**.

*“Termos tido na equipa o meu irmão que já tinha empreendido antes foi importante para dar o impulso inicial para agir, deu-nos alguma segurança transmitindo que isto podia ter sucesso.”*  
– Hoseg.

Uma outra limitação foi o facto de a definição de motivações utilizada no presente trabalho, referindo-se a fatores internos que impulsionam a ação e a fatores externos que podem atuar como incentivos à ação (Locke e Latham, 2004), nem sempre ter sido fácil de aplicar às respostas dadas pelos empreendedores entrevistados.

Também a classificação das atividades em tipos diferentes não foi sempre óbvia, devido a existirem tipos de atividades que não eram mutuamente exclusivos.

## 6 Conclusões e trabalho futuro

No presente trabalho, foi considerado que as seguintes categorias de motivações são as que melhor evidenciaram as motivações relatadas pelos empreendedores do Peru: **ajudar a sociedade, apoio da rede social, proximidade com o problema social, sustentabilidade financeira, contexto institucional, realização pessoal, contexto cultural e contexto de mercado**.

Na criação de uma empresa social, todos os empreendedores das empresas entrevistadas apresentaram motivações classificadas na categoria da **realização pessoal**. Também as categorias de motivações de **ajudar a sociedade, proximidade com o problema social e o contexto de mercado** foram verificadas na larga maioria das empresas entrevistadas, pelo que, juntamente com a realização pessoal, foram consideradas neste trabalho como as motivações iniciais mais frequentes.

Dentro das motivações iniciais mais frequentes, é de destacar a categoria de **ajudar a sociedade** que foi considerada a motivação principal na maioria das empresas entrevistadas e pode assim ser encarada como a categoria fundamental de motivações iniciais dos empreendedores sociais do Peru.

Pelo contrário, destas motivações iniciais, deixaram de ser importantes na persistência das empresas a **proximidade com o problema social** e a **realização pessoal**.

Durante a persistência das empresas sociais, as motivações de **contexto de mercado** e de **ajudar a sociedade** que já tinham sido importantes para a criação da empresa, mantêm-se relevantes, nomeadamente a de **ajudar a sociedade** que parece ter sido reforçada. Porém, durante a persistência, a motivação que recorrentemente gerou mais atividades é a da **sustentabilidade financeira**. Na verdade, todas as atividades identificadas como as mais importantes durante a persistência das empresas foram geradas pela **sustentabilidade financeira**, tendo sido dos seguintes tipos: diversificação de produtos, criação e/ou diversificação de atividades sociais, diversificação das parcerias e/ou das fontes de financiamento, obtenção de certificações e criação de atividades focadas no consumo responsável.

Por outro lado, também foi sugerida a existência de uma relação de que quanto mais cedo a motivação da **sustentabilidade financeira** se instalar, maior é a probabilidade de a empresa acelerar o seu desenvolvimento.

Finalmente, foi sugerido que a relação entre a **sustentabilidade financeira** que surgiu sobretudo durante a persistência da empresa e a categoria de **ajudar a sociedade**, considerada como a motivação inicial fundamental, e como tendo relevância e uma renovada importância durante a persistência, é crucial na persistência da empresa social híbrida. Em algumas atividades, estas são geradas por ambas motivações de forma independente, enquanto noutras observou-se uma interação entre estas motivações, em que a motivação de **ajudar a sociedade** parece ter sido utilizada para servir a motivação de **sustentabilidade financeira**.

Com base nos resultados deste trabalho, foi desenvolvido um modelo que esquematizou as motivações e atividades mais importantes, bem como as suas ligações, na fase da criação e da persistência da empresa social híbrida. É de realçar o caráter inovador deste modelo, bem como da metodologia utilizada para o construir, pois não há conhecimento de estudos longitudinais que analisem a dinâmica das motivações e das respetivas atividades em empresas sociais híbridas.

Com base no presente estudo, considera-se que, para fomentar a criação de empresas sociais híbridas no Peru, bem como para que estas persistam, são sugeridas as seguintes medidas:

- favorecer as motivações relacionadas com a **sustentabilidade financeira** o mais precocemente possível em empresas sociais híbridas, como por exemplo, através da diversificação de produtos e/ou da diversificação das parcerias e/ou das fontes de financiamento;
- dinamizar estímulos públicos (ou privados) para motivar os empreendedores a criarem organizações híbridas;
- dinamizar programas estatais ou regionais de estímulo e apoio a iniciativas de empreendedorismo social, tendo em conta que o **contexto institucional** é uma motivação importante para a persistência;
- fomentar a proximidade com problemas sociais e que se motivem pela realização pessoal para a criação de novas empresas sociais, através do desenvolvimento da capacidade de observação individual, de ações educacionais e de formação para a cidadania dirigidas a alunos e professores, da oferta de programas de voluntariado e de intercâmbio nacional e internacional para jovens relacionados com projetos sociais, e da promoção e divulgação de condutas e boas práticas de empresas sociais existentes.

No futuro, é necessário estudar a persistência de um maior número de empresas dos vários tipos de

organização, nomeadamente empresas híbridas, e empresas lucrativas e não lucrativas que se tenham tornado híbridas, para poder validar este modelo. Por outro lado, também seria interessante estudar melhor a relação entre as motivações durante a persistência da empresa, bem como a importância relativa das motivações, nomeadamente a de **ajudar a sociedade** e a **sustentabilidade financeira**, para o desenvolvimento de atividades que tenham mais impacto social e potenciem a eficácia das empresas.

Finalmente, tendo em conta que as relações entre atividades e motivações que as causam não estão muito estudadas em empresas sociais, também seria relevante desenvolver mais estudos sobre estas relações. Com base nos resultados do presente trabalho, seria particularmente interessante analisar num maior número de empresas se a instalação precoce da motivação de **sustentabilidade financeira** se traduz numa maior diversificação de atividades, e em como esta diversificação de atividades possa estar relacionada com um maior impacto social e eficácia dessas empresas.

## 7 Referências

Ahmad, N., Seymour, R. G. (2008). Defining entrepreneurial activity: Definitions supporting frameworks for data collection. OECD publishing.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.

Anderson, B. B., Dees, J. G. (2003). For-Profit social venture. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 2 (1), 12-38.

Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 1–22.

Ayob, A. H. (2017). Diversity, Trust and Social Entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(1), 1-12.

Barendsen, L., Gardner, H. (2004). Is the Social Entrepreneur a New Type of Leader? *Leader to Leader*, 34, 43-50.

Baron, R. A. (2012). *Entrepreneurship: An Evidence-Based Guide*. Edward Elgar Publishing.

Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing - Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management*, 8, 397 - 441.

Battilana, J., Besharov, M., Mitzinneck, B. (2017). On Hybrids and Hybrid Organizing: A Review and Roadmap for Future Research. Chapter 5 in *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. 2nd ed., 128–162. Retirado de:

[https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=lang\\_en&id=GAfGDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA128&ots=-btN3rcTyt&sig=ZZjXHk1Z8M-k3NMfqXajHQlzy2Q&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=lang_en&id=GAfGDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA128&ots=-btN3rcTyt&sig=ZZjXHk1Z8M-k3NMfqXajHQlzy2Q&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).

Battilana J., Lee M., Walker J., Dorsey C. (2012). In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10-3, 50-55.

Boluk, K., A., Mottiar, Z. (2014). Motivations of Social Entrepreneurs: Blurring the social contribution and profits dichotomy. *Social Enterprise Journal*, 10(1), 53-68.

Borkowski, N. (2009). *Organizational behavior, theory and design in healthcare*. London: Jones and



Bartlett Publishers.

Bosma, N., Schott, T., Terjesen, S., Kew, P. (2016). Global Entrepreneurship Monitor 2015/2016: Special Report on Social Entrepreneurship. Global Entrepreneurship Research Association. Retirado de <https://www.gemconsortium.org/report>.

Braga, J.C., Proença, T., Ferreira, M.R. (2015). Motivations for social entrepreneurship – Evidences from Portugal. *TÉKHNE - Review of Applied Management Studies*, 12(1).

Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2). pp. 77-101.

Buckland, H., Murillo, D. (2014). La Innovación Social en América Latina: Marco conceptual y agentes. ESADE. FOMIN.

Buttner, E., H., Moore, D., P. (1997). Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. *Journal of small business management*.

Camacho, M. (2012). In Just a Few Months, Sistema B (AKA: B Corp) Finds Fertile Ground for Social Enterprises in Latin America". Consultado em [www.nextbillion.net/b-corp-expands-in-latin-america/](http://www.nextbillion.net/b-corp-expands-in-latin-america/).

Caringal-Go, J., F., Hechanova, M., R., M. (2018). Motivational Needs and Intent to Stay of Social Enterprise Workers. *Journal of Social Entrepreneurship*.

Carsrud, A., Brännback, M. (2011). Entrepreneurial Motivations: What Do We Still Need to Know? *Journal of Small Business Management*, 39(1), 9–26.

Chen, X., Kelly, T.F. (2014). B-Corps – A Growing Form of Social Enterprise: Tracing Their Progress and Assessing Their Performance.

Christopoulos, D. (2009). Peer Esteem Snowballing: A Methodology for Expert Surveys. Eurostat Conference for New Techniques and Technologies for Statistics.

Christopoulos, D., Vogl S. (2015). The Motivation of Social Entrepreneurs: The Roles, Agendas and Relations of Altruistic Economic Actors. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6(1), 1-30.

Corner, P.D., Ho, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4).

Creswell, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry Research Design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.

Dacin, M.T., Dacin, P.A., Matear, M. (2010). Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*.

Dacin, M.T., Dacin, P.A., Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization science*, 22(5), 1203-1213.

Dato-On, M.C., Kalakay, J. (2016). The winding road of social entrepreneurship definitions: a systematic literature review. *Social Enterprise Journal*, 12(2).

De Carolis, D.M., Litzky, B.E., Eddleston, K.A. (2009). Why networks enhance the progress of new venture creation: the influence of social capital and cognition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 527-545.

De Pillis, E., Reardon, K. K. (2007). The influence of personality traits and persuasive messages on entrepreneurial intention: A cross-cultural comparison. *Career Development Internacional*, 12(4), 382-396.

- Dees, J. G. (1994). Social enterprise: Private initiatives for the common good. Working Paper Series number 9-395-116, Harvard Business School.
- Dees, J. G. (1998). The meaning of Social Entrepreneurship (Draft report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership). Stanford University.
- Dees, J. G., Emerson, J., e Economy, P. (2001). Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs. New York: John Wiley.
- Denzin, Y., S., Lincoln, Y., S. (1994). Handbook of qualitative research.
- Di Domenico, M. L., Haugh, H., Tracey, P. (2010). Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 681-703.
- Downe-Wambolt, B. (1992). Content analysis: Method, applications, and issues. *Health Care for Women International*, 13, 313-321.
- Ebrahim, A., Battilana, J., Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*.
- Eccles, J.S., Wigifield, A. (2002). Motivational, beliefs, values, and goals. *Annual Review of Psychology*, 35, 109-132.
- Edmondson, A.C., McManus, S.E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155-1179.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 535-550.
- Fowler, A. (2000). NGOs as a moment in history: Beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? *Third World Quarterly*, 21(4), 637-654.
- Fuqua School (2005). Consultado em <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/>.
- Germak, A. J., Robinson, J. A. (2014). Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1), 5-21.
- Ghalwash, S., Tolba, A., Ismail, A. (2017). What motivates social entrepreneurs to start social ventures? An exploratory study in the context of a developing economy. *Social Enterprise Journal*.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. 2012. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Glesne, C. (1997). That rare feeling: Re-presenting research through poetic transcription. *Qualitative Inquiry*, 3, 202-221.
- Global Entrepreneurship Monitor (2018). GEM 2017/2018 – Global Report 2017/18. Global Entrepreneurship Monitor. Retirado de <http://www.gemconsortium.org/report>.
- Grant, A., M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology*, 93(1), 48-58.
- Grenier P. (2008). Social Entrepreneurship: Agency in a Globalizing World. *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, 6. Oxford University Press. Retirado de: [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=pysKgW9bgHkC&oi=fnd&pg=PT2&dq=ashoka+social+entrepreneurship&ots=iQfEED3nt4&sig=akTCXX7yV5drMNpfl-qcrpS9SMA&redir\\_esc=y#v=one-page&q=grenier&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=pysKgW9bgHkC&oi=fnd&pg=PT2&dq=ashoka+social+entrepreneurship&ots=iQfEED3nt4&sig=akTCXX7yV5drMNpfl-qcrpS9SMA&redir_esc=y#v=one-page&q=grenier&f=false).
- Greve, A., Salaff, J.W. (2003). Social networks and entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and*

Practice, 28(1), 1-22.

Guerra, D., Mendonça, J., Amaral, M. (2012). From Nonprofit to For-Profit enterprises: Entrepreneurial ventures typology (working paper).

Guerra, D., Mendonça, J., Amaral, M. (2016). Social entrepreneurship: a conceptual framework and empirical evidence. Tese de Doutorado em Engenharia e Gestão. Instituto Superior Técnico – Universidade de Lisboa, Lisboa.

Hall, K., Miller, R., & Millar, R. (2012). Jumped or pushed: What motivates NHS staff to set up a social enterprise? *Social Enterprise Journal*, 8, 49–62.

Hansmann, H. (1987). Economic theories of nonprofit organizations. *The nonprofit sector: Research handbook*.

Hechavarria, D., Renko, M., Matthews, C. (2012). The nascent entrepreneurship hub: Goals, entrepreneurial self-efficacy and start-up outcomes. *Small Business Economics*, 39, 685-701.

Hoogendoorn, B., Pennings, E., Thurik, R. (2010). What do we know about social entrepreneurship: An analysis of empirical research.

Hsieh, C. K., Yang, K. Fu. (2011). Motivational Bases and Emotional Labor: Assessing the Impact of Public Service Motivation. *Public Administration Review* 72 (2), 241-251.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Motivational Needs and Intent to Stay of Social Enterprise Workers  
Jaimee Felice Caringal-Go & Ma. Regina M. Hechanova  
*Journal of Social Entrepreneurship* 2018

Kerlin, J.A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17, 246–262.

Kickul, J., Terjesen, S., Bacq, S., Griffiths, M. (2012). Social business education: An interview with Nobel laureate Muhammad Yunus. *Academy of Management Learning & Education*, 11 (3), 453-462.

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do Intrinsic and Extrinsic Motivation relate Differently to Employee Outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258.

Latham, G.P., Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485-516.

Leech, B. L. (2002). Asking questions: Techniques for semistructured interviews. *Political Science and Politics*, 35(4), 665–668.

Lehner, O.M., Kansikas, J. (2012). Opportunity Recognition in Social Entrepreneurship: A Thematic Meta Analysis. *The Journal of Entrepreneurship*, 21(1), 25-58.

Locke, E. A., Latham, G. P., (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3).

Locke, E. A., Latham, G. P., Erez, M. (1988). The Determinants of Goal Commitment. *Academy of Management Review*, 13(1), 23–39.

Lukes, M., Stephan, U. (2012). Nonprofit leaders and for-profit entrepreneurs: Similar people with different motivation. *Ceskoslovenska psychologie*.

MacMillan (2005). Consultado em <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/social-entrepreneurs-playing-the-role-of-change-agents-in-society/>.

- Mair, J., Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Mair, J., Noboa, E. (2003). Emergence of social enterprises and their place in the new organizational landscape. IESE Working Paper, IESE Business School, Barcelona.
- Mair, J., Noboa, E. (2006). Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed. In M.J.J. Robinson & K. Hockerts, *Social entrepreneurship*, 121–135. New York: Palgrave.
- Mair, J., Robinson, J., Hockerts, K. (2006). *Social entrepreneurship* (livro).
- Mannino, C. A., Snyder, M., Omoto, A. M. (2011). Why do people get involved? Motivations for volunteerism and other forms of social action. *Psychology Press*, 127-146.
- Marquis, C., Park, A. (2014). Inside the buy-one five-one model. *Stanford Social Innovation Review Winter 2014*, 28-33.
- Martin, R.L., Osberg, S. (2007). *Social entrepreneurship: The case for definition*.
- McMullen, J.S., Shepherd, D.A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.
- Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., Vogus, T. J. (2012). Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 37(4), 616-640.
- Montgomery, A.W., Dacin, P.A., Dacin, M.T. (2012). Collective social entrepreneurship: Collaboratively shaping social good. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 375-388.
- Mort, G.S., Weerawardena, J., Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1).
- Moss, T.W., Short, J.C., Payne, J.T., Type, G., Lumpkin, G.T. (2011). Dual identities in social ventures: An exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 805-830.
- Morse, J., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K. E., Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2).
- Murphy, P.J., Coombes, S. (2009). A model of social entrepreneurial discovery. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 325-336.
- Nações Unidas (2017). *World Population Prospects The 2017 Revision: Key Findings and Advance Tables*. Department of Economic and Social Affairs. Nações Unidas, Nova Iorque.
- Nuttin, J. 1984. *Motivation, planning, and action*. Leuven University Press & Lawrence Erlbaum Associates.
- Omoredede, A. (2014). Exploration of motivational drivers towards social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 10(3), 239-267.
- Oster, S.M. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases*.
- Peredo, A.M., McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41, 56-65.
- PNUD (2016). *Relatório do índice de desenvolvimento humano - Desenvolvimento Humano para Todos. Dados de 2016 publicados a 21 de março de 2017. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento*.

Retirado de: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016\\_human\\_development\\_report.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016_human_development_report.pdf).

Rabionet, S. E. (2011). How I learned to design and conduct semi-structured interviews: An ongoing and continuous journey. *The Qualitative Report*, 16(2), 563–566.

Raišiene, A.G., Urmanavičiene, A. (2017). Mission drift in a hybrid organization: how can social business combine its dual goals? *Ekonomski vjesnik/Econviews*, 30(2).

Renko, M. (2013). Early challenges of nascent social entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1045-1069.

Reynolds, P. D. (1991), *Sociology and Entrepreneurship: Concepts and Contributions*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 42-70.

Robichaud, Y., Cachon, J., C., Haq, R. (2010). Motives, success factors, and barriers among Canadian female entrepreneurs: The case of Greater Sudbury. *Entrepreneurial practice review*.

Robinson, J. (2006). Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities, Springer, 95-120.

Roy A., Brumagim, A., Goll, I. (2013). Predictors of social entrepreneurship success: A cross-national analysis of antecedent factors. *Journal of Social Entrepreneurship*, 42-59.

Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure, and economic performance*. Harvard Business School Classics, Boston.

Santos, F., Pache A.-C., Birkholz C. (2015). Making hybrids work: aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57 (3), 36–58.

Santos, M.F. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351.

Sarasvathy, S.D., Dew, N., Velamuri, S.R., Venkataraman, S. (2003). Three views of entrepreneurial opportunity. *Handbook of Entrepreneurship Research*, 141-160.

Schein, E. (2006). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Schmitz, B., Glänzel, G. (2016). Hybrid organizations: concept and measurement. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(1).

Seelos, C., Mair, J. (2009). Hope for sustainable development: how social entrepreneurs make it happen. İçinde Ziegler, R. (Der.) *An introduction to social entrepreneurship: voices, preconditions and contexts*, Edward Elgar, Cheltenham, 228-245.

Segal, G., Borgia, D., Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(1), 42-57.

Shane, S., Locke, E.A., Collins, C.J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 57-279.

Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.

Shepherd, D.A. (2015). Party On! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity based, cognitively hot, compassionate, and prosocial. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 489-507.

Short, J.C., Moss, T.W., Lumpkin, G.T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, 161-194.

Shumate, M., Atouba, Y., Cooper, K.R., Pilny, A. (2014). Two Paths Diverged: Examining the Antecedents to Social Entrepreneurship. *Management Communication Quarterly*, 28(3), 404-421.

Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), 2006. *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales. Lecciones Extraídas de Empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil en Iberoamerica (Effective Management of Social Enterprises. Lessons from Business and Civil Society Organizations in Latin America)*. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.

Stevens, R., Moray, N., Bruneel, J. (2014). The Social and Economic Mission of Social Enterprises: Dimensions, Measurement, Validation, and Relation. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 39(5), 1051-1082.

Suitor, J.J. (1990). The importance of emotional support in the face of stressful status transitions: a response to brod. *Gender & Society*, 4(2), 254-257.

Thake, S., Zadek, S. (1997). *Practical people, noble causes. How to support community based social entrepreneurs*. New Economic Foundation.

Thompson, J., Doherty, B. (2006). The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6).

Țigu, G., Iorgulescu, M.C., Răvar, A.S., Lile, R. (2015). A Pilot Profile of the Social Entrepreneur in the Constantly Changing Romanian Economy, *Amfiteatru Economic*, 17(38), 25-43.

Tracey, P., Phillips, N. (2007). The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: A postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education. *Academy of Management Learning & Education*, 6(2), 264-271.

Trivedi, C., Stokols, D. (2011). Social enterprises and corporate enterprises: fundamental differences and defining features. *Journal of Entrepreneurship*, 20(1), 1-32.

Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., Flores, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 541-555.

Veal, A.J. (2006). *Research methods for leisure and tourism (3rd Ed)*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

Webster Jr Frederick E. (1975). Determining the characteristics of the socially conscious consumer. *J Consum Res.* (2), 188-96.

Wesley, I.I., Curtis, L. (2010). Assessing mission and resources for social change: An organizational identity perspective on social venture capitalists' decision criteria. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 705-733.

Wiersema, M. F., K. A., Bantel (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), 91-121.

Wood, R., Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.

Wulleman, M., Hudon, M. (2016). Models of social entrepreneurship: empirical evidence from Mexico. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(2), 162-188.

Yin, R.K. (1999). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Yitshaki, R., Kropp, F. (2015). Motivations and Opportunity Recognition of Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 546-565.

Young, D.R. (2001). Organizational identity in non-profit organizations: Strategic and structural implication. *Non-profit Management and Leadership*, 12(1).

Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O., Shulman, J.M. (2009). A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532.

## **8 Anexos**

### **8.1 Anexo 1**

**Guião de entrevista utilizado nas entrevistas entre 6 de outubro de 2017 e 22 de novembro de 2017**

#### **Parte I- Dados indivíduo e empresa**

##### **1. Caracterização do indivíduo**

**1.1 Nível e tipo de educação, o que ele era antes da organização?**

##### **2. Caracterização da Empresa**

**2.1. Nº de indivíduos assalariados (número de trabalhadores). No início e agora? Quantos no início e quantos agora?**

**2.2. Como obtêm fundos?**

**2.3. Impacto Social**

#### **Parte II- Problema**

**1. Antes de começares a organização porque é que o problema social que identificaste era um problema para ti? Porque é que te interessou e porque te importaste com este problema e não com outro? 411 fev 2021**

**2. Que tipo de atores poderiam estar envolvidos na tua solução?**

**3. Que motivações te impulsionaram/levaram a preocupar com o este problema?**

#### **Parte III- Oportunidade e Explorar a Oportunidade**

**1. O que te levou a perceber que havia uma oportunidade com este tipo de produtos?**

**2. O que te motiva a perceber que poderias fazer algo mais? Porque criaste a organização?**

**3. Ordene por ordem de importância os seguintes aspetos relacionados com o início da empresa** (pergunta feita aos entrevistados do estudo longitudinal através de meios eletrónicos): proximidade com o problema social, realização pessoal, ajudar a sociedade, sustentabilidade financeira, contexto de mercado, contexto institucional, apoio da rede social e contexto cultural.

#### **Parte IV- Criação da organização até atualidade**

**1. Que objetivos gerais consideravas mais relevantes no início da tua organização?**

**2 Ao longo destes 4 anos como se desenvolveram/evoluíram os objetivos, á medida que a empresa foi crescendo?** (Lições que foram aprendendo e adaptando).

**Entrando no sistema B** (para o caso da empresa entrevistada sem uma empresa B)

**Como surgiu a oportunidade de serem reconhecidos como uma Empresa B?** (a importância e vantagens da certificação).

**2.1. E as dinâmicas de sustentabilidade económica mudaram ao longo do tempo? Como mudaram?**

**2.2. Quais foram os desafios/momentos mais complicados/críticos na empresa?** (Foi a nível de impacto social e/ou ambiental ou foi a nível de sustentabilidade económica?) **(E como os resolveram?)**

**2.3 Que desafios surgem para conseguir estes objetivos?**

**3. Como gerem as necessidades de crescer e ser financeiramente sustentáveis com a orientação social?** ( Que mudanças houve ao longo do tempo em relação a isto? E porquê?)

**4. Que papel desempenha a tua motivação, na conciliação de objetivos contraditórios?**

**5. A orientação social da organização origina desafios para atrair financiamento, como gere as diferenças de expectativas dos vossos patrocinadores/principais financiadores?**

**6. Há algum tipo de contrapartidas, exigências da parte deles que crie conflitos?** (Como gerem as expectativas com os financiadores privados? Que contrapartidas houve por parte dos financiadores? Houve exigências dos financiadores? Aceitaram-nas? Porque aceitaram?)



## 8.2 Anexo 2

Tabela 5 - Dados relacionados com empresas B nalguns países.

País	Número de empresas B <sup>15</sup>	IDH relativo (PNUD, 2016)	População (aproximação do número de milhões de habitantes, Nações Unidas, 2017)	Razão entre o número de habitantes (em milhões) e de empresas B
EUA	1119	10	324.5	3.45
Reino Unido	134	16	66.2	2.02
Argentina	65	45	44.3	1.47
Portugal	11	41	10.3	1.07
Colômbia	40	60	49.1	0.81
Peru	17	87	32.3	0.53
Brasil	91	79	209.3	0.43
China	9	90	1409.5	0.01

<sup>15</sup> Veja-se [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net) e [www.sistemab.org](http://www.sistemab.org)

### 8.3 Anexo 3

Tabela 6 - Motivações iniciais para a criação de empresas sociais híbridas.

Empresa so- cial	Categorias de motiva- ções	Transcrições das entrevistas	Códigos iniciais
Shiwi	Ajudar a soci- edade	<p>“Principalmente eu faço isto porque gosto da natureza. Também as pessoas são muito motivantes para a Shiwi. Porque acredito que se vemos os seres humanos com um enfoque por cima da natureza então vamos ter um planeta com muitos problemas.</p> <p>Temos de ver os humanos na natureza como parte dela. Usamos os seus recursos e cuidamos dela”.</p> <p>“Em 2008/2009 houve uma crise económica grande nos EUA. Antes, a castanha custava 21 S/.</p>	<p>Interesse pessoal e paixão por uma causa social (ambiental)</p> <hr/> <p>Paixão por um problema social (ambi- ental)</p> <hr/> <p>Ajudar a sociedade economicamente</p>

	<p>por kg e em 2008 baixou para 5 S/. por kg. Portanto, as pessoas de Madre de Dios já não queriam ir às suas terras recolher castanha pois já não era rentável – tinham diminuído cerca de 4 vezes os rendimentos. Era muito longe. Houve mais pessoas a querer mudar para ir para a atividade mineira ou para a madeira, etc. Isso fez com que eu tivesse a ideia”.</p> <p>“Queríamos que as pessoas, por exemplo da atividade mineira das zonas da selva peruana, parassem essas atividades para passar para outras connosco que também dessem dinheiro e talvez que dessem ainda mais do que ganhavam. Foi assim que nasceu a Shiwi”.</p>	Ajudar a sociedade devido a um evento
Apoio da rede social	<p>“Avancei com as castanhas porque era um recurso que tinha à mão e era fácil. A minha mãe tinha um castanhal com uma concessão legal para explorar as castanhas”.</p> <p>“Perguntei inclusive a pessoas mais velhas e elas diziam - se é para arriscar é agora, que não tens filhos, responsabilidades maiores”.</p>	Apoio familiar e de conhecidos
Proximidade com o problema social	<p>“Tinha tido a experiência de ter vivido ali e por isso tinha este contacto forte com a natureza”.</p>	Proximidade com o problema social
Realização pessoal	<p>“Dentro da gente de Madre de Dios eu tinha viajado, tinha estudado e tinha um certo acesso a informação distinta que a maioria das pessoas não tinha. Contudo, também tinha tido a experiência de ter vivido ali, coisa que as pessoas da cidade não têm tanto, que é este contacto forte com a natureza. Senti que tinha uma ferramenta a mais para fazer este tipo de empresa”.</p>	Experiência pessoal e consciência de ser capaz por isso

	Sustentabilidade financeira	“Em relação às vendas, faz parte da ideia (e sempre fez) vender. Se o deixamos de fazer passamos a ser uma empresa fantasma e, por final, uma ONG, que é o que não funciona. Não podemos viver dessa forma”.	Vendas
	Contexto institucional	“Vivia no campo e deparei-me com programas do governo e intervenções de ONG que nem sempre faziam as coisas funcionar bem”. “Se queria fazer conservação como bióloga, as formas como estavam a planear as coisas na região não rumavam na mesma direção”. “Como é possível que todo o distrito (e também o país e o mundo) mudem um pouco a forma de ver o mercado e também mudem a forma de ver os recursos? A ideia é que ao usar de forma correta desde início os recursos aí os grupos grandes de interesse vão mudando”.	Contexto institucional – Governo ineficaz
	Contexto de mercado	“Em 2008/2009 houve uma crise económica grande nos EUA. Antes a castanha custava 21 S/. por kg e em 2008 baixou para 5 S/. por kg”.	Crise económica de 2008
<b>Hoseg</b>	Ajudar a sociedade	“Pensámos e criámos esta ideia para combater o frio todos os anos. Há sempre crianças a morrer do frio e não havia uma solução que estivesse a combater isso”. “Sobretudo para melhorar a qualidade de vida das crianças de comunidades alto-andinas acima dos 3000 metros criámos este projeto”. “Foi muito importante no início perceber que era um problema recorrente que nos apaixonava”.	Ajudar a sociedade
	Proximidade com o problema social	“Eu tinha trabalhado na área mineira e tinha trabalhado em relações com comunidades. Tinha vivido na serra e tinha presenciado em primeira mão o problema dos tempos de frio extremo, que as pessoas não estão preparadas para enfrentar e há sempre crianças a morrer de frio”. “Sobretudo pela experiência que eu tinha tido em comunidades de mais de 4000 metros criámos este projeto”.	Proximidade com o problema social
	Realização pessoal	“Somos 3 irmãos que vimos de profissões e de conhecimentos muito distintos, mas tínhamos uma ideia em comum que era tratar de ajudar. Na altura, não sabíamos bem como nem em quê”.	Realização pessoal

		<p>“Queríamos muito também romper o paradigma que existe e mostrar que se pode ter uma empresa para ganhar dinheiro e ajudar ao mesmo tempo”.</p> <p>“Quero fazer algo com os meus irmãos que possa deixar um legado na família”.</p> <p>“Termos tido na equipa o meu irmão que já tinha empreendido antes foi importante para dar o impulso inicial para agir, deu-nos alguma segurança transmitindo que a empresa podia ter sucesso.”</p>	
	Sustentabilidade financeira	“Fazer uma pequena projeção numérica de que isto poderia ser rentável era fundamental, para perceber se no futuro conseguiríamos viver da empresa. Isso ajudou-nos”.	Sustentabilidade financeira dos empreendedores com a empresa
	Contexto de mercado	“Na altura, estávamos a analisar as tendências mundiais e esta já era uma tendência, haver estes tipos de empresas que combatem coisas que o Estado não faz. Encarámos que num país em desenvolvimento como o Peru seria mais fácil pois há problemas sociais mais presentes”.	Reconhecimento da oportunidade de mercado
	Apoio da rede social	“Termos tido na equipa o meu irmão que já tinha empreendido antes foi importante para dar o impulso inicial para agir, deu-nos alguma segurança transmitindo que isto podia ter sucesso”.	Segurança transmitida pelo irmão
<b>Pimalpaka</b>	Ajudar a sociedade	<p>“Senti que a solidariedade era um pouco o meu destino”.</p> <p>“Criar oportunidades de emprego e de vida para as mulheres foi a solução”.</p> <p>“O projeto surgiu claramente do problema social”.</p> <p>“Os cintos são coisas pequenas e fáceis de fazer, adaptei-me à realidade das mulheres, elas praticamente não tinham tempo livre”.</p>	Ajudar a Sociedade ao criar oportunidades de emprego e de vida para as mulheres
	Sustentabilidade financeira	“Nessa fase mais ou menos tive mesmo que criar a empresa pois percebi mesmo que podia ter sucesso com mais vendas”.	Geração de lucro

Contexto de mercado	<p>“Escolhi os cintos bordados. Na altura não se vendia em nenhum lado, foi uma criação minha”.</p> <p>“Nessas feiras surgiu a minha primeira cliente, uma inglesa e comecei a exportar para ela. Nessa fase mais ou menos tive mesmo que criar a empresa”.</p>	Contexto de mercado no Reconhecimento da oportunidade
Contexto institucional	<p>“Aproveitei o facto da Cooperação Técnica Belga estar na mesma zona onde eu estava a tentar dar início ao projeto.</p> <p>Uma pessoa da CTB com quem me reuni disse-me que nesse momento tinham um projeto em Ayacucho com mulheres vítimas de violência familiar devido ao alcoolismo. E nós pensámos que elas poderiam fazê-lo, que não eram espertas, mas que com alguma capacitação poderia funcionar. Segui em frente.”</p>	Presença de ator importante na região
Proximidade com o problema social	<p>“O meu coração disparou ao vê-las, vítimas de violência familiar devido ao alcoolismo, e ainda por cima por estarem em pobreza extrema”.</p> <p>E “eu tinha passado um pouco por uma experiência semelhante” de violência doméstica.</p>	Empatia e proximidade com o problema social
Apoio da rede social	“O meu novo marido tinha muito dinheiro e foi ele inclusive que me ajudou no arranque depois da Pimalpaka”.	Existência de ator importante no local (CTB) - Apoio da rede local
		Dinheiro do marido - Apoio familiar
Realização pessoal	<p>“Como não gostava de estar fechada na boutique a trabalhar ocorreu-me isto da Pimalpaka”.</p> <p>“Antes da Pimalpaka tinha desenvolvido muitos produtos que tinham tido sucesso. Já tinha empreendido bastante e também tinha participado em vários projetos sociais”.</p> <p>“Fiquei lá 2 anos a capacitar as mulheres em Ayacucho. A Cooperação foi-se embora. Detetei as habilidades das pessoas, percebi como viviam e embebi-me nas suas vidas. Na altura não necessitava criar uma empresa nova, mas avancei”.</p>	Estilo de vida - Não trabalhar fechada - Interesse por um certo estilo de vida
Contexto cultural	“Sobre a criação do produto em si, também ao estudar Design de Moda nos EUA, na altura dos hippies, fui influenciada por essa cultura e criei algo relacionado”.	Cultura hippie influenciadora - Influências culturais no desenvolvimento do produto

		“Pensei também que tinha de ter algo que caracterizasse o Peru nos meus produtos”.	Motivação pelo desenvolvimento da ideia no Peru - Interesse pelo país
	Apoio da rede social	“Eu tinha lá uma prima minha que me disse que poderia ajudar-me na parte relacionada com o final do projeto, assessorando-me na contabilidade e com os salários dos artesãos”.	ONG ATA - prima que fazia parte e que possibilitou a ajuda - Apoio familiar
<b>Inka Moss</b>	Contexto de mercado	“Vimos que havia uma procura insatisfeita lá fora de um produto que nós tínhamos, que era competitivo”.	Reconhecimento de oportunidade comercial
		“É um produto escalável e tradicionalmente usa-se como substrato. Tem muitas outras aplicações que não estão exploradas. É um filtro de água muito forte”.	Reconhecimento de oportunidade comercial
		“Sabia que havia produtos que podiam ter potencial para mercados como a Ásia ou a Europa. Aqui a economia era instável e difícil. Comecei depois da crise, o mercado peruano é muito volátil, por isso quis algo que estivesse presente no mercado internacional”.	
	Sustentabilidade financeira	“Buscávamos constantemente o lucro” no início.	Sustentabilidade financeira Ajudar a sociedade como requisito para atingir fins lucrativos
	Realização pessoal	“Tinha a experiência logística e de comércio exterior. Queria ter algo que estivesse relacionado com a minha experiência”.	Experiência prévia
<b>Sft</b>	Ajudar a sociedade	“Percebemos que o problema não está mesmo no mar, mas nas formas de consumo e comercialização. Podemos falhar na conservação de milhares de espécies e é preciso combater esta explosão do comércio insustentável”.	Falha na conservação animal devido ao comércio insustentável - Paixão por um problema social (ambiental)
	Realização pessoal	“Considerámos que tínhamos uma equipa ideal para este projeto, tínhamos mais de 5 anos de experiência no sector e queríamos aproveitar esse conhecimento gerado”.	Perceção da existência da equipa ideal
	Proximidade	“Nasci numa comunidade pesqueira, em Chimbote. Em 30 anos nunca vi uma mudança forte, tudo se mantém quase igual”. “Toda a minha vida está relacionada com a pesca. E sempre senti	Proximidade com o problema social

	com o problema social	que as pessoas vêm a pesca com uma visão pessimista, dizendo que não tem futuro, etc”.	
	Contexto de mercado	<p>“O mercado estava a crescer demasiado tendo em conta o ecossistema. Se não abordamos o tema do consumo, mais que a investigação, toda esta investigação vai ser em vão”.</p> <p>“O tema do empreendedorismo social estava em 2016 muito na moda e demo-nos conta que não havia nenhuma empresa relacionada com a pesca, não havia um modelo de negócio de impacto no Peru nesta área”.</p> <p>“Sabíamos que este tema da pesca sustentável já estava um pouco na moda”.</p>	<p>Empreendedorismo social estava na moda - Reconhecimento da oportunidade de mercado</p> <p>Tema da pesca sustentável estar na moda - Reconhecimento de nicho de mercado</p>
	Sustentabilidade financeira	“Também, demo-nos conta que por controlar a cadeia de valor poderíamos conseguir bons níveis de rentabilidade. Isto sem fazer com que os pescadores ganhassem menos. Podíamos ganhar mais, tal como os restaurantes e os pescadores também”.	Geração de lucros
<b>Sinba</b>	Ajudar a sociedade	“A minha amiga tinha esta ideia e tinha esta preocupação por haver tantos desperdícios de comida nos restaurantes e nos mercados. Era a sua paixão e eu envolvi-me e decidimos pensar bem no que fazer”.	Preocupação pelo desperdício alimentar - Paixão por um problema social (ambiental)
	Apoio da rede social	“Quando nos juntámos com o 4.º sócio, que é investidor num restaurante, ele disse-nos que talvez houvesse abertura para usar o lixo deles e aí começámos a explorar”.	Abertura para usar os desperdícios de um restaurante através do sócio que se juntou - Apoio de um sócio
	Realização pessoal	“A minha sócia e amiga Andrea é engenheira zootécnica e tinha feito a tese na área da produção animal, mais concretamente a estudar os resíduos orgânicos de cavalos com o objetivo de produzir um biofertilizante. Ela tinha esta ideia e tinha esta preocupação por haver tantos desperdícios de comida nos restaurantes e nos mercados”.	Conhecimento e envolvência de um empreendedor na área dos resíduos orgânicos - Conhecimento prévio de membro da equipa e estudos na área
<b>Pietà Project</b>	Ajudar a sociedade	<p>“Percebi que não terem trabalho e não estarem ativos afetava fortemente a sua difícil reinserção social futura”.</p> <p>“Quería algo que fizesse com que eles se sentissem mais felizes.” “Senti que aqui no Peru os presos estão muito ignorados e esquecidos”.</p>	Interesse para fazer algo para que os presos fossem mais felizes



	Contexto institucional	“Vi que no que toca a presos mulheres há muita ajuda do Estado e de instituições, mas quanto a homens quase nada. Há uma necessidade grande de eles trabalharem”.	Estado ineficaz
	Contexto de mercado	“Sabia que no Peru há muitos costureiros e o sector têxtil é muito forte e emprega muitas pessoas. Havia muitas pessoas na prisão que já sabiam trabalhar neste mundo”.	Conhecimento da realidade do Peru como oportunidade de mercado reconhecida - Reconhecimento da oportunidade de mercado
	Proximidade com o problema social	“No meu caso, uma amiga minha francesa trabalhava em prisões e ela convidou-me para ver algumas atividades que eles faziam. Vi que tinham máquinas de coser, faziam pequenas coisas, mas não tinham trabalho. Percebi que não terem trabalho e não estarem ativos afetava fortemente a sua difícil reinserção social futura”.	Ida à prisão - Proximidade com o problema social
	Contexto cultural	“A tecelagem é uma atividade histórica do Peru. Muita gente tem essa capacidade, aprende-se na escola inclusivamente”.	A tecelagem é uma atividade histórica do Peru e muita gente tem essa capacidade - Influências culturais no reconhecimento da oportunidade
	Realização pessoal	“Surgiu como um desafio para criar algo para eles e algo que tivesse boa qualidade”.	Desafio pessoal da criação de um produto com qualidade
<b>Alto Peru</b>	Ajudar a sociedade	“Se te moves um pouco dentro da cidade de Lima, como em Miraflores, Barranco, vês todo o contraste social que há em todo o lado”. “Ver a violência e delinquência que havia nas ruas é como um círculo que é bem difícil de sair. Se és criança, cresces neste meio e se ninguém te ensina ainda mais difícil o é”. "Simplesmente, queríamos pôr as crianças a fazer surf (na realidade, foram elas que nos pediram para fazer surf). Vimos que havia a necessidade das crianças de fazer algo no seu longo tempo livre. Decidimos deixar a escola de surf que tínhamos a cobrar”.	Contraste social em Lima

	Proximidade pelo problema social	<p>“Ele, pessoalmente por experiências pessoais da minha vida, chamou-me à atenção dar oportunidades aos jovens que vivem bastante perto de onde vivo”.</p> <p>“Frequentar a zona e ver a violência e delinquência que havia nas ruas é como um círculo que é bem difícil de sair”.</p>	Viver próximo do problema social
	Realização pessoal	<p>“Os meus estudos também foram importantes. Estudei psicologia e comecei a trabalhar com uma ONG que tratava o mesmo problema, mas em crianças de 0 a 5 anos. Pareceu-me super-interessante e percebi que com crianças mais velhas era mais fácil conectar e mais divertido”.</p>	<p>Educação e experiência profissional</p> <p>Diversão como parte de um estilo de vida</p>
<b>Casa Collab</b>	Ajuda a sociedade	<p>“Os artesãos não tinham o enfoque de criar produtos de design inovadores. Queria empoderar estes artesãos”.</p>	Empoderar os artesãos em mercado e em inovação
		<p>“Também queria que as pessoas não fossem para a atividade mineira. Primeiro, porque há muita atividade mineira ilegal e que contamina muito o ambiente e tem muitos outros problemas sociais por detrás. Segundo, porque os mineiros estão num ciclo vicioso, dependem da atividade mineira para sobreviver”.</p>	Evitar que as pessoas trabalhassem na atividade mineira dados os problemas sociais e ambientais que daí advêm
	Contexto de mercado	<p>“Quando fui a Cajamarca dei-me conta que a maioria dos artesãos que lá trabalham está muito desconectada em termos de Mercado”.</p> <p>“Antes de avançar com a empresa, investiguei muito a nível de mercado. A nível mundial, percebi que a indústria joalheira estava a crescer. Também dentro do Peru havia algumas iniciativas na indústria joalheira”.</p>	Tendência de mercado
	Realização pessoal	<p>“Também a experiência pessoal a criar jóias desde criança. O meu primeiro negócio foi quando era criança, vendia joias de conchas na praia. Sempre tive essa paixão pela joalheria. E também adorava vender”.</p> <p>“Trabalhei em projetos de impacto social, de desenvolvimento em comunidades. Projetos de en-</p>	Experiência pessoal a criar jóias desde criança - Experiência prévia por vendas e criação de produtos

		genharia, de água, de educação. Durante 4 anos trabalhei neste tipo de projetos e tive uma formação muito forte em termos de impacto social e de medição de impacto. Toda a minha experiência profissional resume-se a estes 4 anos. E a criação da minha empresa compila um pouco este meu conhecimento”.	
	Proximidade com o problema social	<p>“Quando fui a Cajamarca dei-me conta que a maioria dos artesãos que lá trabalham está muito desconectada em termos de Mercado e Inovação.</p> <p>Foi fundamental ter ido a Cajamarca. Foi o ponto mais importante”.</p> <p>“Também por ter viajado muito pelo Peru em carro tive a oportunidade de visitar pessoas muito pobres e ver que havia muito que fazer no Peru”.</p> <p>“Outro fator foi que, ao ter crescido, dei-me conta da indústria da atividade mineira e da indústria de luxo”.</p> <p>“Ter feito muito voluntariado na escola aproximou-me das pessoas que são muito vulneráveis”.</p>	Ida a Cajamarca de viagem e contacto com os artesãos - Viagens e relação com comunidades
	Contexto cultural	“Grande parte do meu trabalho faço-o porque gosto muito do meu país”.	Paixão pelo país

#### 8.4 Anexo 4

Tabela 7 – Estudo longitudinal das motivações nas empresas sociais híbridas.

Empresa social	Categorias de motivações	Transcrições do texto	Códigos iniciais
----------------	--------------------------	-----------------------	------------------

<b>Shiwi</b>	Ajudar a sociedade	<p>“Após estes 6 meses queria aumentar o impacto da Shiwi”. “Queria que os beneficiários crescessem”.</p> <p>“A nível social vamos continuar a ter este trabalho das capacitações, um trabalho em paralelo com as áreas protegidas de forma a que tenhamos cada vez mais gente de mais áreas envolvidas.”</p>	Ajudar a sociedade economicamente e afastar as pessoas de trabalhos prejudiciais
	Sustentabilidade financeira	<p>“Em relação às vendas, faz parte da ideia (e sempre fez) vender”.</p>	Sustentabilidade financeira da empreendedora e de outras pessoas com a empresa
	Apoio da rede social	<p>“Também o meu pai tinha sido chefe de áreas protegidas antes”. Isso ajudou a perceber que podia ambicionar trabalhar com muitas outras áreas do país”.</p> <p>“Nesse momento chegou uma estagiária e o seu trabalho foi financiado parcialmente através do Bruno, um responsável das ACP (numa das primeiras abordagens com estes aliados que temos agora). Aí já não estava sozinha. Depois chegou outra estagiária mais”.</p> <p>“Os meus amigos estavam a começar a trabalhar em consultoras ambientais e ganhavam muito dinheiro e eu estava a trabalhar nas castanhas em casa da minha mãe. Perguntei inclusive a pessoas mais velhas e elas diziam - se é para arriscar é agora, que não tens filhos, responsabilidades maiores”.</p>	<p>Pai com experiência em Áreas Protegidas - proximidade familiar - Apoio familiar</p> <p>Não estar sozinha no trabalho</p> <p>- Apoio dos trabalhadores</p>
	Realização pessoal	<p>“Talvez aí mesmo quando recomecei ainda sozinha com esta mudança aí era maior a responsabilidade”.</p> <p>“Trabalhei no sistema natural de áreas protegidas (SERNANP) e era a assistente de diretoria. Aprendi algumas coisas, não muito de áreas protegidas, mais coisas do governo e da gestão. Aprendi nesses 6 meses coisas que me levaram a mudar a Shiwi”.</p>	<p>Responsabilidade - Concretização e determinação pessoal;</p> <p>Conhecimento pessoal e profissional e experiência prévia</p>

	Contexto de mercado	“Decidimos internacionalizar também porque apercebemo-nos que há gente consciente e com estas formas de compra mais responsáveis não só no Peru”.	Conhecimento do mercado internacional e das suas potencialidades / Consciência da receptividade da população internacional
	Contexto institucional	“A Shiwi agora capacita muito mais trabalhadores da castanha e obtém dinheiro para isso através da ONG SPDA. Não é dinheiro crucial para a Shiwi ter rendimento, mas sim para sustentar o sistema. A relação com esta ONG surgiu da casualidade com que a Shiwi se encontrava. A Shiwi estava ligada a alguns trabalhadores da castanha, mas a SPDA tinha uma maior acessibilidade e cobria bastantes áreas nas quais começou a trabalhar”.	Presença de ator importante na zona - Organismo do Estado
<b>Hoseg</b>	Sustentabilidade financeira	“Os empreendedores querem conseguir viver da empresa num futuro próximo, através dos rendimentos que esta gera”.	Desejo de viver da empresa - Sustentabilidade financeira dos empreendedores com a empresa
		“Sentíamos que estávamos a fazer as coisas bem, mas queríamos ter a certeza disso por parte de uma fonte externa”.	Validação do modelo de negócio por uma fonte externa - Segurança no modelo para melhorar as vendas
	Ajudar a sociedade	“Ser parte de uma comunidade grande de empreendedorismo social para ser mais fácil obter investimentos”.	
		“Mantendo a missão social agora queremos promover mais o consumo responsável e consequente, queremos ser uma marca que é responsável e que incentiva este consumo responsável com consciência com produtos que falem por si só”. “Agora queremos ter impacto em toda a cadeia a nível de consumo sustentável”.	Consciencializar os consumidores - Paixão por um problema social (ambiental) Conseguir mudanças em políticas públicas
Apoio da rede social	“Ser parte de uma comunidade grande de empreendedorismo social para ser mais fácil conseguir mudanças em políticas públicas”.		
		“Estamos mais focados por exemplo em fazer inovação aberta, juntarmo-nos com empresas que já têm um know-how muito importante e alinharmo-nos com elas para nos potenciar. Houve uma necessidade de explorar mais as formas	Vantagens de conectar com uma rede social de apoio forte - Desejo de estabelecer parcerias fortes

		de outras empresas atuarem e tentarmos nos ligar a elas através de <i>networking</i> e de parcerias interessantes”.	
<b>Pimal-paka</b>	Ajudar a sociedade	<p>“Também me dá muita motivação ver que o meu trabalho dá resultados e tem um impacto real”.</p> <p>“A minha principal preocupação foi não ter tanto trabalho para oferecer às mulheres, elas necessitam de viver deste trabalho pois caso contrário voltam à agricultura e a outros trabalhos mais duros e menos bons para elas pois abandonam as suas casas por muitas horas, abandonando as suas famílias”.</p>	Ajudar a Sociedade a continuar a criar oportunidades de emprego e de vida para as mulheres
	Sustentabilidade financeira	<p>“Era muito tempo para esperar para dar os salários às mulheres e teria de ser eu a adiantar do meu próprio capital ou mesmo com empréstimos do banco (não era sustentável)”.</p> <p>“Senti que era bom que houvesse entidades que comprovassem o que estou a fazer, alguém que fale por ti é melhor do que seres só tu a falar”.</p> <p>“Os analistas da ONG analisaram de um vasto leque de empresas e a Pimal-paka surgiu como vencedora, tendo em conta a qualidade do produto e outros aspectos sociais do projeto. Após isso começaram a ajudar financeiramente o projeto e comecei a ir a feiras pequenas no Peru”.</p>	<p>Sustentabilidade financeira e rentabilidade com a empresa</p> <p>Obtenção de certificações / Validação do modelo de negócio por uma fonte externa - Segurança no modelo para melhorar as vendas</p> <p>Concurso da ATA ganho e ajuda financeira subsequente - Recompensas financeiras de concursos de ONG</p>
	Realização pessoal	“Também me dá muita motivação ver que o meu trabalho dá resultados e tem um impacto real”.	Realização por ter um impacto real
	Contexto de mercado	<p>“Criei mais linhas de produtos para ter mais coisas que oferecer e para me diferenciar dos ex-clientes”.</p> <p>“Perdi um grande cliente dos EUA que tive durante muitos anos”.</p>	<p>Presença dos ex-clientes no mercado</p> <p>Perda de cliente</p>
<b>Inka Moss</b>	Sustentabilidade financeira	<p>“No primeiro e segundo ano buscava-se muito a rentabilidade.” “As ONG não nos financiavam porque buscávamos constantemente o lucro.</p> <p>Em 2013 isso mudou. Agora inclusive ser sustentável financeiramente é fulcral para poder ser apoiado por ONG financiadoras”.</p>	<p>Sustentabilidade financeira</p> <p>Sustentabilidade financeira e geração de lucros</p>

	<p>“Para nós também era importante criar uma fidelidade com as comunidades. Porque eles podem passar a vender livremente o musgo a outras entidades. Há que cuidar da cadeia”.</p>	
Ajudar a sociedade	<p>“Queríamos fazer beneficiar as pessoas com o produto. Do que podemos dar-lhes ou ajudar nós ajudamos. Compensa todo o sacrifício ajudar as pessoas”.</p> <p>“Um dia tive que parar de deixar o social ignorado e desprezado”.</p> <p>“O trabalho com as comunidades deu um sentido mais lógico à empresa”.</p>	Ajudar as comunidades com que trabalham
Contexto institucional	<p>“Eram aliados que se adaptavam à nossa visão e às necessidades que tínhamos. Foi um pouco com o passar do tempo que nos apercebemos que estes aliados eram os melhores para nós e não o banco ou outros investidores”.</p>	Presença da NESsT
Contexto de mercado	<p>“Passámos a querer também buscar fundos mais amigáveis (que tenham um propósito mais social), que tenham taxas mais baixas”.</p> <p>“Também tínhamos o fator do clima. Em janeiro, fevereiro e março é muito difícil mostrar faturas pois é a época das chuvas. Os bancos pressionavam muito nesse aspeto”.</p>	Taxas baixas para obter financiamento e pressão dos bancos