

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

A RESPONSABILIDADE SOCIAL NA
ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS: O
CASO DAS STARTUPS SOCIAIS

Patrícia Juliana Miguel Júnior

Lisboa, Junho de 2019

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A RESPONSABILIDADE SOCIAL NA
ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS: O
CASO DAS STARTUPS SOCIAIS

Patrícia Juliana Miguel Júnior

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Professor Doutor José Moleiro Martins.

Constituição do Júri:

Presidente _____ [Prof. Especialista Carlos Nunes]
Vogal _____ [Prof. Doutor José Moleiro Martins]
Vogal _____ [Prof. Doutor Rúben Raposo]

Lisboa, Junho de 2019

Agradecimentos

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por me ter abençoado ao longo deste percurso acadêmico. A toda a minha família, o meu principal pilar, pela motivação e suporte, em especial aos meus pais e irmãos que estiveram presentes nos momentos de maior pressão.

Ao meu namorado que acompanhou de perto todo o processo, obrigada pela compreensão, paciência e companheirismo.

A todos os meus amigos e colegas.

Ao Pedro, João e Gonçalo que se disponibilizaram fazer a entrevista e contribuíram para a presente investigação.

Estou especialmente grata ao meu orientador, Professor Doutor José Moleiro Martins, pela sua atenção, disponibilidade e orientação.

A todos um muito obrigado!

Resumo

A presente dissertação, elaborada no âmbito do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, aborda a influência da responsabilidade social na estratégia das *startups* sociais.

Partindo-se da evolução da responsabilidade social para a responsabilidade social estratégica e posteriormente do empreendedorismo social e dimensões associadas, procurou-se compreender até que ponto os conceitos estavam relacionados. Dos dois conceitos surge responsabilidade social empresarial e do empreendedorismo social surge o Empreendedorismo Social Empresarial, um processo que visa capacitar os negócios a desenvolver atividades mais avançadas e eficientes de responsabilidade social (Austin & Reficco, 2009).

Foi adotada a metodologia de estudo de caso múltiplos, tendo sido analisadas 3 *startups* sociais. Concluiu-se que a responsabilidade social ao longo dos anos colocou em destaque os problemas sociais e as *startups* sociais transformaram ideias para sua resolução, em produtos e serviços e que as mesmas apostam em iniciativas de responsabilidade social.

Palavras-chave: responsabilidade social, responsabilidade social estratégica, empreendedorismo social, *startup* social

Abstract

The present dissertation, elaborated in scope of the Master in Management and Entrepreneurship, of the Higher Institute of Accounting and Administration of Lisbon, addresses the influence of social responsibility on the strategy of social startups.

Starting from the evolution of social responsibility to strategic social responsibility and later from social entrepreneurship and associated dimensions, it was sought to understand to what extent the concepts were related. Of the two concepts, corporate social responsibility and social entrepreneurship, emerge the Corporate Social Entrepreneurship, a process that aims to enable businesses to develop more advanced and efficient activities of social responsibility (Austin & Reficco, 2009).

The methodology of multiple case study was adopted, and 3 social startups were analyzed. It was concluded that social responsibility over the years has highlighted social problems and social startups have transformed ideas for solving them in products and services, and beside that they focus on social responsibility initiatives.

Key words: social responsibility, strategic social responsibility, social entrepreneurship, social startup

Índice

1. Introdução.....	1
1.1. Questões de Investigação e Objetivos.....	1
2. Enquadramento Teórico	3
2.1. Evolução do conceito da Responsabilidade Social.....	3
2.1.1. Da década de 50 até ao Século XXI	3
2.2. As abordagens e teorias da Responsabilidade Social	10
2.3. A responsabilidade Social e os Stakeholders.....	12
2.4. A responsabilidade Social estratégica.....	15
2.5. O Empreendedorismo Social	20
2.5.1. A criação de valor social	24
2.5.2. A Responsabilidade social no modelo de negócios.....	25
3. Metodologia	31
3.1. Paradigma e Metodologia da Investigação	31
3.2. Recolha de dados	31
3.3. Tratamento de dados	33
3.4. Método: Estudo de caso	34
4. Estudos de Caso	36
4.1. Aidhound	36
4.2. Academia do Código	41
4.3. Mentres Empreendedoras	45
5. Discussão dos resultados.....	49
5.1. Evolução da responsabilidade social	49
5.2. Responsabilidade Social Estratégica.....	49
5.3. Transformação do Modelo de Negócio.....	52

5.4. Factores Chave & Desafios de uma <i>startup</i> social	52
6. Conclusões	54
7. Limitações e sugestões de pesquisas futuras.....	56
Referências Bibliográficas.....	57
Apêndice 1: Guião de Entrevista.....	64

Índice de Figuras

Figura 1 - A Pirâmide da Responsabilidade Social	7
Figura 2 - O Modelo dos 3 domínios da Responsabilidade Social Corporativa.....	9
Figura 3 - A RS no contexto da estratégia.....	17
Figura 4 - As 3 Estratégias de Responsabilidade Social	18
Figura 5- Componentes do Empreendedorismo Social	23
Figura 6 - O modelo integrado de responsabilidade social corporativa, inovação social e empreendedorismo social	26
Figura 7 - Formas de Maximizar o valor social.....	27
Figura 8 - Ciclo de vida de startups.....	30
Figura 9 - Modelo de integrado de responsabilidade social	33

Índice de tabelas

Tabela 1- Escolas de pensamento do Empreendedorismo Social	21
Tabela 2- As 4 Estratégias de RS	25
Tabela 3 - As diferenças entre a RS e a CSE.....	28
Tabela 4 – Entrevistas realizadas.....	32
Tabela 5 - Tipos de estudos de caso	34

Lista de abreviaturas

CSE – Corporate Social Entrepreneurship

RS – Responsabilidade Social

1. Introdução

A presente proposta de dissertação tem como objetivo analisar como as *startups* sociais incorporam a responsabilidade social empresarial nas suas estratégias de negócios.

O conceito de responsabilidade social foi desenvolvendo ao longo dos anos, tornando-se uma prática comum a partir dos anos 80 e na década de 90 face aos desafios da globalização e ao aumento da concorrência internacional. Atualmente começa a ser encarada como uma oportunidade de negócio, surgindo o conceito de responsabilidade estratégica devido à forte pressão dos diversos *stakeholders* para a adoção de práticas éticas e socialmente responsáveis (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves, & Cardoso, 2006).

Contudo, esta progressiva adoção da responsabilidade social continua a ser reativa ficando ainda aquém das expectativas dos *stakeholders* e dos problemas da sociedade. Surgem então as empresas que integram a responsabilidade social no core do seu modelo de negócio, isto é, empresas cujo objetivo principal é gerar impacto social positivo através da resolução dos problemas sociais. O objetivo é ir para além da responsabilidade social estratégica.

O empreendedorismo social desempenha um papel importante na economia dado que prioriza a criação de valor social, sem deixar, no entanto, de descurar do valor económico uma vez que este garante a sustentabilidade dos negócios. O conceito tem ganho cada vez mais interesse por parte da comunidade académica, resultando em diversos estudos e investigações. Por outro lado, o empreendedorismo social na prática tem evoluído rapidamente, o que requer que a comunidade académica acompanhe essa evolução produzindo teorias e modelos que sirvam de base para novas práticas no setor.

Ainda não existem estudos que abordem a responsabilidade social como estratégia com enfoque nas *startups* sociais, o que justifica a relevância e importância do tema.

1.1. Questões de Investigação e Objetivos

Esta investigação tem como objetivo analisar o desenvolvimento da responsabilidade social desde os anos 50 até os dias de hoje com a expansão de projetos de empreendedorismo social e compreender como a responsabilidade social é utilizada como ferramenta estratégica nas *startups* sociais, desde ao reconhecimento da necessidade e oportunidade de negócio até a fase de implementação da estratégia culminando numa

transformação empresarial com a responsabilidade social no core do *business model*. As grandes questões da investigação são:

- 1. Qual a influência da responsabilidade social na estratégia das *startups* sociais?**
- 2. Quais os principais desafios enfrentados pelas *startups* sociais?**
- 3. Quais os fatores-chave para o sucesso de uma *startup* social?**

Para responder às questões de investigação foi escolhida uma metodologia qualitativa, uma vez que esta visa a compreensão de determinado fenómeno e as suas causas, baseada em estudos de casos múltiplos holísticos, permitindo obter resultados mais convincentes e a comparação entre os casos (Ruas, 2017; Neiman & Quaranta, 2006; Yin, 2001). A recolha de dados foi feita através de entrevistas semi-abertas, realizadas com fundadores ou colaboradores de 3 *startups* do setor social.

A dissertação encontra-se dividida em 8 capítulos:

- I. Introdução - introduz o tema da dissertação e aborda de forma geral as questões de investigação e a metodologia utilizada.
- II. Enquadramento teórico – resulta da revisão da literatura realizada acerca da evolução da responsabilidade social, da responsabilidade social estratégica e do empreendedorismo social.
- III. Metodologia – descreve o processo metodológico da investigação
- IV. Estudos de caso – integra o resumo dos estudos de casos das 3 *startups*
- V. Discussão dos resultados – discussão dos principais resultados da investigação
- VI. Conclusões
- VII. Limitações e pesquisas futuras
- VIII. Referências Bibliográficas

2. Enquadramento Teórico

2.1. Evolução do conceito da Responsabilidade Social

O conceito de Responsabilidade Social tem sido alvo de discórdias não havendo convergência, o que resultou numa proliferação de diversas conceptualizações (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves, & Cardoso, 2006). Na origem e subjacente ao debate da responsabilidade social empresarial está uma crítica a empresa, ao seu papel e à sua intervenção como agente social relevante (Almeida, 2010).

2.1.1. Da década de 50 até ao Século XXI

A era moderna da Responsabilidade Social tem início nos anos 50 e é marcada pela publicação do livro de Howard Bowen - «Social Responsibilities of the Businessman» – também considerado o pai da responsabilidade social empresarial (Carroll, 1999). Para Bowen¹ (1953 apud Russo & Perrini, 2010) a responsabilidade social pode ser definida como “*the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society*”.

Ainda na década 50 surge aquele que podemos considerar como um dos primeiros opositores dos conceitos. Levitt (1958) argumenta que o principal papel das empresas é a maximização do lucro e as ações de responsabilidade social tornam-se distrações que desviam as empresas do seu objetivo principal, devendo por isso deixar o governo cumprir o seu papel na garantia do bem-estar da sociedade.

Década de 60

A década de 60 foi caracterizada por uma crescente consciência dos problemas causados pelo poder das empresas e a queda do *laissez-faire* como filosofia e ordem económica vigente (Frederick, 1960). O contexto de uma sociedade pluralista, isto é, com diversos centros de poder na sociedade que apesar de autónomos influenciavam o sistema social, conduziu a um maior interesse pela RS (Davis, 1967).

Keith Davis é considerado sucessor de Bowen, tendo contribuído para a construção das primeiras definições do conceito (Carroll, 1999). Segundo Davis (1960) já naquela altura

¹ Bowen, H. P.: 1953, Social Responsibilities of the Businessman (Harper, New York)

o conceito era controverso, sendo definido de diversas formas diferentes. Para o autor a responsabilidade social “(...) refere-se às decisões e ações dos empresários tomadas por razões que vão, pelo menos parcialmente, para além dos interesses económicos ou técnicos diretos da empresa” (Davis, 1960: 70).

Davis (1967) rejeita quer a tese da “inexistência de responsabilidade” por parte das empresas como a tese da “responsabilização total” que defendia que o poder e responsabilidade pelos problemas sociais eram totalmente das organizações. Para o autor a continuidade das empresas dependia da aceitação por parte dos executivos das responsabilidades sociais e do poder social intrínsecos a sua função, sendo que ambos deviam ser proporcionais (David, 1960). Caso as responsabilidades sociais fossem ignoradas pelos gestores estes viriam o seu poder social ser diminuído, uma vez que seriam outros grupos económicos a assumi-las, segundo aquilo a que deu o nome de «The Iron Law of Responsibility» (Davis, 1967).

No seu artigo acerca do crescente aumento das responsabilidades das empresas Frederick (1960) identificou e analisou criticamente 5 correntes de pensamento acerca da responsabilidade social, que na sua opinião apresentavam fragilidades quanto a correta explanação daquilo que seria o conceito. Para o autor a correta definição da teoria da RS devia ter em conta as exigências e expetativas da sociedade, em oposição à teoria económica clássica, implicando uma postura socialmente responsável com particular atenção às necessidades de crescimento e desenvolvimento económico numa escala social.

Década de 70

Na década de 70 surgiram muitas definições ligadas ao desempenho social das empresas, o que deu origem a uma maior projeção e interesse no tema (Faria, 2015).

Uma perspetiva mais “fundamentalista” da autoria de Milton Friedman vem dar uma visão contrária acerca da responsabilidade social das empresas. Segundo Friedman (1970) as empresas não são pessoas e, portanto, não têm responsabilidades sociais. A responsabilidade do gestor está limitada à maximização dos lucros para os acionistas, seus empregadores, devendo as ações sociais ser realizadas em seu próprio nome e com os seus próprios recursos financeiros. O autor era defensor da teoria económica clássica e do mercado livre.

Uns anos mais tarde Davis (1973) apresentou um artigo onde identificou diversas posições e argumentos em relação a responsabilidade social, o autor defende que a responsabilidade social começa onde a lei termina, rejeitando assim a tese do mínimo cumprimento da lei e das obrigações técnicas e económicas da empresa. Na mesma linha de pensamento, Carroll (1979) propõe um modelo conceptual de modo a dar resposta as questões colocadas naquela altura apresentando a seguinte definição: “*The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at given point in time*” (Carroll,1979:500). O modelo proposto categoriza as diversas responsabilidades da empresa por ordem de importância de modo a ir ao encontro das suas obrigações e expectativas da sociedade:

1. Responsabilidades económicas – consideradas as mais importantes uma vez que o objetivo primordial de uma empresa é gerar lucros.
2. Responsabilidades legais – é um dever das empresas cumprir as leis e regulamentos.
3. Responsabilidades éticas – representam o conjunto de comportamentos e ações que vão para além do exigido pelo sistema social, que a sociedade espera que as empresas adotem.
4. Responsabilidades discricionárias – englobam o conjunto de comportamentos que são voluntários, e vão para além do que é exigido por lei ou eticamente esperado que as empresas adotem, sendo uma escolha individual dos executivos.

Este modelo seria alterado alguns anos depois, após a deteção de algumas limitações como iremos verificar adiante.

Na prática, verificou-se um maior interesse por parte das empresas ao integrar ações de responsabilidade social na sua atividade, começando a dar os primeiros passos como ferramenta estratégica. Holmes (1976) examinou as atitudes e opiniões dos executivos de grandes empresas nos EUA acerca da responsabilidade social, demonstrando que estes começavam a reconhecer a necessidade de intervenção das empresas na sociedade para resolução dos problemas sociais, bem como no papel estratégico da RS para o aumento da reputação e do *goodwill*, da satisfação dos colaboradores e melhoria do sistema social e económico. As empresas começaram a adotar uma postura estratégica relativamente a responsabilidade social, passando também a incluir nos seus relatórios e contas detalhes acerca das suas atividades sociais, objetivos e motivações onde demonstravam a aceitação

e preocupação pela responsabilidades sociais para além das outras responsabilidades económicas (Bowman & Haire, 1975).

Década de 80

Nos anos 80 os gestores começaram a olhar para a responsabilidade social como uma ferramenta capaz de gerar resultados positivos para as empresas (Faria, 2015).

Para Jones (1980) a RS consiste no conjunto de obrigações voluntárias que a empresa tem para com os seus *stakeholders* – clientes, colaboradores, fornecedores, investidores e comunidade – para além do estipulado por lei ou contrato. Assim, o comportamento da empresa não se deve basear em ações específicas, mas nos processos de tomada de decisão que dão origem a essas ações, ou seja, deve ser encarada como um meio (processo) para atingir determinado fim (decisões/ações). Contrariamente, para Epstein (1987) o mais importante são os resultados das decisões, estando a responsabilidade social diretamente relacionada com a obtenção de resultados das decisões organizacionais acerca de questões ou problemas específicos, com efeitos positivos para os *stakeholders*.

Drucker (1984) defende uma perspetiva voltada para as oportunidades de negócio, argumentando que a responsabilidade social adequada é transformar um problema social numa oportunidade quer seja, em benefício económico, capacidade produtiva, competência humana, emprego ou lucros para a empresa. Segundo Carroll (1983:604):

corporate social responsibility involves the conduct of a business so that it is economically profitable, law abiding, ethical and socially supportive. To be socially responsible then means that profitability and obedience to the law are foremost conditions when discussing the firm's ethics and the extent to which it supports the society in which it exists with contributions of money, time and talent.

Década de 90

Nos anos 90 são desenvolvidos os grandes temas alternativos à responsabilidade social como a ética e a moral das empresas, sustentabilidade, *corporate social performance*, teoria dos *stakeholders* e a cidadania empresarial (Carroll, 2008). A responsabilidade social ganha destaque frente aos desafios da globalização que gerou novas expectativas e preocupações por parte dos *stakeholders*.

Carroll (1991) surge novamente no panorama da discussão do conceito, propõe o modelo anteriormente criado, mas desta vez apresentado em forma de uma pirâmide (Figura 1), de modo a categorizá-las por nível de importância. As responsabilidades económicas são a base da pirâmide e no vértice encontram-se as responsabilidades filantrópicas. Para o autor uma empresa socialmente responsável deve se esforçar para obter lucro, obedecer à lei, ser ética e por fim ser uma boa cidadã empresarial.

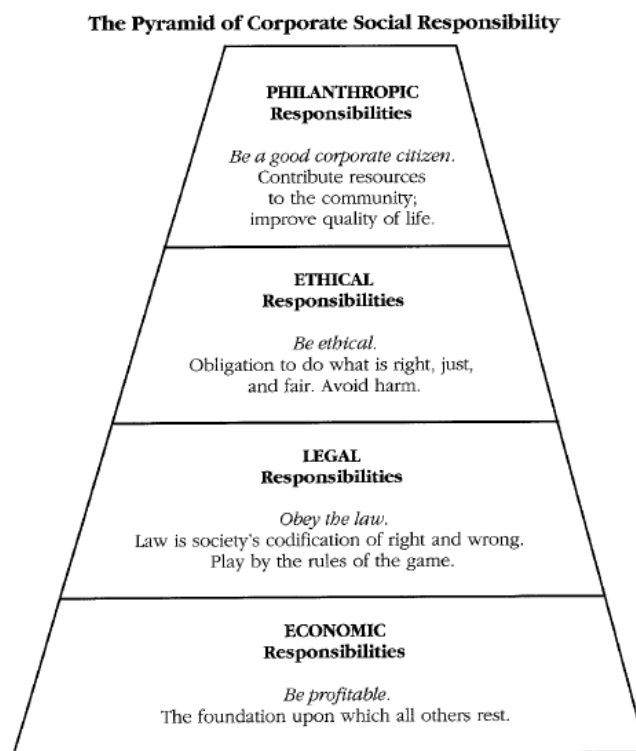


Figura 1 - A Pirâmide da Responsabilidade Social

Fonte: Carroll (1991, p.42)

Em 1999 é lançado o Pacto Global pela ONU, uma iniciativa estratégica com o objetivo de motivar as empresas a adotar políticas de responsabilidade social e sustentabilidade. De acordo com o *World Business Council for Sustainable Developments* (1999), um dos primeiros organismos especializados na responsabilidade social, esta consiste num compromisso das empresas em ter um comportamento eticamente correto e responsável com as partes interessadas, contribuindo para o desenvolvimento económico, melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e familiares, bem como da comunidade local e da sociedade. Para Khoury, Rostami, & Turnbull (1999:327):

Corporate social responsibility is the overall relationship of the corporation with all of its stakeholders. These include customers, employees, communities, owners/investors, government, suppliers and competitors. Elements of social responsibility include investment in community outreach, employee relations, creation and maintenance of employment, environmental stewardship and financial performance.

Estas definições colocam em destaque o papel e a importância dos fatores sociais e dos *stakeholders* na estratégia da empresa, nomeadamente na sua capacidade em satisfazer todas as partes interessadas de modo a garantir a competitividade da empresa.

Século XXI

Entre 2000 e 2005 assistiu-se a uma proliferação de organismos dedicados á ética e a responsabilidade social, verificou-se também o aparecimento de vários escândalos empresariais o que levou também a proliferação de diversas regulações governamentais. Nessa época são enfatizadas as preocupações relativas ao ambiente e a responsabilidade social ganha uma dimensão ambiental (Rego et al.,2006).

No contexto Europeu iniciou-se em 2001 o debate sobre a responsabilidade social das empresas com a publicação do Livro verde «Promover um quadro europeu para as responsabilidades sociais das empresas». Na publicação a responsabilidade social é definida como a “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (COM, 2001:7). O documento refere ainda que as organizações responsáveis devem prosseguir na sua gestão 3 objetivos: económicos, ambientais e sociais, integrando valores de desenvolvimento sustentável na sua gestão. Este modelo de gestão é baseado no “*Triple Bottom Line*” conhecido como tripé da sustentabilidade, correspondente aos resultados de uma empresa medido em termos sociais, económicos e ambientais (Elkington, 1994).

Porter & Kramer (2002) consideraram a ideia de distinção entre objetivos económicos e objetivos sociais obsoleta. Os autores sugerem uma abordagem das atividades com a consideração pelas condições do meio envolvente da organização, ou seja, uma abordagem estratégica com o objetivo de potenciar a criação de valor social, melhorar a imagem da empresa, fortalecer a marca e consequentemente aumentar a competitividade da empresa. Ainda no mesmo ano na sequência do debate iniciado em Julho de 2002 a União Europeia publica um segundo documento onde se conclui que as empresas devem

adotar voluntariamente um comportamento socialmente aceitável para além das prescrições legais, devendo as empresas assumir a responsabilidade social como uma gestão estratégica de forma a satisfazer as necessidades e assegurar e aumentar a sua competitividade, isto é, encará-la como uma ação contínua e não pontual (COM, 2002).

Nesta década verifica-se um maior interesse em compreender os benefícios da adoção da responsabilidade social nas organizações do que na definição do conceito que ganha cada vez mais relevância como ferramenta estratégica.

Schwartz & Carroll (2003) propõem um novo modelo de responsabilidade social, com base nas limitações da pirâmide elaborada por Carroll (1991), este novo modelo, apresentado sobre forma de modelo de Venn (Figura 2) defende que nenhuma responsabilidade é mais importante que a outra. Assim a “responsabilidade social ideal” reside na interseção de 3 domínios:

1. Domínio económico – engloba as atividades que tem como objetivo maximizar os lucros e/ou o valor da empresa no mercado, de forma direta ou indireta.
2. Domínio legal – consiste no cumprimento das leis estatais, locais e federais e dos princípios legais estipulados.
3. Domínio ético – refere-se as responsabilidades éticas para com os *stakeholders* e a sociedade no geral. A filantropia deixa de ser uma dimensão, e passa a estar incluída neste domínio uma vez que na prática não é possível uma distinção entre o que é ético ou filantrópico.

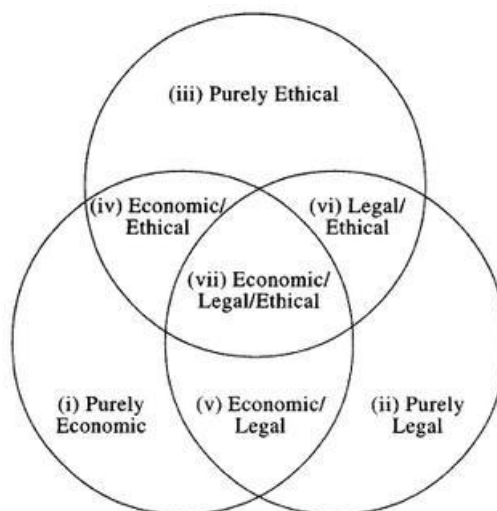


Figura 2 - O Modelo dos 3 domínios da Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: Schwartz & Carroll (2003, p.509)

Kotler & Lee (2005:3) apresentam a responsabilidade social como “(...) um compromisso para melhorar o bem-estar da comunidade através de práticas empresariais discricionárias e contribuições de recursos empresariais”.

Em 2011 a Comissão Europeia apresenta uma nova definição do conceito:

a responsabilidade social das empresas é «a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade». O respeito da legislação aplicável e dos acordos colectivos entre parceiros sociais, é uma condição prévia para honrar essa responsabilidade. Para cumprir plenamente a responsabilidade social que lhes incumbe, as empresas devem adoptar processos com o fito de integrar as preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores nas respectivas actividades e estratégias, em estreita colaboração com as partes interessadas, a fim de:

- Maximizar a criação de uma comunidade de valores para proprietários e accionistas, demais partes interessadas e para a sociedade em geral;
- Identificar, evitar e atenuar os seus possíveis impactos negativos.

O conceito de responsabilidade social foi acompanhando a evolução da envolvente e sofreu influência das forças externas e internas das empresas, o que levou as empresas a agir em conformidade, nomeadamente no que toca as suas decisões e de modo a fazer face aos novos desafios. Também a definição foi se tornando mais complexa e estruturada tendo em consideração não só a sociedade no geral, como os *stakeholders* como também as condições do mercado competitivo.

2.2. As abordagens e teorias da Responsabilidade Social

Das várias concepções sobre a responsabilidade social, resultaram uma pluralidade de abordagens, onde destacam-se 4 principais (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves, & Cardoso, 2006; Leal, Caetano, Brandão, Duarte, & Gouveia, 2011)

1. A primeira abordagem considera que a gestão das empresas deve ser efetuada de acordo com os interesses dos acionistas, assim sendo a responsabilidade social é a maximização do lucro para os mesmos. Esta abordagem é baseada na teoria neoclássica tendo como principal defensor Milton Friedman.

2. A segunda perspectiva defende que as empresas podem prosseguir o lucro, mas estão obrigadas ao cumprimento de certos padrões de morais mínimos.
3. A terceira perspectiva considera que as empresas têm como obrigação exercer atividades que promovam os interesses da sociedade mesmo que não seja exigido ou esperado, devendo atuar de modo a prevenir e evitar danos.
4. A quarta e última perspectiva considera que as empresas para além dos acionistas deve agir em função dos vários *stakeholders*, isto é, o seu contributo para o bem da sociedade deve integrar a sua missão.

Das abordagens surgem 4 grupos de teorias (Leal et al., 2011), formuladas por Garriga & Melé (2004). Os autores classificaram as teorias mais relevantes da responsabilidade social como:

1. Teorias instrumentais – este grupo de teorias defende a adoção de práticas socialmente responsáveis como uma ferramenta estratégica da empresa. A responsabilidade social é encarada como um instrumento para a maximização de lucros para a empresa.
2. Teorias políticas – enfatizam as ligações e interações entre as empresas e a sociedade, nomeadamente o papel social da empresa na sociedade e o poder que estas possuem para utilizar na arena política.
3. Teorias integradoras – defendem que as empresas devem integrar na sua atividade preocupações sociais uma vez que esta depende da sociedade para a sua existência e continuidade.
4. Teorias éticas – baseadas em princípios e valores éticos defendem que as empresas devem assumir as suas responsabilidades sociais como obrigação de fazer o que é correto e praticar o bem para a sociedade.

2.3. A responsabilidade Social e os Stakeholders

Cada vez mais existem evidências práticas e teóricas do impacto positivo que as práticas de responsabilidade social possuem nos *stakeholders* - desde os consumidores aos acionistas e empregados (Rupp & Mallory, 2015).

Os *stakeholders* podem ser definidos como entidades e indivíduos afetados pelas operações e produtos/serviços da empresa e que, simultaneamente, afetam a sua capacidade de implementar estratégias e de alcançar objetivos, ou seja, participam e contribuem para o processo de criação de valor da empresa (Garriga, 2014; Global Reporting Initiative, 2006). Aguinis (2011:855) define a responsabilidade social como “as ações e políticas organizacionais específicas do contexto, que levam em consideração as expectativas dos *stakeholders* e os objetivos do tripé da sustentabilidade, resultado da performance económica, social e ambiental”.

As condutas das organizações incidem no seu ambiente de atuação – envolvente interna e externa - abrangendo um grande número de grupos com interesses, chamados *stakeholders*, que influenciam e são afetados pelas decisões estratégicas (Martins, 2010). Na mesma linha de pensamento, Santos, Santos, Pereira, & Almeida (2006), referem que a: “(...) a RS existe quando as empresas ao gerirem as suas atividades, integram as preocupações, os interesses e os benefícios dos *stakeholders* (sejam ao nível humano, comunitário ou ambiental) e atuam em conformidade desenvolvendo uma acção pró-ativa para a melhoria das condições existentes, numa lógica de promoção do desenvolvimento sustentável. O poder e a influência dos vários *stakeholders* tem um grande impacto na forma como as empresas formulam as suas estratégias.

O termo *stakeholder* surge com o desenvolvimento do conceito e das práticas de responsabilidade social e foi inicialmente introduzido no memorando interno do Stanford Research Institute em 1963 e posteriormente por Freeman em 1984, partindo do princípio que os gestores não deviam apenas focar-se no accionistas mas também em outras partes interessadas nas atividades da empresa (Clarkson, 1995; Freeman, Wicks & Parma, 2004; Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Colle & Purnell, 2010).

A composição e importância dos *stakeholders* pode variar dependendo do setor e do modelo de negócio da empresa (Freeman & Dmytriye, 2017). Clarkson (1995) propôs a classificação dos stakeholders em 2 grupos, *stakeholders* primários e *stakeholders* secundários.

1. Os *stakeholders* primários são aqueles cuja participação contínua na empresa é essencial para a sua sobrevivência e sucesso no mercado. Constituído por accionistas, investidores, colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade e instituições governamentais.
2. Os *stakeholders* secundários são aqueles que influenciam e são influenciados pelas atividades da empresa contudo não estão envolvidos nas atividades da empresa, não sendo por isso essenciais para a sua sobrevivência. Neste grupo estão incluídos os media, grupos de interesse especial, entidades bancárias, seguradoras, comunidades locais e o público geral (Lopes, 2015).

Apesar da importância dos *stakeholders* primários, a estratégia de RS deve ser implementada tendo em conta as expectativas dos *stakeholders* secundários (Yokoyama, 2009).

A teoria dos *stakeholders* nasce da necessidade de resolver 3 problemas empresariais interconectados : compreender como o valor é criado e comercializado, como conectar a ética e o capitalismo e como ajudar os gestores a pensar de forma a que os dois primeiros problemas sejam corretamente abordados, cuja resposta está na consideração/quantificação da relação entre a empresa e os *stakeholders* que afetam e são afetados pelas suas atividades (Parmar, et al., 2010).

Donaldson & Preston (1995) apresentam a teoria como as pessoas ou grupos com interesses legítimos nas atividades das empresas e que esperam obter benéficos decorrentes da sua participação nessas atividades. Cada um tem um valor intrínseco, não havendo por isso a priorização dos interesses e benefícios de um *stakeholder* em detrimento de outro. Os autores propuseram a divisão da teoria em 3 componentes importantes que apesar de relacionados são distintos:

1. Componente descritiva/empírica – utilizada para descrever e explicar determinados comportamentos e características das empresas, ou seja, como ela opera.
2. Componente instrumental – utilizada para identificar a ligação, ou falta dela, entre a gestão dos stakeholders e o alcance dos objetivos tradicionais da empresa (ex: lucro, crescimento, estabilidade)
3. Componente normativa – utilizada para a correta interpretação da função da empresa, através da identificação de guidelines para as operações e gestão das

empresas. Deve responder a duas questões fundamentais: Qual é o propósito da empresa? ; Com quem a organização possui obrigações? (Parmar et al., 2010)

A abordagem da teoria dos *stakeholders* tem sido fundamental para ajudar os investigadores de responsabilidade social a identificar e especificar as obrigações sociais dos negócios a nível conceptual (Parmar et al., 2010). Para Freeman & Dmytriye (2017) apesar da teoria dos stakeholders e a responsabilidade social serem conceitos distintos estão profundamente interligados uma vez que ambos enfatizam a importância de incluir os interesses e expectativas dos *stakeholders* nas operações e atividades da empresa. Esta teoria acaba por complementar RS na medida em que fornece um guia de orientação para boas práticas de gestão nas empresas nomeadamente no que toca identificação dos stakeholders e desenvolvimento de relações com os mesmos, através da implementação de iniciativas e atividades tendo em consideração as suas expectativas (Yokoyama, 2009; Russo & Perrini, 2010).

Atualmente as empresas sofrem uma forte pressão para a adoção de práticas éticas e socialmente responsáveis, uma vez que são confrontadas com desafios e requisitos lançados pelos diversos *stakeholders*. Segundo O’Riordan & Faibrass (2008), para cumprir obrigações de responsabilidade social as empresas devem empenhar-se para satisfazer as necessidades das partes interessadas, uma vez que as suas percepções tendem a ter um grande impacto nas interações entre a empresa, aqueles que têm interesse nela e que são afetados por ela.

Os consumidores estão cada vez mais exigentes, durante o processo de decisão de compras têm cada vez mais em conta critérios socialmente responsáveis, por outro lado têm-se assistido a progressiva proliferação de movimentos ativistas de consumidores que protestam contra empresas que violam certos princípios ambientais, sociais, laborais ou políticos (Rego et al., 2006). Os investidores (individuais ou institucionais) começam a considerar cada vez mais aspetos sociais, ambientais, éticos e morais nos seus investimentos sem, no entanto, descuidar a procura de resultados financeiros, razão pela qual as empresas orientam esforços para as políticas de responsabilidade social no sentido de se tornarem atrativas a esses investimentos. Também os acionistas se esforçam para interferir nas decisões relacionadas com a empresa e assegurar que esta realiza as práticas sociais e ambientais adequadas. As entidades governamentais têm-se debruçado com medidas de forma inculcar que as empresas adotem boas condutas. Os meios de comunicação e as tecnologias de informação têm permitido um conhecimento mais rápido

e profundo das ações empresariais, sujeitando assim a atividade empresarial e económica a uma maior transparência. Para além disso, a promoção de ambientes de trabalho socialmente responsáveis a empresa tem se esforçado para adotar as boas práticas empresariais como forma de obter reputação e resultados financeiros melhores. (Rego et al., 2006)

Este cenário leva as organizações a optar por uma abordagem voltada para a consideração das responsabilidades para com as diversas partes interessadas. Com o objetivo de integrar preocupações económicas, sociais e ambientais nas suas estratégias, ferramentas de gestão e atividades, de modo a evitar o aumento das pressões a que estão sujeitas e para alcançar uma sociedade melhor (Russo & Perrini, 2010).

2.4. A responsabilidade Social estratégica

A estratégia pode ser definida como uma sequência de passos que envolvem uma análise minuciosa e dotada de raciocínio, que distinguem os planos de negócios e operacional implicando a colaboração de todos os colaboradores, visando a melhoria da performance da organização (Martins, 2010). Assim, o planeamento estratégico consiste num conjunto de atividades realizadas sistematicamente com o objetivo de discutir a missão e os objetivos organizacionais, analisar várias estratégias alternativas, coordenar as ações de implementação e controlo (Martins, 2010).

A responsabilidade social estratégica acontece quando as empresas adicionam uma dimensão social a sua proposta de valor e criam valor compartilhado, isto é beneficiam quer a sociedade quer a competitividade da própria empresa (Porter & Kramer, 2006).

Segundo Galbreath (2009) a estratégia é constituída por um conjunto de dimensões e relacionar a responsabilidade social com essas diferentes dimensões, oferece um modelo útil para que as empresas possam incorporá-la na estratégia (Figura 3):

- 1) Missão – declara o propósito da existência da empresa e o seu objetivo a longo-praz. Na definição da missão a estratégia de responsabilidade social pode ser integrada tendo em conta o contexto do objetivo que a empresa pretende alcançar, as expectativas dos *stakeholders* e da indústria de modo a que reflita a sua importância no negócio da empresa.

- 2) Questões estratégicas – questões internas ou externas influenciam a capacidade de a empresa atingir a sua missão. A identificação e compreensão das questões estratégicas a ser abordadas pela empresa, podem focar-se nos fatores de natureza social, através da identificação de necessidades sociais não satisfeitas ou que não estejam a ser bem atendidas.
- 3) Mercados alvo – durante o processo de STP, nomeadamente na escolha dos targets deve ser adicionada a variável “dinâmica social” nos critérios de segmentação, esta refere-se as expetativas de determinado segmento no que toca ao papel da empresa na sociedade. Para além de uma avaliação dos vários fatores sociais de um segmento, esta variável fornece uma melhor compreensão das suas necessidades sociais específicas.
- 4) Necessidades dos consumidores – No seguimento da dimensão anterior, as necessidades sociais podem proporcionar oportunidades de negócio e inovação para as empresas, que podem desenvolver novos processos ou criar novos segmentos, o que permite cumprir as suas responsabilidades sociais e em simultâneo criar benefícios económicos e utilidade para os consumidores.
- 5) Recursos – os recursos internos (ativos, competências, instalações) necessários de modo a poder competir. As empresas devem cumprir as responsabilidades sociais e tirar partido dos seus recursos para capturar benefícios que possam ter valor estratégicos para elas.
- 6) Vantagem competitiva – de modo a obter um desempenho superior as empresas podem basear o seu posicionamento estratégico na consideração das necessidades sociais, demonstrar as suas práticas de gestão responsável aos *stakeholders* da empresa, desenvolver relações de confiança e cooperação e demonstrar um nível alto de responsabilidade com os mesmos.

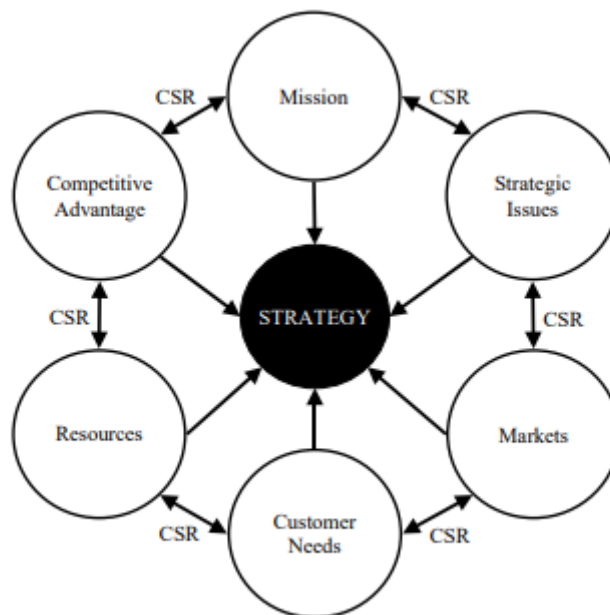


Figura 3 - A RS no contexto da estratégia

Fonte: Galbreath (2009, p.113)

Lantos (2001) distinguiu 3 tipos de responsabilidade social: a ética, altruísta e a estratégica. A responsabilidade social ética consiste em fazer o que é moralmente expetável indo para além das responsabilidades económicas e legais, ou seja, cumprindo o mínimo obrigatório. A responsabilidade altruísta baseia-se em ações de filantropia com o objetivo de melhorar o bem-estar e qualidade de vida da sociedade, destinando uma parte dos rendimentos da empresa e prevenindo ou corrigido os danos da sua atividade. A responsabilidade estratégica é considerada a orientação mais favorável para a criação de uma situação de *win-win* com a qual quer as empresas como as partes interessadas são beneficiadas. Espera-se, portanto, um retorno a longo prazo do seu investimento na sociedade para o interior da organização através do alcance dos objetivos sociais. Rangan, Chase, & Karim (2012) também defendem que existem 3 tipos de estratégias de responsabilidade social (Figura 4), representando formas diferentes de abordar os problemas sociais e ambientais, uma vez que as empresas podem optar pelo os três tipos simultaneamente, ou apenas por alguns, dependendo da natureza do negócio da empresa, indústria em que participa e das prioridades:

1. Doação filantrópicas – baseam-se as ações filantrópicas, como financiamento a ONG's, doações e projetos comunitário
2. Reengenharia da cadeia de valor - o objetivo é beneficiar os resultados da empresa através da integração de ações de responsabilidade social ao longo de toda a cadeia de valor - desde a produção à entrega do produto

3. Transformação ecossistema – esta estratégia pressupõe um modelo de negócio disruptivo criado com o objetivo de produzir ou criar um produto/serviço para solucionar um determinado problema da sociedade, caracteriza-se por ser visionária e ter a capacidade de moldar futuro da empresa ao longo prazo desenvolvendo práticas empresariais sustentáveis. Ao contrário do primeiro e segundo tipo de estratégia este pode não surgir das competências essenciais da empresa.

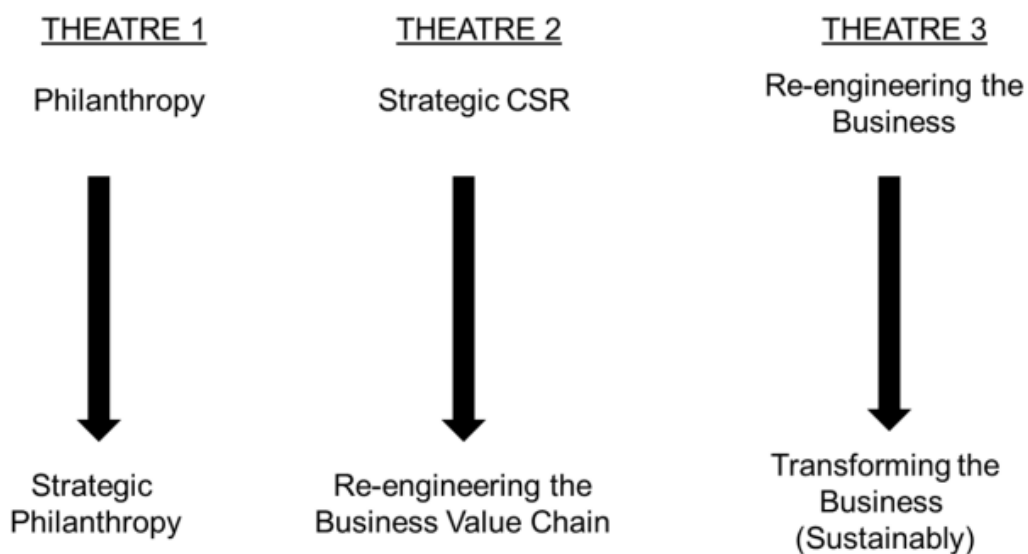


Figura 4 - As 3 Estratégias de Responsabilidade Social

Fonte: Rangan, Chase, & Karim (2012, p.25)

A integração e o envolvimento das partes interessadas na criação de valor é fundamental para a estratégia (Martins, 2010), uma vez que existem em todos os níveis. A nível do ambiente societal - incluindo todo o sistema empresarial, o sistema social e sociedade em geral. Ao nível do ambiente de tarefas, os fornecedores e distribuidores, concorrentes, clientes, comunidade local, acionistas, obrigacionistas e credores. O terceiro nível de *stakeholders* pertencem a organização empresarial, nos vários níveis hierárquicos. O nível final do *stakeholder* é significativo para os responsáveis pela tomada de decisão na empresa, como pares, família ou amigos (Lantos, 2001).

Em suma a responsabilidade social deve ter uma abordagem estratégica caso contrário corre o risco de basear-se em abordagens limitadas e desconectadas da estratégia e limitar-se a criação de códigos de conduta, relatórios e campanhas promocionais ineficazes (Galbreath, 2009 ; Rangan, Chase & Karim, 2012). Assim é essencial considerar o meio

envolvente contextual e transaccional da empresa bem como o seu ambiente interno de modo a compreender que problemas sociais, ambientais, económicos podem estar relacionados com a sua missão e objetivos, identificar oportunidades para inovações pioneiras usando novas tecnologias, métodos e formas de gestão para benefício da sociedade e da competitividade da própria empresa e qual a combinação de recursos e capacidades podem ser úteis para a concepção e execução de uma estratégia social eficaz. Desta forma consegue identificar um eixo de diferenciação face à concorrência e proceder a criação de valor para a sociedade e para a própria organização simultaneamente através da satisfação de necessidades e desafios que os *stakeholders* enfrentam (Porter & Kramer, 2006, 2011; Husted, Allen, & Kock, 2015).

2.5. O Empreendedorismo Social

O empreendedorismo social tem sido progressivamente adotado no mundo empresarial como forma de resolver os problemas da sociedade, embora seja ainda um pouco confuso saber do que realmente se trata e as diferentes formas que pode assumir, o conceito emerge na década de 90 como resposta à incapacidade do estado e do mercado na satisfação das necessidades sociais de pessoas mais vulneráveis (Witkamp, Royakkers & Raven, 2011; Germak & Robinson, 2014; Parente & Quintão, 2014). A emergência deste tipo de empreendedorismo está relacionada à redução da oferta pública de produtos e serviços sociais e conseqüentemente o aumento de necessidades sociais não atendidas, a necessidade da criação de novas estratégias e modelos de negócios para atenuar a disparidade na distribuição de rendimentos nos países desenvolvidos e por último, o aumento da concorrência no setor das empresas sem fins lucrativos para obter doações e financiamento, que levou a profissionalização das atividades desenvolvidas com o objetivo de reduzir a dependência financeira e, assim, assegurar sua estabilidade económica para o desenvolvimento da missão social (Braunerhjelm & Hamilton, 2012).

O empreendedorismo social manifesta-se de forma diferente consoante as forças económicas, sociais e políticas que o contexto proporciona e as necessidades e problemas sociais que daí advêm (Mair, 2010). Podem ser distinguidas 2 principais perspetivas sobre o conceito: a norte americana e a europeia (Parente & Quintão, 2014). A perspetiva norte-americana foca-se na criação de novos e melhores meios para enfrentar os problemas sociais e satisfazer as necessidades sociais, sendo constituída por 2 escolas pensamentos: a escola da inovação social e a escola da empresa social (Bacq & Janssen, 2011; Parente & Quintão, 2014). A escola da inovação social coloca em destaque o empreendedor social enquanto agente social e económico com qualidades intrínsecas para responder de forma inovadora aos problemas sociais, com vista criar e maximizar o valor social. Por outro lado, a escola da empresa social está relacionada a prossecução de atividades comerciais com vista a gerar receitas para a concretização de uma missão social e garantia da sustentabilidade do negócio (Bacq & Janssen, 2011; Parente & Quintão, 2014).

Na Europa, devido as condições do contexto como a crise do estado de providência, aumento do desemprego, aumento da pobreza e exclusão social impera a abordagem de escola da economia social, assente no conceito de empresa social (Bacq & Janssen, 2011; Parente & Quintão, 2014).

A Tabela 1 identifica as principais características de cada escola de pensamento bem como as principais diferenças.

Tabela 1- Escolas de pensamento do Empreendedorismo Social

Variables	Criteria	American Tradition		European Tradition
		The Social Innovation School	The Social Enterprise School	The Social Economy
Individual	1. The entrepreneur	Central figure	Secondary role	Collective action: ‘initiative launched by a group of citizens’
Process	2. The mission	Mission is at the core of social innovation process	The first objective of social entrepreneurship is to pursue goals	‘Explicit aim to benefit community’
	3. Link mission – productive activities	Direct	No constraint: social entrepreneurship consists in the implementation by non-profits of comercial dynamics in order to fund their social activities	Direct : ‘the nature of the economic activity must be linked to social mission’
Organization	4. The enterprise	Secondary importance: activity set up by a social entrepreneurship	Central: stress on the risks associated with market income	Central: ‘significant level of economic risk’
	5. The legal form	No clear constraint: the choice regarding the legal form should rather be dictated by the nature of the social needs addressed and the amount of resources needed	Social enterprises are non-profit organizations (Later: any business that trades for a social purpose)	Some constraints: new specific legal forms have been created to encourage and support social enterprises + in some cases, use of traditional business legal forms
	6. Profit distribution	No constraint	Profit non-distribution constraint (Later: some profit distribution permitted)	Limited: ‘ organizations that avoid a profit-maximizing behaviour’

Fonte: Bacq & Janssen (2011, p.390)

Parente & Quintão (2014) propõem uma abordagem eclética ao empreendedorismo social superando as diferenças existentes entre as correntes de pensamento e conciliando os princípios de cada uma.

Uma das primeiras definições do conceito foi apresentada por J. Gregory Dees. Para o autor o empreendedorismo social envolve a adoção da missão de modo a criar valor social, o reconhecimento dos problemas sociais como oportunidades de negócio e exploração dos mesmos para alcançar a missão, o envolvimento num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem, atuação estratégica sem estar limitado pela escassez de recursos - ultrapassando-a através de parcerias e colaborações - e a avaliação e comunicação para as partes interessadas relevantes dos resultados sociais, financeiros e de gestão, garantido que realmente estão a criar valor (Dees, 1998). Segundo Germak & Robinson (2014) o empreendedorismo social consiste numa prática através da qual o empreendedor desenvolve uma solução para um problema da sociedade combinando competências empresariais e uma visão social para produzir uma empresa sustentável, capaz de obter retornos financeiros e sociais. Para Witkamp, Royakkers, & Raven (2011) o empreendedorismo social consiste em criar um novo modelo de negócios que combina um objetivo social com uma mentalidade empreendedora. O papel do empreendedor social como agente de mudança é bastante utilizado nas diversas definições do conceito, segundo Abu-Saifan (2012:25) trata-se de “um indivíduo impulsionado pela missão que usa um conjunto de comportamentos empreendedores para entregar um valor social aos menos privilegiados, através de uma entidade orientada para o empreendedorismo que é financeiramente independente, auto-suficiente ou sustentável”. Bacq & Janssen (2011) definem como um processo de identificação, avaliação e exploração de oportunidades com objetivo de criar valor social através de atividades comerciais e a uma ampla gama de recursos.

Para a Comissão Europeia (2011:2) :

“uma empresa social, agente da economia social, é uma empresa cujo objetivo principal é ter uma incidência social, mais do que gerar lucros para os seus proprietários ou parceiros. Opera no mercado fornecendo bens e prestando serviços de maneira empresarial e inovadora, e utiliza os seus excedentes principalmente para fins sociais. É gerida de forma responsável e transparente, nomeadamente associando os seus empregados, os seus clientes e outras partes interessadas nas suas atividades económicas”.

A Figura 5 ilustra os principais componentes do empreendedorismo social.

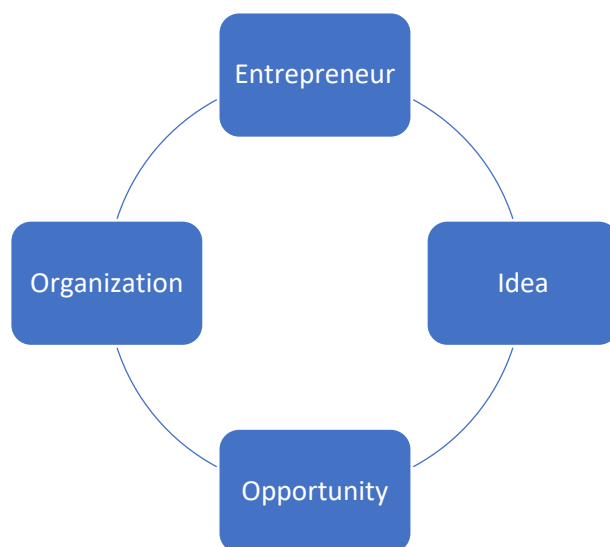


Figura 5- Componentes do Empreendedorismo Social

Fonte: Niño (2015, p.87)

2.5.1. A criação de valor social

A dimensão social concebe o empreendedorismo como um processo social que implica múltiplos *stakeholders*, assumindo-se como core do empreendedorismo social (Singh, 2016; Bacq & Janssen, 2011). O empreendedorismo social prioriza a criação de valor social, contudo não se coloca de parte o valor económico uma vez que o mesmo pode ser considerado um meio para o fim social e assegurar a sustentabilidade do negócio (Ormiston & Seymour, 2011). Esta criação de valor social envolve a definição de uma missão social, o centro do processo de criação da empresa social que expressa os objetivos da organização e orienta as suas atividades e iniciativas (Bacq & Janssen, 2011). Ainda assim o valor social é ainda difícil de quantificar e medir (Trivedi & Stokols, 2011).

Segundo Emerson, Wachowicz, & Chun (2001) o valor social é criado através da combinação dos recursos, inputs, processos e políticas para gerar benefícios e melhorias na vida das pessoas e da sociedade como um todo. Os empreendedores criam valor social para todos os *stakeholders*, sejam estes beneficiários (sociedade, indivíduos, organizações), investidores, accionistas, fornecedores, colaboradores e o ambiente. Os beneficiários constituem o principal target sobre o qual o valor social tem impacto direto e estão integrados na missão social da empresa (Singh, 2016).

O valor social pode ser criado através do acesso a oportunidades de emprego e melhores infraestruturas (pontes, estradas, gestão de resíduos) ou da resolução de outros problemas e desequilíbrios sociais (Trivedi & Stokols, 2011). Sundaramurthy, Musteen, & Randel, (2013) identificaram 3 tipos de empreendedorismo social e formas de criação de valor: (1) os criadores de mercado criam valor através da resolução de problemas ou identificação de oportunidades sociais com o desenvolvimento de novos produtos e serviços, (2) os inovadores de sistema identificam e corrigem as ineficiências do mercado e utilizam oportunidades para atender a grupos menos favorecidos e (3) por último as campanhas inovadoras criam valor através da educação e formação dando conhecimento e poder a comunidade.

2.5.2. A Responsabilidade social no modelo de negócios

A resolução de problemas da sociedade é cada mais vista como uma forma de obter diferenciação e aumentar os lucros. Um empreendedor social cria uma empresa baseada na responsabilidade social empresarial levando a RS estratégica para outro nível além da maximização dos lucros e valor de mercado (Baron, 2007). Segundo Yokoyama (2009) existem 4 tipos de estratégia de CSR (Tabela 2): a responsabilidade social estratégica, a filantropia estratégica, os negócios sociais com fins lucrativos e negócios sociais sem fins lucrativos. Os empreendedores sociais em organizações com fins lucrativos estão na vanguarda de alguns dos esforços de RS mais eficazes (Zhang & Zhang, 2016).

Tabela 2- As 4 Estratégias de RS

Características		
Estratégias de CSR	Visam a criação de lucro	Além de um negócio lucrativo
Estrutura existente	Responsabilidade Social Estratégica	Filantropia Estratégica
Nova estrutura (pressupõe a criação de uma nova empresa)	Negócios sociais com fins lucrativos	Negócios sociais sem fins lucrativos

Fonte: Yokoyama (2009, p.7)

Embora nos últimos anos se tenha observado um desenvolvimento significativo na integração da responsabilidade social nas empresas, muitas não o conseguiram fazer com sucesso, o que torna evidente que é necessário cada vez mais uma estratégia mais ativa e estratégica (Michellini, 2012; Zhang & Zhang, 2016).

Szegedi, Fülöp, & Bereczk (2016) propõem um novo modelo integrado de responsabilidade social empresarial, que deve ser definida como um novo modelo de negócios que visa contribuir para o desenvolvimento sustentável, criando um equilíbrio entre os interesses económicos e as necessidades do meio ambiente e das expectativas da sociedade e das partes interessadas integrando-os na estratégia da empresa (Szegedi, Fülöp, & Bereczk, 2016). Esta nova abordagem da responsabilidade social pode ser considerada uma inovação social, na medida em que existe uma transformação do modelo de negócio, resultando num novo conceito que irá resultar na criação de valor social, permitindo que ir além da RS estratégica e atingir o nível de *startup* social uma vez que

a ênfase é colocada na sustentabilidade financeira e impactos sociais positivos baseados em soluções inovadoras (Szegedi, Fülöp, & Bereczk, 2016).

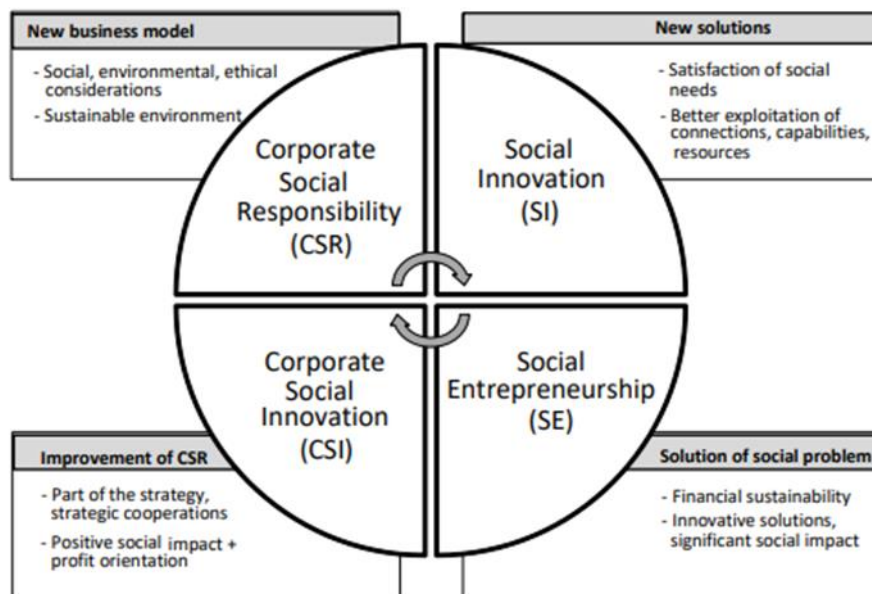


Figura 6 - O modelo integrado de responsabilidade social corporativa, inovação social e empreendedorismo social

Fonte: Szegedi, Fülöp, & Bereczk (2016, p. 1406)

Da responsabilidade social empresarial e do empreendedorismo social surge o Empreendedorismo Social Empresarial (CSE – *Corporate Social Entrepreneurship*), um processo que visa capacitar os negócios a desenvolver atividades mais avançadas e eficientes de Responsabilidade Social Empresarial, como demonstra a Figura 7 (Austin & Reficco, 2009). Não se trata de gerir operações existentes ou programas RS mas de criar uma mudança disruptiva na procura de novas oportunidades, combinando o desejo de criar valor económico e social e o desenvolvimento de sistemas e ações necessárias para realizá-lo, ou seja, transformar ideias socialmente e ambientalmente responsáveis em produtos e serviços (Austin & Reficco, 2009; Zhang & Zhang, 2016)

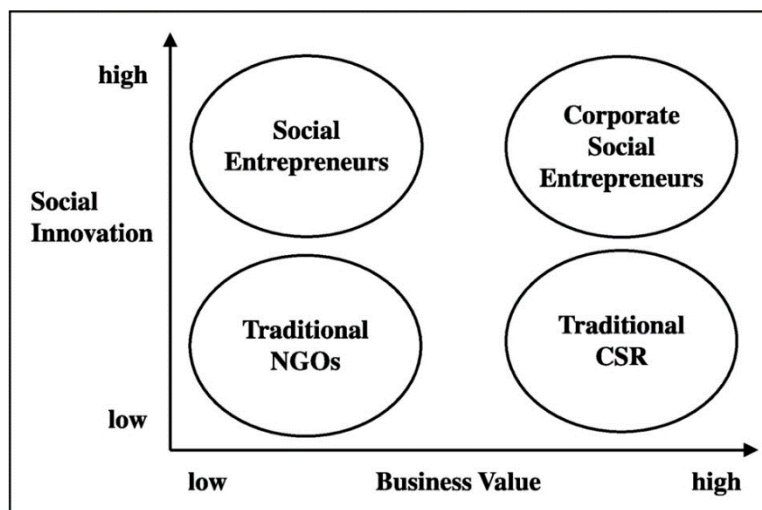


Figura 7 - Formas de Maximizar o valor social

Fonte: Zhang & Zhang (2016, p. 53)

Existem 5 elementos considerados fundamentais chave para a transformação disruptiva resultante do empreendedorismo social empresarial (Austin & Reficco, 2009):

1. A criação de um ambiente propício, desenvolvendo uma cultura empresarial empreendedora que esteja envolvida com a missão e valores sociais do negócio de modo a que as declarações sejam expressadas na prática (Zhang & Zhang, 2016).
2. Fomento de intra - empreendedores sociais, uma vez que o processo de empreendedorismo não se esgota com a criação da empresa, é necessário que os indivíduos apostem na transformação organizacional interna e inovação contínua levando a empresa ao estado mais avançado da responsabilidade social.
3. Desenvolvimento de alianças estratégicas, de modo a conseguir apoio e co-criação de valor social e económico em conjunto com outras entidades. As combinações de competências essenciais complementares possibilitam o desenvolvimento de soluções inovadoras para determinados problemas sociais, principalmente no caso de negócios emergentes com poucas possibilidades financeiras (Austin & Reficco, 2009 ; Zhang & Zhang, 2016).
4. Criação de valor social e económico, através do empreendedorismo social, assim o objetivo é garantir o retorno do investimento aos acionistas ou investidores e simultaneamente um retorno para as partes interessadas. Tendo como premissa

que sucesso e sustentabilidade a longo prazo dependem do valor gerado para uma variedade de partes interessadas e correto planejamento e execução da estratégia. (Austin & Reficco, 2009; Zhang & Zhang, 2016)

- Ampliação do propósito e valores da empresa, garantindo que a criação de valor social é vista como um componente essencial nas declarações de missão e valores da empresa. O objetivo é liderar através do exemplo, exceder as expectativas e estabelecer novos padrões.

Ao desenvolver novos modelos de negócios, as empresas que apostam na CSE consideram os riscos e oportunidades que existem além do alcance das unidades de negócios tradicionais, criando valor para a sociedade e para os seus negócios a longo – prazo (Zhang & Zhang, 2016). A seguinte tabela identifica as principais diferenças entre a RS e a CSE.

Tabela 3 - As diferenças entre a RS e a CSE

SER	CSE
Minimize social impact	Maximize positive impact
Incremental innovation	Transformational innovation
Separated from the business	Part of the core business
Reactive	Pro-active
Business as usual	Exploring new markets
Stimulating sustainable behavior	Stimulating entrepreneurial DNA and innovation
Meeting today's requirements	Meeting tomorrow's challenges
Stakeholder accountability	Stakeholder value
Culture of doing good	Culture of purpose

Fonte: (Outside Inc, 2015)

2.5.2.1. *As startups sociais*

Segundo Blank (2010) *startup* é uma empresa projetada para desenvolver um modelo de negócio que possa ser replicado e escalável. Este tipo de empresas tem especificidades próprias, uma grande maioria morre ainda durante os seus primeiros anos de vida, para além disso lidam com alguns problemas como a falta de financiamento, problemas de gestão de equipas, atraso tecnológico, falta de conhecimento comercial e em marketing para implementar uma estratégia *go-to market*. Ainda assim quando bem-sucedidas desempenham um papel significativo na economia (Salamzadeh & Kesim, 2015).

As *startups* por norma são diversificadas e complexas por natureza, tendo um ciclo de vida diferente de outro tipo de organizações. Salamzadeh & Kesim (2015) identificaram e analisaram os 3 principais estágios do ciclo de vida das startups e os desafios associados a cada um (Figura 8). O primeiro estágio é denominado de estágio inicial, surge após a decisão de efetivar a ideia transformando-a num negócio lucrativo. Nesta fase os empreendedores tentam adquirir alguns recursos iniciais sem recorrer entidades financeiras, utilizam rendimentos próprios, recorrem a empréstimos de amigos e familiares o investimento geralmente é relativamente baixo devido ao elevado nível de risco e incerteza. Importa referir os investidores-anjo que são os mais propensos a investir nessa fase. O principal objetivo é garantir a viabilidade da ideia de negócio e sua aceitação no mercado. O segundo estágio é denominado o estágio de “semente” é caracterizado pelo início e definição da equipa inicial, desenvolvimento de protótipos, entrada no mercado, procura por apoios como incubadoras e aceleradoras empresariais e investimentos médios para o crescimento da *startup*. Os mecanismos de apoio são nesta fase cruciais para se tornarem, ou não, em empresas lucrativas. O processo culmina no estágio de criação, que acontece quando a empresa inicia a atividade comercial e implementa a sua estratégia *go-to-market*, contrata os primeiros colaboradores, nesta fase é necessário um maior investimento podendo a *startup* recorrer a capitais de risco ou investimento empresarial.

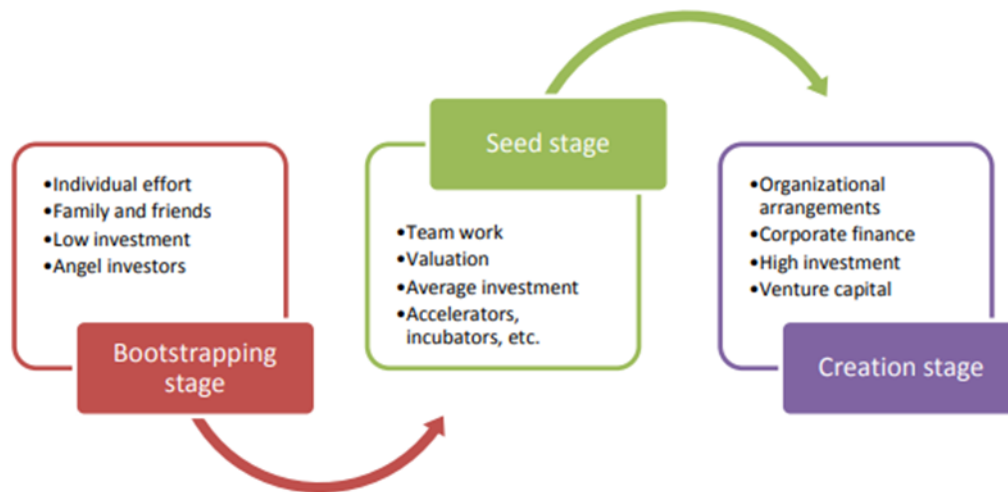


Figura 8 - Ciclo de vida de startups

Fonte: Salamzadeh & Kesim (2015, p.6)

As *startups* sociais integram a responsabilidade social no core da sua estratégia, sendo criadas com uma missão social e tendo por base uma inovação social, para ser considerada uma inovação social esta deve criar valor social, através do desenvolvimento de novos produtos e serviços, modificação e otimização de processos ou entrada em novos segmentos mercados (Szegedi, Fülöp, & Bereczk, 2016).

Uma *startup* social deve integrar efetivamente a estratégia de responsabilidade social no core dos seus negócios, implementando ações e atividades de modo a alcançar os objetivos da organização através do desempenho social da própria RS, utilizando os seus principais recursos e capacidades de negócio de modo a criar valor para todas as partes interessadas tendo em conta os fatores internos e externos do meio envolvente (Yokoyama, 2009).

3. Metodologia

3.1. Paradigma e Metodologia da Investigação

A metodologia deriva da palavra método que se refere aos passos que devem ser seguidos para atingir determinado fim, isto é, consiste na abordagem escolhida para concretizar os objetivos da investigação, através de determinadas técnicas, que oferecem operacionalidade ao método (Carvalho, 2009).

No âmbito da investigação existem dois principais paradigmas estabelecidos: qualitativo e quantitativo. O paradigma qualitativo visa a compreensão de determinado fenómeno e problema de forma mais profunda e as suas respetivas causas, cujas metodologias de investigação podem ser estudos de caso, investigação de ação, teoria sustentada em dados, etnografia, inquérito participativo, perspetiva feminista e análise de conteúdo (Ruas, 2017). Por sua vez o paradigma quantitativo tem como objetivo testar e confirmar hipóteses através da recolha, tratamento e análise de determinada informação quantificável através de inquéritos, estudos longitudinais, estudos experimentais, estudos quase-experimentais, estudos cruzados e investigação correlacional (Ruas, 2017).

Nesta investigação escolheu-se o método qualitativo uma vez devido a natureza do problema a estudar, neste tipo de metodologia a construção de conhecimento desenvolve-se de modo indutivo com base em observações de acontecimentos particulares sobre o qual se elaboram generalizações produzindo conclusões com conteúdo mais vasto (Carvalho, 2009).

3.2. Recolha de dados

O principal objetivo dos trabalhos de investigação é a obtenção de dados e informação relevante sobre o tema de modo a dar resposta a questão inicial e a problemática a ser investigada (Ruas, 2017). Tendo em conta o exposto foram escolhidas as técnicas de entrevista, análise documental e observação.

Entrevista

A entrevista consiste numa técnica de recolha de dados bastante utilizado em estudos descritivos, com o objetivo de obter uma variedade de informações relativas a questão de investigação junto da amostra da população do estudo, que não seriam possíveis de obter através de outras técnicas (Ruas, 2017; Reis, 2010).

Quanto à estrutura existem 3 tipos de entrevista (Reis, 2010) :

1. A entrevista não estruturada cujas questões não são pré-formuladas tendo o investigador autonomia para questionar as informações que considerar relevantes no decorrer da mesma
2. A entrevista semi-estruturada segue um conjunto de questões formuladas tendo por base um quadro teórico para a construção de um guião da entrevista, permitindo ainda ao investigador uma flexibilidade conduzi-la de modo a obter a informação que pretende recolher. Este método proporciona respostas comparáveis e de profunda compreensão.
3. A entrevista estruturada pressupõe um plano que deve ser seguido estritamente e contém um conjunto de questões estandardizadas e ordenadas, visando a análise de objetivos específicos da investigação.

Para o estudo foram realizadas entrevistas semi-estruturadas como principal fonte de recolha de informação, de modo a proporcionar uma maior flexibilidade ao entrevistador e permitir o aprofundamento de determinados temas bem como colocar, questões pertinentes e relevantes no decurso da entrevista. A revisão de literatura efetuada serviu como quadro teórico para a construção do guião da entrevista utilizado.

Foram realizadas no total 3 entrevistas a 3 entrevistados, empreendedores e responsáveis pela criação da empresa ou colaboradores responsáveis pela estratégia (Tabela 4).

Tabela 4 – Entrevistas realizadas

Empresa	Número de entrevistados	Função na empresa
Aidhound	1	Co-Fundador
Mentes Empreendedoras	1	Fundador
Academia do Código	1	Colaborador

Os entrevistados foram previamente contactados por e-mail e informados acerca da investigação e dos objetivos das entrevistas. As entrevistas foram gravadas, com autorização dos entrevistados, e posteriormente transcritas.

Observação

A observação é um método com algumas limitações que pode ser utilizado como complementar de outras técnicas de recolha de dados. Para a investigação a observação assumiu uma configuração do tipo participante, uma vez que se baseou numa interação entre o observador e o objeto em observação (Ruas, 2017).

Análise documental

A análise de documentação pode ser utilizada como fonte primária par um processo de investigação, onde os documentos são alvo de estudo ou como complementar a informação obtida por outros métodos (Reis, 2010). Para o estudo foram utilizadas fontes de investigação como o sumário executivo, apresentações empresariais das empresas e outros dados obtidos através da internet.

3.3. Tratamento de dados

Quando os dados são gravados através de meios técnicos requerem que sejam transcritos para a sua correta interpretação (Flick, 2005). As informações transcritas foram lidas de modo a processar os dados e obter uma visão geral das respostas. Para organização dos dados as entrevistas foram codificados pelas seguintes componentes conceptuais: responsabilidade social empresarial, a responsabilidade social como estratégia, relação com os *stakeholders*, transformação do modelo de negócio e fatores. As categorias foram definidas tendo em conta os pontos desenvolvidos na revisão da literatura.

Como anteriormente foi dito, o quadro analítico foi construído tendo por base a categoria: responsabilidade social empresarial, inovação social, empreendedorismo social e inovação social empresarial. O modelo foi utilizado como base para construção do guião, as respostas dos entrevistados foram assim categorizadas e analisadas de acordo com os componentes, o que permitiu a obtenção de uma visão geral das respostas e posterior comparação.

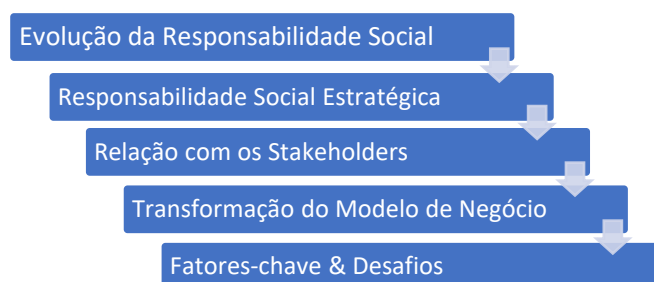


Figura 9 - Modelo de integrado de responsabilidade social

3.4. Método: Estudo de caso

O estudo de caso consiste numa investigação de uma entidade ou grupo de modo a responder a questões sobre um determinado fenómeno ou acontecimento (Reis, 2010). Segundo Yin (2001) os estudos de caso são indicados para responder as questões «como» e «porquê» e podem ser definidos como uma técnica empírica que tem como objetivo investigar fenómenos no contexto da vida real, quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.

Ruas afirma que (2017) existem várias tipologias de investigação a ser utilizadas dependendo da natureza e objetivos do estudos, podendo ser : a) exploratórios quando existe pouca informação acerca da realidade em estudo e se pretende produzir dados para o esclarecimento e melhor compreensão dos fenómenos; b) descritivos quando o objetivo é obter e descrever dados e informações de uma dada situação ou fenómeno; c) analíticos quando para além de descrever o fenómeno, analisam e compreendem as relações causa efeito entre as variáveis dos problemas e fenómenos; d) predictivo quando se pretende fazer uma previsão dos fenómenos em estudo. No que toca a unidade de análise e ao número de casos Yin (2001) define 4 tipos de estudos de casos:

1. **Estudo de caso único holístico** – envolve apenas uma unidade de análise e um caso de estudo
2. **Estudo de caso único incorporado** – envolve várias unidades em análise num estudo
3. **Estudos de casos múltiplos holísticos** – envolve uma unidade de análises e múltiplos casos de estudo
4. **Estudos de caso múltiplos incorporados** – envolve várias unidades de análise e múltiplos casos de estudo

Tabela 5 - Tipos de estudos de caso

	Casos únicos	Casos Múltiplos
Holísticos (uma unidade de análise)	Estudo de caso único holístico	Estudos de caso múltiplos holísticos
Incorporados (várias unidades de análise)	Estudo de caso único incorporado	Estudos de caso múltiplos incorporados

Os estudos casos múltiplos conduzem a resultados mais convincentes, distinguindo-se pelo seu contributo para a construção e desenvolvimento de teorias, permitindo a comparação entre os casos e o encontro de similaridades e diferenças entre os mesmos (Neiman & Quaranta, 2006; Yin, 2001).

Para esta investigação foi escolhida a abordagem de estudos de casos múltiplos holísticos, com 3 casos a serem analisados. Dado o objetivo da dissertação consistir na investigação da responsabilidade social e a sua aplicação em *startups* sociais, nomeadamente na integração da responsabilidade no centro da estratégia e transformação do modelo de negócio, será utilizado o método exploratório uma vez que não existe literatura disponível acerca do fenómeno em estudo (Ruas, 2017; Sousa & Batista, 2011).

Nesta investigação serão analisadas 3 *startups*: a Aidhound, a Academia do Código, a Mentes Empreendedoras, sendo escolhidas com base em 4 critérios:

- ✓ Serem consideradas empresas em fase inicial – *startups* - com modelos de negócio inovadores
- ✓ Com foco na criação de valor social através de soluções que permitem a resolução de problemas sociais, não obstante a criação de valor económico
- ✓ Estarem estabelecidas no mercado, ou seja, no estágio de criação com uma estratégia definida em processo de implementação
- ✓ Terem as suas práticas estratégicas reconhecidas pelos media, especialistas do setor ou outras entidades relevantes

Esses critérios foram escolhidos de forma a trazer validade à investigação com uma amostra representativa, reduzir o enviesamento relativo à população e simultaneamente permitir obter uma compreensão mais ampla acerca da influência da responsabilidade social na estratégia das *startups*. Foram escolhidos diferentes tipos de *startups* sociais de modo a obter-se diferentes perspetivas do fenómeno e identificar possíveis semelhanças.

4. Estudos de Caso

4.1. Aidhound

A Aidhound começou pela equipa constituída pelo Pedro, Leonel e Tiago que já trabalham juntos há 10 anos na I AM uma empresa responsável pelo desenvolvimento de softwares para empresas, essencialmente sites e aplicações. Em 2014 decidem começar a oferecer o seu serviço a uma organização social anualmente e em 2015 a organização beneficiária foi a Comunidade Vida e Paz, uma organização que trabalha com pessoas sem abrigo.

Inicialmente o objetivo era desenvolver um site para a loja online, no entanto, no decorrer do dia-a-dia com a organização foram percebendo que esta tinha problemas informáticos para resolver que iam para além do website. As equipas responsáveis por percorrer as várias rotas pela cidade escreviam os relatórios das atividades em papel e essa informação não era analisada, armazenada informaticamente nem processada. O que resultava em vários relatórios com imensas páginas e por consequência, a informação contida não era processada.

Propuseram-se então em desenvolver uma solução que permitisse os voluntários colocar a informação toda numa plataforma, que depois fosse armazenada numa base de dados. A plataforma devia permitir: registar os relatórios, registar as pessoas sem abrigo, fazer *reporting* de templates das coisas que estavam a avaliar, desenhar rotas, agrupar colaboradores por equipas e atribuir equipas a rotas e definir o tipo de informação se pretendia recolher em cada ponto geográfico.

A aplicação foi lançada no dia 3 de Março de 2016 (dia do voluntário) e mais tarde a Aidhound foi convidada pela Fundação Calouste Gulbenkian para fazer a apresentação do projeto piloto. O que originou uma procura por parte de outras ONG's. Como a aplicação havia sido personalizada para a organização Comunidade Vida e Paz, a equipa desconstruí-a de forma que se tornasse num produto standard pronto a ser adaptado para outras entidades.

1. Evolução da Responsabilidade Social

Segundo o Pedro, “durante muito tempo as organizações limitaram-se a fazer ações sociais pontuais, como pintar uma casa ou fazer doações, o que atualmente já não funciona. As empresas começaram a ganhar consciência, antes faziam as ações só para ficar bem e estão mais preocupadas em investir em ações relevantes para o seu negócio e a ter uma vertente social. Por outro lado, as organizações sociais estão cada vez mais preocupadas em ser rentáveis e sustentáveis”.

2. Responsabilidade Social Estratégica

A missão da Aidhound é promover a eficiência na gestão operacional, atividades e impacto de organizações e empresas sociais, através do acompanhamento de casos, análise de dados e dashboards visuais para gerir informação e melhorar a tomada de decisões. A visão inicial era resolver o problema de uma organização, evoluiu para a resolução de um problema social e depois para a resolução de outras problemáticas. A visão futura da empresa é ligar as empresas as organizações sociais, mais explicitamente, ser a empresa que publica tendências dos problemas sociais em todo o mundo. Identificar os problemas sociais e a sua evolução por país/região, como estão a ser resolvidos e identificar boas práticas.

Existem 3 tipos de clientes considerados *stakeholders* primários:

- Poder local (câmaras municipais e juntas de freguesia) – que pretendem obter informação acerca do desempenho das organizações sociais no seu território
- Fundações e investidores sociais – que utilizam o software para saber se o seu investimento está a ser feito
- Organizações sociais – que se dividem em pequenas (com presença local) e grandes (influência internacional)

Esses *stakeholders* têm uma grande influência na estratégia, uma vez que o software é um produto em constante desenvolvimento, seguindo a lógica *bootstrapping*, foi desenvolvido um MVP com poucas funcionalidades e os clientes iam dizendo que funcionalidades achavam importantes. Como *stakeholders* secundários a empresa identifica, as consultoras como a Sair da Casca e o IES, porque estão perto das organizações sociais, acabando por ser prescritores do produto.

De momento a empresa não tem definida nenhuma estratégia de responsabilidade social. No entanto está em definição um prémio de inovação social para oferecer uma licença de 10 anos a uma organização social que necessite e não tem possibilidades para pagar.

Segundo o Pedro “em termos de goodwill e marketing acho que a responsabilidade social pode trazer vantagem competitiva. Se as pessoas te veem como uma boa empresa vão querer trabalhar contigo. Possibilitou-nos entrar num segmento de mercado que não estava a ser explorado, atualmente também vendemos outras soluções da nossa outra empresa (I AM) porque os consumidores reconhecem e sabem que somos fundadores da Aidhound. Consideramos que as empresas não devem fazer *pro bone* só para parecerem socialmente responsáveis, devem fazer *pro bone* porque é bom para elas e podem ganhar dinheiro a fazer o bem.”

A empresa considera dois tipos de impacto social: direto e indireto. O impacto social direto materializa-se com a melhoria do impacto social dos clientes. O impacto social indireto baseia-se na redução de custos das organizações sociais. Esse impacto é confirmado individualmente com cada uma das organizações, através de métricas específicas tais como:

- Tempo de trabalho (os clientes poupam em média 12h por semana por colaborador), provocando um ganho de eficiência para a organização equivalente a 12h x número de trabalhadores por semana.
- Aumento da motivação dos colaboradores e outros voluntários
- Redução dos custos *overhead* relacionados com a estrutura – custos com recursos humanos (salários), custos administrativos (gastos com papel, chamadas telefónicas)
- Melhoria da gestão de desperdício

O valor social é criado para as organizações através do aumento da eficiência das organizações sociais e por possibilitar a recolha e partilha da informação acerca dos seus utentes que constitui o seu maior ativo. Desta forma esse conhecimento é devolvido ao setor social para que outros *stakeholders* do setor estejam informados acerca de como o problema está a ser resolvido, possam perceber como o problema social está a evoluir e definir estratégias mais eficazes para combatê-lo. O Aidhound permite a partilha de informação com quem financia as organizações sociais e com as organizações sociais entre si permitindo uma melhor organização no que toca a resolução de um problema social (ex: no caso dos sem abrigos devido ao número de associações dedicadas ao seu

apoio, muitas das vezes acabam por passar duas vezes nos mesmos locais). O valor é criado também para os investidores que cada vez mais seletivos e preocupados os *outcomes* e *outputs*, pretendem obter informações acerca da eficiência do seu investimento.

3. Transformação do Modelo de Negócio

O problema social que a Aidhound pretende resolver é a ausência de ferramentas de tratamento e análise de dados direcionadas para as especificidades e necessidades das organizações sociais, o que faz com que não recolham a informação em formato digital, não a processem, não retirem aprendizagens acerca da sua própria atividade e não partilhem essa informação.

Por exemplo: a Câmara Municipal de Lisboa, considerava que existiam cerca de 3.000 sem-abrigos em Lisboa e através do software vieram a confirmar que afinal existiam apenas 700. Ou seja, por existirem diversas organizações a tratar dos mesmos utentes, não havia informação centralizada de quem eram as pessoas e onde elas estavam. Com o Aidhound, conseguem saber quem são as pessoas, média de idades, distribuição por género, perfil de cada freguesia (ex: na freguesia das avenidas novas haviam 70 sem-abrigos dos quais 70% eram homens e 50% eram alcoólicos). Fazendo que tenham conhecimento para o impacto, isto é, que usem esse conhecimento para poder resolver problemas sociais. O que se passa é que tu tens de conhecer o problema da sociedade para atuar especificamente dentro do caso, ou seja, permite que a Câmara de Lisboa destaque uma equipa de psicólogos habituados a trabalhar com pessoas que sofrem com problemas de alcoolemia para ajudar esses sem-abrigos. Tudo isto tem uma dinâmica que estava a passar completamente ao lado do poder político e das organizações sociais.

O Pedro acredita “que no futuro todas as organizações sociais vão ser empresas e todas as empresas vão ser organizações sociais. Acho que é o único caminho possível, cada vez mais as empresas estão sensibilizadas para a resolução de problemas sociais. No caminho acho que vai haver um grande mercado para negócios sociais, como a Academia de código, o Speak etc. Acredito várias profissões vão desaparecer, devido aos desenvolvimentos da inteligência artificial, máquinas e robots e a curva de inovação vai exponenciar nova inovação. A maioria das pessoas não vão trabalhar em atividades ditas normais e vão estar preocupadas a resolver problemas sociais que estão longe de ser resolvidos. Acredito que é uma área do futuro em termos de negócio.”

O grande fator de inovação da Aidhound é tornar as organizações inovadoras, tornando-as mais eficientes e recolher informação que estava morta, que as organizações não sabiam que existiam. A Aidhound desenvolve parcerias estratégicas com algumas empresas como a Fundação Gulbekian de modo que esta entre no capital da empresa para internacionalizar o negócio.

4. Factores-chave & Desafios

No que toca às oportunidades de mercado Pedro, considera que os Impacts One, o Chivas Venture e outros fundos de inovação social são a melhor oportunidade, que se tem para os projetos sociais as empresas apenas tem de provar como resolvem os problemas, traduzindo para valores monetários e demonstrado quanto esse problema custa ao estado. A participação nos concursos também promove a imagem de marca e trazem notoriedade.

Quanto aos desafios enfrentados, pretendem-se essencialmente com a sustentabilidade do negócio, e a falta de dinheiro das organizações, no caso da Aidhound esta manteve-se sustentável porque durante anos a recebia rendimentos por parte da outra empresa - I AM - e ter a capacidade de investimento que permita a empresa crescer rápido e não ser ultrapassada pela concorrência. Também demonstrar aos investidores que o investimento vale a pena, uma vez que apenas com investimento pode-se desenvolver o produto e torná-lo mais interessante para mais pessoas, vendê-lo mais rápido e ter mais capacidade de suporte para continuar a vender.

“Os principais fatores-chave para se ter sucesso é ter um produto que resolve realmente um problema social, muitas *startups* não tem isso e perdem tempo a trabalhar numa coisa que não é precisa e o mercado não quer. Como não é feita uma análise a concorrência muita das vezes quando vão para o mercado já existem soluções melhores e mais baratas. Uma boa equipa é fundamental, bem como uma cultura de inovação e empreendedorismo que sempre nos caracterizou. E por fim a resiliência para não desistir de tentar.”

A grande preocupação do setor do empreendedorismo social, é haver organizações que resolvem problemas, que o estado não consegue resolver e sejam eficientes nessa resolução. O problema é que as algumas das organizações sociais, estão mais preocupadas em angariar dinheiro em vez de resolver problemas criando estruturas insuficientes e dependentes de fundos e doações. Se as empresas focarem se em resolver problemas que custam dinheiro ao estado, todos os problemas sociais custam dinheiro, se elas se preocuparem com isso tenho a certeza que serão bem sucedidas.

4.2. Academia do Código

1. Evolução da Responsabilidade Social

“Eu pessoalmente vejo a responsabilidade social como uma coisa que as grandes empresas fazem, ter uns projetos muitas vezes não estão relacionados com o negócio e, portanto, é isso, às vezes é voluntariado para ir ajudar a pintar casas e outras coisas nada haver com o negócio. Aquilo que nós falamos mais aqui é impacto social e inovação social e depois de responsabilidade social, que numa empresa grande é apenas um custo. Aqui nós somos uma *startup* de impacto social ou inovação social, cujo o objeto é realmente o impacto social, que acho que é diferente da responsabilidade social.”

2. Responsabilidade Social Estratégica

O projeto foi criado quando os fundadores observaram que as empresas sobretudo as de base tecnológica, tinham dificuldades em recrutar programadores, ou seja, havia muita procura por parte das empresas e pouca oferta de mão-de-obra qualificada.

No caso do Júniores, a missão é capacitar as crianças para as competências do futuro, não é expectável que elas se tornem programadores, mas que o ensino na programação os ajude a desenvolver competências, a par dos objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas. Com os Bootcamps a missão é capacitar jovens e adultos para as competências de hoje. Essa missão é evolutiva, e o foco da empresa são as competências do futuro, atualmente é o ensino da programação e se futuramente as competências forem outras a empresa irá adaptar-se as necessidades do contexto.

A visão inicial dos fundadores era formar programadores qualificados e torná-los interessantes para o mercado e simultaneamente reduziam o número de desempregados, muitos deles licenciados ou bem qualificados. Não houve alteração da visão, a não ser, o facto d’ Academia do Código querer materializar a sua visão, numa escala maior e sem prejudicar a qualidade e a taxa de empregabilidade dos alunos. A médio e o longo – prazo pretende-se internacionalizar para outros mercados, principalmente os menos desenvolvidos como é o caso da América Latina e África.

O perfil médio do target da empresa uma pessoa jovem desempregada (apesar de já terem tido alunos mais velhos) que pode ter desde o 9º até a um curso superior ou crianças com 6-12 anos a frequentar o 1º e 2º ciclo de escolaridade. Para além do target são considerados *stakeholders* primários, os professores, uma vez que o projeto Juniores também se destina aos mesmos, numa perspetiva de viabilidade do negócio, os investidores sociais que assumem o risco de projeto no primeiro ano.

Os *stakeholders* secundários são os media que acabam por divulgar o trabalho, as câmaras municipais e o Ministério da Educação que por enquanto apenas apoia o nosso projeto, embora se espere que venha a tornar-se num *stakeholder* primário dentro de 2/3 anos.

Para além da sua atividade principal, apesar de não ter nenhuma política escrita a empresa dedica-se a ações de responsabilidade social seguindo a mesma lógica da sua missão. Através do ensino da programação a utentes internados na pediatria do hospital da D. Estefânia. A nível interno, existe uma aposta na formação dos colaboradores de modo a promover a sua melhor capacitação. O principal recurso envolvido nas ações de responsabilidade social é o tempo de trabalho.

Para João, a orientação social é uma vantagem competitiva por estar associada a um posicionamento com uma mensagem forte, considerando que na prática e no caso d'Academia do Código o recrutamento é uma das áreas que mais se beneficia com o mesmo, uma vez que promove a atração de colaboradores que se identificam mais com projetos sociais e empresas que se dedicam a criação de valor social. Por outro lado, existe um esforço por parte da empresa, para que o seu posicionamento seja promovido, como acontece com a certificação pela B-Corp, entidade responsável por certificar as empresas *for-profit* com impacto social.

O valor social é criado através da qualificação de pessoas e o combate ao desemprego que é um problema social. No caso da educação, ao facultar capacidades e competências quer a professores quer a crianças, a empresa está a prepará-los melhor para o futuro. O conteúdo das aulas tem sempre associado um objetivo, com vídeos e exercícios que tentam passar uma mensagem que vão de encontro a esses objetivos. Esse valor social é medido através de métricas como: a taxa de empregabilidade no caso dos *bootcamps*; nível de literacia digital/competência digitais e melhoria das notas de português e matemática.

Quanto ao futuro da responsabilidade social João considera que “numa perspetiva de sustentabilidade, futuramente tudo deveria evoluir num sentido de ser sustentável senão não aguenta, mesmo em negócios, mais tradicionais ou onde isso não existe há um efeito de compensação. Nesse sentido acho que estamos a convergir para negócios mais sustentáveis.”

3. Transformação do Modelo de Negócio

O problema social que a Academia do Código quer resolver é o nível de desemprego na sociedade.

A empresa inova porque para além de oferecer um curso de programação, foca-se num target que não era dito em conta. No caso do projeto Júniores o que distingue é o facto da plataforma “estar desenhada para a sala de aula” e os professores fazerem parte da mudança. A plataforma está feita para que qualquer professor, consiga aprender e transmitir sem presença física da empresa nas escolas. Ou seja, acaba por capacitar também os professores e eles como agentes de mudança replicam o modelo de negócio. Tornam possível o ensino da programação ou das ciências de computação de uma forma fácil. Outro fator inovador é o facto de incluir os objetivos de desenvolvimento sustentável, o conteúdo tem sempre associados um objetivo, com vídeos e imagens que tentam passar uma mensagem.

A organização dispõe de alianças estratégicas com alguns *stakeholders* mas a principal e mais conhecida, a Microsoft que aposta também na área da educação, entidades formadoras para formar os professores, e bem como fabricantes de computadores na perspetiva de os softwares serem compatíveis com os dos computadores que vão ser vendidos as escolas.

No que toca a cultura de inovação e empreendedorismo, João identifica a empresa por ser nativa em inovação e empreendedorismo: “tudo o que nós fazemos já é inovação... Já o fazemos no nosso dia-a-dia. Não há inovação em cima de inovação e empreendedorismo também é algo que faz parte do nosso ADN”.

4. Fatores chave & Desafios

Como principais oportunidades de mercado para *startups* sociais são identificados a existência de investidores apenas focados nesses projetos, a falta de financiamento para projetos sociais que levou a que as empresas sociais se quisessem tornar autossustentáveis.

Quanto aos desafios João afirma “temos as mesmas dificuldades de quaisquer negócios de fazer as coisas bem feitas, e o desafio de qualquer *startup* e de qualquer empresa é de ir para o mercado e garantir que estamos a oferecer um produto bom, que resolve um problema e convencer o número suficiente de pessoas a pagar por isso. Os bootcamps são um negócio mais maduro, mas no caso do Júnior estamos sempre em ciclo de investimento de plataforma e equipa e são necessários, centenas de milhares muitos utilizadores para viabilizarem a plataforma.”

Quanto aos fatores-chave para o sucesso de uma *startup* social, João considera que são todos os outros que normalmente as empresas devem ter e demonstrar o impacto social. “No caso dos Bootcamps, se não tivermos empregabilidade não teríamos impacto social, e no caso das crianças se não conseguirmos medir o benefício somos iguais a qualquer outro curso de programação”.

4.3. Mentes Empreendedoras

1. Evolução da responsabilidade social

Gonçalo afirma que não gosta do termo “responsabilidade social”, mas considera que é o que cada empresa sente que é o seu compromisso com a sociedade alocando um orçamento para investir em ações de responsabilidade social. E tem evoluído para uma componente estratégica das empresas. “No nosso caso, temos sentido muito isso por exemplo com a Auchan, com a Galp, grupo AGEAS que quer ter isso muito próximo do core business, e acho que isso tá a acontecer porque por um lado é uma forma de diferenciação e por outro lado toda esta geração mais nova está mais atenta e valoriza mais”.

2. Responsabilidade Social Estratégica

A ideia do projeto nasce após a experiência de Gonçalo na OCDE e nas Nações Unidas, o que o levou a ter uma noção global dos desafios sociais. Decidiu então investir numa iniciativa que fosse para criar a longo prazo aquilo a que chamamos uma geração de impacto.

A missão do Mentos Empreendedoras é a criação de uma geração de impacto, ou seja, ter uma população com mais capacidade de pensar sobre os desafios e de agir.

O são 2 os targets principais do Mentos Empreendedoras são aquilo que o Gonçalo define como beneficiários, alunos do secundário para os clubes, alunos do ensino superior e jovens executivos para os Fellows, alunos do 3º ciclo para o inspira o teu professor (no caso do inspira o teu professor também os professores acabam por ser clientes) e a sociedade. E os clientes como a Fundação AGEAS e a Delta.

Juntamente com os beneficiários e clientes, os investidores e parceiros como a Fundação Galp, a Fundação EDP, SIC Esperança, Fundação Calouste Gulbenkian, Câmaras municipais (Braga, Galego, Vila Franca de Xira), constituem os *stakeholders* primários da organização. “Os beneficiários ajudam-nos a materializar a missão e, portanto, o que nós fazemos é baseado na experiência, na análise, na reflexão e em alguns estudos. Os parceiros também influenciam a nossa estratégia, no sentido em que nos colocam opções em cima da mesa, por exemplo um projeto como o global Teacher Prize se não tivéssemos parceiros como a fundação Galp não existia, então claro que obviamente influenciam a

esse nível. Depois a troca de boas práticas. Mas quem realmente tem mais impacto são os beneficiários e quem nos apoia financeiramente (investidores/patrocinadores) que também está interessado em ter impacto e, portanto, estamos todos a olhar para a mesma direção”

No que toca a estratégia de responsabilidade social, Gonçalo considera difícil separar a prática social do negócio, uma vez que faz parte do core business. A empresa aposta na formação dos colaboradores para que estes estejam em constante aprendizagem e crescimento, aloca uma parte do seu investimento na região do interior e quando possível apoia projetos que consideram que faz sentido e está alinhado com a sua missão. “Mas eu diria que faz parte da nossa missão, não é tanta responsabilidade social. Ou seja, é central ao que fazemos e não marginal.”

O maior recurso utilizado para implementação nas ações de responsabilidade social é o financeiro, uma vez que os custos principais são os ordenados são ordenados, deslocações e outros custos fixos como a comunicação, contabilidade. Como principais recursos não financeiros, tem o espaço que é cedido, o apoio legal que é pro-bone, voluntários que ajudam com o conhecimento nas formações e a rede de parceiros.

No que toca a orientação social como fonte de vantagem competitiva Gonçalo considera que a orientação social da organização pode ser uma vantagem competitiva. “A nossa vantagem competitiva funciona como as empresas tradicionais, ou seja, fazer cada vez melhor o que fazemos e apostar em sinergias com áreas importantes. “Isso permite-nos estar nas escolas e na educação com outra autoridade não dizendo que sabemos mais, mas que aprendemos mais com os desafios que existem e temos mais pontos de aprendizagem sobre os desafios que estão a acontecer nas escolas “.

O valor social é criado através da promoção da autonomia dos jovens, de forma prática com impacto social e de forma construtiva sobre a comunidade escolar alargada. Esse impacto é medido através de métricas como: o número de jovens envolvidos em cada projeto, nível de desenvolvimento dos seus projetos, desenvolvimento de competências que nesta fase ainda são apenas medidas por observação, no entanto no futuro pretende-se a lançar estudos de avaliação de impacto. Por outro lado, recolhem também a opinião e feedback dos professores e dos alunos.

Quanto a evolução da responsabilidade social Gonçalo afirma que “neste momento que Portugal ainda não é um mercado, pois depende muito do apoio dos fundos comunitários. O que não garante um futuro desejável para as os negócios sociais.”

3. Transformação do Modelo de Negócios

O problema social que o Mentos Empreendedoras visa resolver é a falta de autonomia dos cidadãos e de envolvimento na sociedade - défice de cidadania. O projeto é uma inovação social pois “não existem iniciativas que promovam verdadeiramente a autonomia dos jovens. Se é inovação social ou não, não estou preocupado, a questão é se lhe resolve realmente o problema ou não. O que nós não queremos é fazer crescer os jovens num modelo em que tudo é previsível, tudo tem certo e errado e atirá-los para o meio de um mundo que muda rápido, onde a incerteza é constante, e muita gente não vai ter tempo de explicar-lhes o que eles precisam. Mais vale que façam a sua experiência de forma gradual e tenham tempo para se questionar ao longo do sistema de ensino”.

Segundo Gonçalo a cultura de inovação e empreendedorismo “vive-se todos os dias, quem não tem uma atitude empreendedora não se identifica com o projeto. Somos uma organização pequena onde as pessoas são recursos valiosos, e é o nosso recurso mais importante. E precisamos que todas estejam motivadas, dinâmicas, a darem o seu melhor e mais do que darem muitas horas é estarem com a atitude certa. Nós temos de ser o que queremos pedir aos jovens que sejam.”

4. Factores & Desafios

Gonçalo considera que ainda não existe um mercado para negócios sociais, “se houver é um mercado muito disfuncional. O acesso ao capital ainda é um problema, alguns dos empreendedores sociais acabam por vir com um pé de meia próprio. Não sinto que haja muitas oportunidades de financiamento.

Oportunidades no sentido de haver problemas sociais para resolver, acho que há milhões de problemas para resolver. Embora acredito que não há procura, quando aparece uma empresa disposta a resolver um problema com um modelo de negócio ou o estado financia ou é gratuito, ou não há mercado. Com raríssimas exceções. A realidade do mercado é que na maior parte das vezes temos um grande cliente que compra para a maioria dos beneficiários.

Para Gonçalo o desafio inicial consistiu na falta de tempo para dedicar-se inteiramente ao projeto, já o desafio futuro “é consolidar talento, desenvolver mais e melhor talento

internamente e internacionalizar o projeto para países como Luxemburgo e Suíça junto das comunidades portuguesas que não estão integradas e são países com uma boa dotação financeira.”

Os factores chave para o sucesso de uma *startup* social são a experiência na gestão de pessoas, no setor social, resiliência, boas equipas e diferenciação do produto/ serviço prestado.

5. Discussão dos resultados

5.1. Evolução da responsabilidade social

Todos os casos de estudo afirmam que a responsabilidade social é um termo bastante ligado às grandes empresas, que alocam uma percentagem do seu orçamento para ações específicas para bem dos *stakeholders* e da sociedade no geral. Por outro lado, a maioria considera que a responsabilidade social assume cada vez mais uma componente estratégica, observando-se uma maior preocupação das empresas investirem em ações com uma vertente social relevantes para o negócio, como meio de obter uma diferenciação e ir ao encontro de uma nova geração cada vez mais atenta e exigente no que toca ao papel da empresa na sociedade.

As *startups* sociais investigadas, associam-se mais ao conceito impacto social, do que propriamente a responsabilidade social, que podemos considerar como uma evolução da responsabilidade social, aliada a inovação social e sustentabilidade dos negócios.

5.2. Responsabilidade Social Estratégica

A Aidhound tem como missão promover a eficiência na gestão operacional, atividades e impacto de organizações e empresas sociais. A Academia do Código declara como missão a capacitação das crianças com competências futuras a par dos objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas e capacitação de jovens e adultos desempregados com as competências atuais em falta no mercado de trabalho. Por sua vez o Mentis Empreendedoras, define a sua missão como inculcar aos jovens competências de Liderança, Autonomia e Talento, ativando o seu potencial para gerar impacto na comunidade onde vivem, na sociedade e a sua capacidade de se transformarem e superarem a si mesmos. Todas as *startups* entrevistadas, declaram na sua missão o seu propósito bem como expressam a integração das expectativas dos *stakeholders* e da sociedade no geral e abordam questões estratégicas de natureza social, identificando necessidades sociais não satisfeitas ou não atendidas, indo de encontro ao que Galbreath (2009) defende que deve ser a abordagem estratégica correta. No caso da Academia do Código e do Mentis Empreendedoras, a missão expressa de forma direta a importância da sociedade, como é o caso das Nações Unidas e o foco na cidadania respetivamente. Os problemas sociais são vistos como oportunidades de negócio cuja exploração traduz-se na missão das *startups* (Dees, 1998).

A visão das empresas passa por criar um negócio escalável e verifica-se uma postura estratégica em relação à evolução do contexto e das necessidades subjacentes. A visão da Aidhound evoluiu da resolução de um problema social de uma organização, para a resolução do problema de várias organizações e a visão futura consiste em tornar-se no elo de ligação entre as empresas e as organizações sociais através da publicação de tendências dos problemas sociais. A Academia do Código pretende aumentar a sua escala e o raio de ação internacionalizando o projeto para mercados menos desenvolvidos, ajustar o ensino de competências às necessidades do mercado de trabalho. O Mentis Empreendedoras tem como objetivo internacionalizar para Holanda e Luxemburgo.

No que toca aos *stakeholders*, as *startups* conseguem identificar e categorizá-los como primários e secundários. Referem-se como *stakeholders* primários os clientes, os investidores sociais e os parceiros (professores, patrocinadores). Os *stakeholders* secundários são os media, entidades governamentais (câmaras municipais, ministério da educação).

Por serem empresas mais pequenas, não possuem políticas escritas, códigos de ética e outras ferramentas estratégicas utilizadas por grandes empresas. Ainda assim dedicam-se a ações de responsabilidade social relevantes e relacionadas com a sua área de negócio e competências específicas, a Aidhound pretende oferecer uma licença de 10 anos a uma organização que não possua capacidade para adquiri-la, a Academia do Código aposta no ensino de programação a crianças internadas no Hospital D. Estefânia e o Mentis Empreendedoras na formação dos colaboradores e no investimento no interior do país. Os principais recursos envolvidos são na sua maioria o tempo de trabalho, os colaboradores, voluntários e a rede de parceiros.

A orientação social assumida pelas *startups* é vista como uma vantagem competitiva, quer em termos de posicionamento, goodwill e imagem de marca. A principal área referida é o recrutamento e atração de colaboradores, que se identificam com negócios sociais optam por empresas cujo core seja esse, por outro lado possibilita o aumento de clientes e obtenção de parcerias estratégicas e certificações.

As empresas entrevistadas priorizam a criação de valor social sem por isso descurar do valor económico que permite com que sejam sustentáveis e mais independentes de fundos ou outros apoios para a sua sobrevivência, indo de encontro ao que Ormiston & Seymour (2011) argumentam. Para a Aidhound o valor social é criado através do aumento da eficiência operacional das organizações sociais, permitindo a partilha do ativo mais

importante – a informação acerca dos beneficiários. Para a Academia do Código a criação de valor social assenta-se na qualificação das pessoas e o combate ao desemprego. No caso do Mentis Empreendedoras o valor social é criado pela promoção da autonomia dos jovens. Assim tendo em conta os 3 tipos de empreendedorismo social e criação de valor identificados por Sundaramurthy, Musteen & Randel (2013):

- A Aidhound pertence aos «criadores de mercado» - cria valor através do desenvolvimento de novos produtos e serviços
- A Academia do Código pertence aos «inovadores de sistema» - corrige ineficiências no mercado utilizando oportunidades para atender a grupos menos favorecidos
- O Mentis Empreendedoras pertence as «campanhas inovadoras» - dá poder a comunidade através da educação e formação

É através da criação de valor social que é construído o modelo de negócio que permite que garantam a viabilidade e sustentabilidade.

Ao contrário do que é defendido por Trivedi & Stokols (2011) todas as *startups* tem bem definidas métricas para quantificar e medir a sua criação de valor social e consequentemente o sucesso da sua estratégia de negócio. A Aidhound utiliza como métricas : o tempo de trabalho, a motivação dos colaboradores e outros voluntários, a redução dos custos e a gestão de desperdício. A Academia do Código mede eficácia das suas ações através da taxa de empregabilidade, nível de literacia digital e a melhoria das notas de português e matemática. Por sua vez a Aidhound mede o impacto social através de métricas como: o número de jovens envolvidos e nível de desenvolvimento dos seus projetos e o desenvolvimento de competências.

Em relação a evolução da responsabilidade social as opiniões são divergentes, a maioria dos entrevistados considera que no futuro as empresas vão evoluir cada vez mais para um modelo de negócio ligado à área social e a sustentabilidade, simultaneamente o mercado para negócios sociais irá aumentar. Por outro lado, Gonçalo do projeto Mentis Empreendedoras acredita que pelo menos em Portugal, o mercado não irá evoluir enquanto for demasiado dependente de fundos comunitários, o que não garante sustentabilidade para os negócios sociais.

5.3. Transformação do Modelo de Negócio

As *startups* sociais desenvolvem ideias socialmente responsáveis transformando-as em produtos e soluções para problemas, sociais levando a responsabilidade social estratégia para outro nível além da maximização de lucros e posição no mercado (Zhang & Zhang, 2016; Baron, 2007). A Aidhound tem como objetivo resolver a ausência de ferramentas de análise e tratamento de dados direcionadas para as organizações sociais, a Academia do Código pretende reduzir o nível de desemprego da sociedade e o Mentees Empreendedoras a falta de autonomia dos cidadãos e o envolvimento na sociedade. Com base nos problemas acima expostos as empresas desenvolveram produtos e serviços para solucioná-los. Assim sendo seguindo os 4 tipos de estratégia desenvolvidos por Yokoyama (2009) as empresas caracterizam-se como negócios sociais com fins lucrativos, isto é, pressupondo a criação de uma nova empresa visando a prossecução de lucro. É então criado um novo modelo de negócio com base numa nova abordagem da responsabilidade social, surgindo um novo modelo proposto por Szegedi, Fülöp, & Bereczk, (2016) que integra: a responsabilidade social, o empreendedorismo social e a inovação social.

Todas as soluções das *startups* entrevistadas são consideradas inovações sociais por fornecerem soluções para resolver determinados problemas sociais ou para novos segmentos anteriormente não tidos em conta. Para além disso desenvolvem parcerias estratégicas com organizações, apostam numa cultura empresarial empreendedora e de inovação contínua, na criação de valor social e económico e declaram a criação de valor social nas suas missões, os elementos fundamentais para a transformação disruptiva do empreendedorismo social segundo Austin & Reficco (2009).

5.4. Factores Chave & Desafios de uma *startup* social

Como oportunidades de mercado são identificadas a existência de muitos problemas sociais para resolver, a emergência de fundos de inovação social, a participação em concursos de modo a promover a notoriedade, a existência de investidores cada vez mais focados em projetos sociais e a falta de financiamento que levou a que os negócios sociais optassem por tornar-se autossustentáveis. Quanto aos desafios prendem-se essencialmente com a sustentabilidade do negócio, a falta de dinheiro, demonstrar aos investidores que o investimento vale a pena, a dedicação de tempo uma vez que a maioria dos entrevistados admite ter utilizado recursos monetários próprios ou provenientes de

rendimentos da sua atividade profissional para fazer face aos custos iniciais e como outras *startups* conseguir que os produtos ou serviços consigam entrar no mercado, garantir que resolve um problema e que as pessoas estão dispostas a pagar, consolidar o talento equipa e internacionalizar.

Os fatores considerados imprescindíveis para o sucesso de uma *startup* social é demonstrar o seu impacto social, ter um produto ou solução que resolve um problema social, criar estruturas eficientes e independentes de fundos e doações, ter habilidade para gerir pessoas, experiência na área onde a empresa atua, boas equipas, capacidade de resiliência e de desenvolver uma visão futura.

6. Conclusões

O objetivo desta dissertação é compreender qual a influência da responsabilidade social na estratégia das *startups sociais* nomeadamente responder as seguintes questões:

1. Qual a influência da responsabilidade social na estratégia das *startups sociais*?
2. Quais os principais desafios enfrentados pelas *startups sociais*?
3. Quais os fatores-chave para o sucesso de uma *startup social*?

As *startups sociais* são projetadas para que o modelo seja replicado e escalável, sendo o seu principal objetivo serem bem-sucedidas.

A responsabilidade social tem vindo a evoluir ao longo dos anos quer em termos conceptuais quer em termos práticos, acompanhando as mudanças e desafios do contexto. Tornando-se uma ferramenta estratégica para a criação de valor económico e social (Porter & Kramer, 2002). Pode concluir-se que a responsabilidade social e sua evolução deu destaque aos problemas sociais existentes que o estado não conseguia resolver, que as *startups sociais* vêm tentar solucionar abrindo portas para o empreendedorismo social.

Todas as *startups* transformaram ideias socialmente e ambientalmente responsáveis em produtos e serviços (Austin & Reficco, 2009; Zhang & Zhang, 2016). Através da análise das entrevistas, pode concluir-se que a responsabilidade social é totalmente integrada nas suas estratégias de negócio das *startups sociais*, tendo influência no seu modelo de negócio. As *startups* vão para além da RSE estratégica, aliando-a à inovação social e ao empreendedorismo social e utilizando a resolução de problemas sociais como ponto de partida para a criação de modelos de negócio transformacionais. Estas empresas encaram a responsabilidade social como uma fonte de oportunidade e inovação e não como um custo ou investimento.

Os desafios devem ser previstos de forma a que as empresas utilizem a sua estratégia para conseguir evitá-los ou minimizá-los. No caso das *startups sociais* os principais desafios são a sustentabilidade de negócio consequência da falta de financiamento ou fundos próprios principalmente na fase inicial, demonstrar aos financiadores que o projeto é rentável e que o investimento trará retornos desejados, consolidar talento na equipa, garantir que resolvem o problema social e que os clientes estão dispostos a pagar e tornar o modelo de negócio internacional.

Os fatores-chave para o sucesso das *startups* são garantir que se demonstra o impacto social e a resolução do problema através da definição de métricas relevantes e sua posterior medição, criar modelos de negócios sustentáveis independentes de fundos e doações, experiência no mercado onde opera, criar uma cultura organizacional de inovação e empreendedorismo, boa gestão dos colaboradores, capacidade de resiliência e pensamento estratégico e antecipação contínua das mudanças no mercado.

7. Limitações e sugestões de pesquisas futuras

A presente dissertação trouxe algum desenvolvimento no que toca à utilização da responsabilidade social como estratégia pelas *startups* sociais. A emergência de problemas sociais nos dias de hoje demonstra que a responsabilidade social assumida pelas empresas já não é suficiente para sua resolução, assim tanto a inovação social como o empreendedorismo social assumem uma maior relevância, principalmente como complementares da responsabilidade social.

Em termos teóricos ainda há muito trabalho a ser feito, deve-se aprofundar a investigação do fenómeno nomeadamente no que toca ao funcionamento dos diferentes tipos de modelos de negócio que integrem a responsabilidade social, inovação social e o empreendedorismo social, técnicas de medição do impacto social e principais estratégias utilizadas. Por outro lado, analisar a perceção dos diferentes *stakeholders* – clientes, entidades governamentais, investidores – de modo a perceber qual o real impacto e a perceção da sociedade em relação a este tipo de negócio. Desta forma, poderão desenvolver-se modelos que permitam aos empreendedores sociais a desenvolver modelos de negócios cada vez mais sustentáveis e permitir obter uma melhor visão dos desafios e fatores-chaves para o sucesso de uma estratégia *go-to market*.

As principais limitações da dissertação são o facto de a amostra ser pouco significativa, pelo que requer futuras investigações com uma amostra maior de modo permitir dados mais conclusivos, o tempo de resposta das *startups* e a abrangência geográfica uma vez que apenas foram escolhidas empresas que sediadas em Lisboa.

Referências Bibliográficas

- Abu-Saifan, S. (February 2012). Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. *Technology Innovation Management Review*, pp. 22-27.
- Aguinis, H. (January 2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. Em S. Zedeck, *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 855-879). Washington, DC: American Psychological Association.
- Almeida, F. (2010). *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*. Lisboa: Principia Editora.
- Austin, J., & Reficco, E. (March 2009). Corporate Social Entrepreneurship. *Harvard Business School*.
- Bacq, S., & Janssen, F. (June 2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), pp. 373-403.
- Baron, D. P. (July 2007). Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship. *Journal of Economics and Management Strategy*, 16(3), pp. 683-717.
- Blank, S. (2010). Obtido em 12 de 19 de 2018, de <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles>
- Bowman, E. H., & Haire, M. (Winter 1975). A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 18(2), pp. 49-58.
- Braunerhjelm, P., & Hamilton, U. S. (2012:09). Social entrepreneurship – a survey of current research. *Working Papers Series from Swedish Entrepreneurship Forum*.
- Carroll, A. B. (October 1979). A Three-Dimensional Conceptual Model Of Social Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505.
- Carroll, A. B. (July 1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Towards The Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), pp. 39-48.
- Carroll, A. B. (September 1999). Corporate social responsibility : Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), pp. 268-295.

- Carroll, A. B. (January 2008). A History of Corporate Social Responsibility : Concepts and Practices. Em A. Crane, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 19-44). Oxford: Oxford University Press.
- Carvalho, J. E. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico* . Lisboa: Escola Editora.
- Clarkson, M. B. (January 1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy Management Review*, 20(1), pp. 92-117.
- COM. (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- COM. (2002). *Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.
- COM. (2011). *Iniciativa de Empreendedorismo Social : Construir um ecossistema para promover as empresas sociais*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Davis, K. (1 de March 1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities. *California Management Review*, 2(3), pp. 70-76.
- Davis, K. (Winter 1967). Understanding The Social Responsibility Puzzle. *Business Horizons*, 10(4), pp. 45-50.
- Davis, K. (June 1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), pp. 312-322.
- Dees, J. G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Kansas City, MO and Palo Alto, CA: Kauffman Foundation and Stanford University. Obtido em 10 de 12 de 2018, de <https://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-dees.pdf>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (January 1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1).
- Drucker, P. F. (Winter 1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26(2), pp. 53-63.

- Elkington, J. (January 1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), pp. 90-100.
- Emerson, J., Wachowicz, J., & Chun, S. (2001). Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the nonprofit sector. Obtido em 18 de 12 de 2018, de <http://redf.org/app/uploads/2013/10/REDF-Box-Set-Vol.-2-SROI-Paper-2000.pdf>
- Epstein, E. M. (Spring 1987). The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. *California Management Review*, 29(3), pp. 99-114.
- Faria, M. J. (2015). *Responsabilidade Social Empresarial : Relato e análise económica e financeira*. Porto: Vida Económica.
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor.
- Frederick, W. C. (July 1960). The Growing Concern Over Business Responsibility. *California Management Review*, 2(4), pp. 54-61.
- Freeman, R. E., & Dmytriye, S. (2017). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other. *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*(1), pp. 7-15.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parma, B. (May-June de 2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*, 15(3), pp. 364-369.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.
- Galbreath, J. (2009). Building Corporate Social Responsibility into Strategy. *European Business Review*, 21(2), pp. 109-127.
- Garriga, E. (January 2014). Beyond Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the Value Creation Process. *Journal of Business Ethics*, 120(4), pp. 489-507.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories : Mapping the Territory. *Jornal of Business Ethics*, pp. 51-71.
- Germak, A. J., & Robinson, J. A. (August 2014). Exploring the Motivation of Nascent Social Entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1), pp. 5-21.

- Global Reporting Initiative. (2006). *Sustainability Reporting Guidelines*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- Holmes, S. L. (June 1976). Executive Perceptions of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*, 19(3), pp. 34-40.
- Husted, B. W., Allen, D. B., & Kock, N. (March 2015). Value Creation Through Social Strategy. *Business & Society*, 54(2), pp. 147-186.
- Jones, T. M. (Spring 1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management*, 22(3), pp. 59-67.
- Khoury, G., Rostami, J., & Turnbull, P. L. (1999). *Corporate Social Responsibility: Turning Words Into Action*. Conference Board of Canada: Ottawa.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Lantos, G. P. (December 2001). The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18, pp. 595-630.
- Leal, A., Caetano, J., Brandão, N., Duarte, S., & Gouveia, T. (2011). *A Responsabilidade Social em Portugal*. Lisboa: Bnomics.
- Levitt, T. (Sep-Oct 1958). The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 36, pp. 41-50.
- Lopes, M. M. (2015). *A Influência dos Stakeholders na Responsabilidade Social Empresarial Estratégica*. Lisboa.
- Mair, J. (2010). Social entrepreneurship: taking stock and looking ahead. Em A. Fayolle, & H. Matlay, *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*. Cheltenham, Chapter 2: Edward Elgar.
- Martins, J. (2010). *Estratégia Organizacional Dinâmica*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Michellini, L. (2012). *Social Innovation and New Business Models*. SpringerBriefs in Business.
- Neiman, G., & Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. Em A. R. Ameigeiras, L. B. Chernobilsky, V. G. Béliveau, F. Mallimaci, N. Mendizábal, G. Neiman, . . . A. J. Soneira, *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 214-237). Barcelona: Editorial Gedisa.

- Niño, A. C. (June 2015). Journal of Business & Economic Policy. *Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility: Differences and Points in Common*, 2(2), pp. 85-93.
- O'Riordan, L., & Faibrass, J. (2008). Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83(4), pp. 745-758.
- Ormiston, J., & Seymour, R. (2011). Understanding Value Creation in Social Entrepreneurship: The Importance of Aligning Mission, Strategy and Impact Measurement. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), pp. 125-150.
- Outside Inc. (2015). *Outside Inc.* Obtido em 22 de 12 de 2018, de <http://www.socialventurers.com/tag/outside-inc/>
- Parente, C., & Quintão, C. (2014). Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social. Em *Empreendedorismo Social em Portugal* (pp. 11-70). Porto: Universidade do Porto - Faculdade de Letras.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Colle, S., & Purnell, L. (June de 2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 3(1), pp. 403-445.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (December 2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), pp. 57-68.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (Dec 2006). Strategy & Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), pp. 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (January 2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp. 62-77.
- Rangan, K., Chase, L. A., & Karim, S. (2012). Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It. *Harvard Business Review*(12-088), pp. 1-30.
- Rego, A., Cunha, M., Costa, N., Gonçalves, H., & Cardoso, C. (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável : Teoria e Prática*. Lisboa: Editora RH.
- Reis, F. L. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado : Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.

- Ruas, J. (2017). *Como Fazer Proposta de Investigação, Monografias, DISSERTAÇÕES e Teses*. Maputo: Escola Editora.
- Rupp, D. E., & Mallory, D. B. (April 2015). Corporate Social Responsibility: Psychological, Person-Centric, and Progressing. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, pp. 211-236.
- Russo, A., & Perrini, F. (January 2010). Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), pp. 207-221.
- Salamzadeh, A., & Kesim, H. K. (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. *Conference: the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)*. Belgrade, Serbia.
- Santos, M., & Seabra, F. (2015). *Gestão Socialmente Responsável - Repensar a Empresa*. Lisboa: Edições Sílabo,Lda.
- Santos, M., Santos, A., Pereira, E., & Almeida, J. (2006). *Responsabilidade Social nas PME*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), pp. 503-530.
- Singh, A. (2016). *The Process of Social Value Creation : A Multiple-Case Study on Social Entrepreneurship in India*. India: Springer India.
- Sousa, M., & Batista, C. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor.
- Sundaramurthy, C., Musteen, M., & Randel, A. E. (June de 2013). Social value creation : a qualitative study in Indian social entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 18(2), pp. 1-20.
- Szegedi, K., Fülöp, G., & Bereczk, Á. (March 2016). Relationships between Social Entrepreneurship, CSR and Social Innovation: In Theory and Practice. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation* , 10(5), pp. 1401-1407.
- Trivedi, C., & Stokols, D. (2011). *The Journal of Entrepreneurship*, 20(1), pp. 1-32.

- Witkamp, M., Royakkers, L., & Raven, R. (2011). From Cowboys to Diplomats: Challenges for Social Entrepreneurship in The Netherlands. *Voluntas*, 22, pp. 283-310.
- World Business Council for Sustainable Developments. (1999). *Corporate Social Responsibility : Meeting the expectations*. Geneva: WBCSD.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso : Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yokoyama, K. (2009). *The Perspective of Social Business for CSR Strategy*. Frederiksberg: CBS Working Paper Series.
- Zhang, H., & Zhang, M. (Jan-Feb 2016). The Corporate Social Entrepreneur: From Concept to Practice. *Global Business & Organizational Excellence*, 35(2), pp. 50-59.

Apêndice 1: Guião de Entrevista

Guião de Entrevista
Responsabilidade social
1. Como define a responsabilidade social e quais as suas considerações acerca da sua evolução?
Oportunidade de negócio Missão & Visão
2. Quais as motivações pessoais e condições contextuais (macro e micro) que levaram à criação da <i>startup</i> ?
3. Qual era a visão inicial da empresa? E a visão atual e futura?
4. Qual é a missão da empresa?
Relação com os stakeholders
5. Qual é o público-alvo da empresa?
6. Para além dos clientes, quem são os <i>stakeholders</i> primários? E secundários?
7. Qual a influência dos <i>stakeholders</i> (primários e secundários) na decisões e modo de atuação da empresa?
Responsabilidade social como estratégia
8. A empresa tem definida e implementada uma estratégia de responsabilidade social?
9. Que tipo de ações de responsabilidade social são levadas a cabo pela empresa (a nível interno e externo)? São comunicadas?
10. Que recursos (ativos, competências, instalações) a empresa utiliza para a implementação da estratégia de responsabilidade social?
11. Considera que a orientação social pode criar uma vantagem competitiva? Porquê?
12. De que forma é criado valor social para os <i>stakeholders</i> ?
13. De que forma é medido o impacto social? Que tipo de indicadores são utilizados?
14. Como vê a responsabilidade social daqui há uns anos? Antecipa mudanças quer ao nível do ambiente como das expectativas dos consumidores? Como pensa ir de encontro dessas mudanças?
Transformação do modelo de negócio
15. Qual o problema social que empresa pretende resolver e porquê?
16. De que forma se pode considerar a vossa solução uma inovação social?
17. Com que organizações e/ou entidades tem alianças/parcerias estratégicas?
18. A empresa aposta na promoção de uma cultura organizacional de inovação e empreendedorismo?
Fatores Chave & Desafios
19. Que oportunidades considera que o mercado proporciona para projetos sociais?
20. Quais os principais desafios que tiveram de enfrentar na fase inicial? Quais os desafios que enfrentam atualmente?
21. Na sua opinião e tendo em conta a sua experiência quais são os fatores-chave para o sucesso de uma <i>startup</i> social?