



**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

**MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA**

**“LUÍS DE CAMÕES”**

**Fatores de Desempenho de Empresas de Impacto Social no Brasil**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autora: Jana Merker Moreira Ganem

Orientadora: Professora Doutora Ana Quaresma

Número da candidata: 30000324

**Outubro de 2021**

**Lisboa**

**JANA MERKER MOREIRA GANEM**

**FATORES DE DESEMPENHO DE EMPRESAS DE IMPACTO  
SOCIAL NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Gestão de Empresas – Planeamento e Estratégia Empresarial da Universidade Autónoma de Lisboa como requisito para a conclusão do Curso de Mestrado em Gestão de Empresas.

Orientadora: Professora Doutora Ana Quaresma

Lisboa, outubro de 2021.

## **Dedicatória**

Dedico essa dissertação à minha querida e amada filha, Júlia Merker Moreira Ganem, por ser minha inspiração e por quem eu me esforço, todos os dias, para ser uma pessoa melhor, em tudo que eu faço.

## Agradecimentos

Começo por agradecer, a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram e tornaram possível a conclusão desse mestrado.

Quero expressar um especial agradecimento, ao meu marido, Rafael, pois o seu apoio, paciência e parceria foram fundamentais na realização desse estudo, principalmente por compreender, a importância da minha dedicação ao projeto de pesquisa.

Aos meus pais, José Antônio e Leila deixo um agradecimento, por todo esforço e sacrifício, em prol de prover uma educação de qualidade aos seus filhos e por serem as minhas principais referências, na busca das minhas metas e objetivos.

Um agradecimento especial à minha orientadora Professora Doutora Denise Capela dos Santos, pela sua disponibilidade, dedicação e por me encorajar a concluir mais essa etapa importante, em minha vida.

Ao amigo Felipe, por todas as trocas de experiências acadêmicas e profissionais, e principalmente, por contribuir na ampliação do meu conhecimento em análises estatísticas que foram essenciais, para a conclusão dessa investigação.

Aos grandes amigos que pude conhecer nesse Mestrado, pelas experiências que compartilhamos, durante as aulas e viagens, e por tornarem a realização do Mestrado, um momento ainda mais especial, em minha vida.

Agradeço também a UAL – Universidade Autônoma de Lisboa e a todos os professores, por todo conhecimento compartilhado, nessa jornada.

Finalmente, agradeço a Deus, por me conceder uma vida com saúde, sempre me guiando no melhor caminho, e também, por ter me presenteado com uma filha saudável e iluminada, a Júlia, que tem contribuído para o meu maior aprendizado da vida, que é a maternidade.

## Resumo

Com a pandemia do COVID-19, o mundo tem enfrentado, além da crise sanitária, uma crise humanitária, com grande potencial de gerar danos, sem precedentes, em diferentes aspectos globais. Este cenário, marcado por uma crescente problematização econômico-social tem fortalecido o fenômeno do Empreendedorismo Social, e contribuído para um forte crescimento de empresas de impacto, que surgem como uma alternativa aos modelos organizacionais tradicionais, por meio de um negócio, economicamente lucrativo, e que também contribui para a transformação da Sociedade.

Essa dissertação possui como objetivos, mapear as características das empresas de impacto no Brasil, bem como, identificar como o perfil do empreendedor social, a inovação social, os objetivos do desenvolvimento sustentável e as fontes de recursos influenciam no desempenho organizacional.

Para tal, realizou-se um estudo hipotético-dedutivo e quantitativo. Os dados secundários foram obtidos a partir de uma pesquisa bibliográfica, por meio de artigos científicos e documentos disponíveis na B-on e EBSCO. Recolheram-se dados primários, por meio de um questionário aplicado a empreendedores sociais e pessoas que atuam com negócios de impacto social, no Brasil.

Como resultado, encontramos um perfil de empreendedores sociais, predominantemente, feminino, com a maioria da faixa etária, entre vinte e cinco e quarenta e cinco anos, e escolaridade em pós-graduação, mestrado ou doutorado.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que aparecem, com maior frequência, são: redução das desigualdades; educação de qualidade; trabalho decente; crescimento econômico; e cidades e comunidades sustentáveis.

As principais fontes de recursos e financiamentos utilizadas são os recursos próprios e os 3 F's (*Family, Friends and Fools*), assim como empresas privadas. 18% das empresas, ainda não tiveram nenhum tipo de investimento.

As principais características de Inovação Social são intersetorial; criação de novas funções e relacionamentos; e melhor utilização de recursos.

Por fim, esse estudo, de caráter exploratório e inovador, contribuiu para apresentar os fatores relevantes no contexto do empreendedorismo social, ampliando o conhecimento em relação ao desempenho das empresas de impacto no Brasil e para trazer um contributo para que outros estudos científicos se concretizem nesse tema, com amostras de maiores dimensões.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Social, Perfil do Empreendedor, Desempenho Organizacional, Impacto Social.

## **Abstract**

Due to the COVID-19 pandemic, the world has been facing, in addition to the health crisis, a humanitarian crisis, with great potential to generate unprecedented damage in different global aspects. The current challenging scenario full of social-economic issues has strengthened the phenomenon of Social Entrepreneurship, and contributed to a strong growth of impact companies, which emerge as an alternative to traditional organizational models, through an economically profitable business, and which also contributes to the transformation of the Society.

This dissertation aims to map the characteristics of impact companies in Brazil, as well as to identify how the profile of the social entrepreneur, social innovation, sustainable development goals and funding resources impact organizational performance.

In order to map the performance factors of impact companies, a quantitative hypothetico-deductive method study was carried out. Secondary data were obtained from bibliographical research on the themes of Entrepreneurship, Social Entrepreneurship, Social Innovation, Sustainable Development Goal, Sources of Resources, Entrepreneur Profile and Organizational Performance, through documents available on B-on and EBSCO. Primary data were also collected through a questionnaire designed for social entrepreneurs and people who work with social impact businesses in Brazil.

As a result, we found a profile of social entrepreneurs, predominantly female, with the majority of the age group, between twenty-five and forty-five years old, and with postgraduate, masters or doctoral education.

The Sustainable Development Goals (SDGs) that appear more frequently in the Social Impact businesses in Brazil, according to the survey sample, are reduction of inequalities; Quality education; decent work; economic growth; and Sustainable Cities and Communities.

The main sources of resources and financing used by the impact businesses, object of this research, are their own resources and the 3 F's (Family, Friends and Fools), as well as private companies. Also, in relation to the financing model, this research identified that 18% of the companies surveyed have not yet had any type of investment.

The characteristics of Social Innovation that were most frequently presented in impact businesses, based on the results of the survey, were: intersectoral; creation of new roles and relationships; and better use of resources.

Finally, this innovative exploratory study contributed to presenting the relevant factors in the context of social entrepreneurship, expanding knowledge regarding the performance of impact companies in Brazil and contributing to other scientific studies with larger samples.

**Keywords:** Social Entrepreneurship, Entrepreneur Profile, Organizational Performance, Social Impact.



# Índice

Dedicatória .....	ii
Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	iv
Abstract .....	vi
Índice de Figuras .....	x
Índice de Gráficos .....	xi
Índice de Quadros .....	xii
Índice de Tabelas .....	xiii
Lista de Abreviaturas .....	xiv
I. Introdução .....	1
I.1. Delimitação do Estudo .....	2
I.2. Objetivos Gerais e Específicos .....	2
I.3. Justificação .....	3
I.4. Estrutura da Dissertação .....	3
II. Fundamentação Teórica .....	4
II.1. Empreendedorismo .....	4
II.2. Empreendedorismo Social e Inovação Social .....	8
II.3. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável .....	15
II.4. Fontes de Recursos Para Empreendedorismo Social no Brasil.....	18
II.5. Perfil do Empreendedor Social .....	23
II.6. Desempenho Organizacional .....	26
II.7. Modelo Conceitual e Definição de Variáveis .....	28
III. Metodologia Proposta .....	31
III.1. Processo de Pesquisa .....	31
III.2. Pesquisa Documental .....	32

III.3 Estudo Empírico .....	32
III.3.1 Público Alvo .....	32
III.3.2 Instrumento de Coleta de Dados .....	33
III.3.3 Processo de Coleta de Dados.....	34
III.3.4 Tratamento de Dados .....	34
IV Análise de Resultados .....	35
IV.1 Análise Descritiva da Amostra .....	35
IV.2 Descrição de Variáveis .....	38
IV.3 Teste de Fiabilidade.....	45
IV.4 Coeficiente de Correlação Tau-b de Kendall .....	46
IV.5 Análise de Regressão de Pesos Relativos .....	52
IV.6 Validação das Hipóteses e Discussão .....	53
V Conclusão .....	54
V.1 Implicações desse estudo para a ciência e para a gestão de empresas.....	56
V.2 Lacunas do estudo e sugestões para futuras pesquisas.....	57
VI Referências Bibliográficas .....	58
VII Anexos .....	65

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelos de Negócios .....	10
Figura 2 – Características Comuns e Elementos Centrais da Inovação Social .....	13
Figura 3 - Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável .....	18
Figura 4 - Características Empreendedores de Negócios e Empreendedores Sociais .....	24
Figura 5 - Elementos do Empreendedor Social .....	26
Figura 6 - As Quarto Perspectivas do Balanced Scorecard .....	27
Figura 7 – Modelo Conceitual .....	30
Figura 8 – Etapas do Processo de Estudo .....	32
Figura 9 – Coeficiente de Correlação Tau-b de Kendall aplicado ao Modelo Conceitual .....	51
Figura 10 – Regressão de Pesos Relativos aplicada ao Modelo Conceitual .....	53

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Porcentagem de AUM Investidos no BR por Setor .....	20
Gráfico 2 - Porcentagem de AUM Investidos no BR por Instrumento .....	21
Gráfico 3 - Gênero dos Inquiridos .....	36
Gráfico 4 - Faixa Etária dos Inquiridos .....	37
Gráfico 5 - Nível de Escolaridade dos Inquiridos .....	37
Gráfico 6 - Localização das Empresas .....	38

## Índice de Quadros

Quadro 1 - Quadro comparativo dos diferentes modelos de Inovação .....	12
Quadro 2 – Definição das características comuns da Inovação Social .....	14
Quadro 3 – Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e suas metas .....	16
Quadro 4 – Fontes de Recursos Financeiros para negócios sociais e suas definições .....	22
Quadro 5 – Definição das Variáveis .....	28
Quadro 6 – Sumário dos Registros de Coleta .....	36

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável .....	39
Tabela 2 – Fontes de Recursos .....	39
Tabela 3 – Características da Inovação Social .....	41
Tabela 4 – Estatística Descritiva do Perfil do Empreendedor Social.....	42
Tabela 5 – Estatística Descritiva do Perfil do Desempenho Organizacional.....	43
Tabela 6 – Frequência dos indicadores de Desempenho Organizacional.....	44
Tabela 7 – Referência Alfa de Cronbach.....	45
Tabela 8 – Teste Fiabilidade das Variáveis.....	45
Tabela 9 – Classificação Tau-b de Kendall .....	47
Tabela 10 – Coeficiente de Correlação Tau-b de Kendall entre o perfil do empreendedor social e o desempenho organizacional - Hipótese 1 .....	47
Tabela 11 – Coeficiente de Correlação Tau-b de Kendall entre as fontes de recursos e o desempenho organizacional - Hipótese 2 .....	48
Tabela 12 – Coeficiente de Correlação Tau-b de Kendall entre a inovação social e o desempenho organizacional - Hipótese 3 .....	49
Tabela 13 – Coeficiente de Correlação Tau-b de Kendall entre objetivos de desenvolvimento sustentável e o desempenho organizacional - Hipótese 4 .....	50

## **Lista de Abreviaturas**

**IDH** - Índice de Desenvolvimento Humano

**IS** – Inovação Social

**ODM** – Objetivos Desenvolvimento do Milênio

**ODS** – Objetivos Desenvolvimento Sustentável

## **I Introdução**

Os modelos de negócios que visam a lucratividade, e simultaneamente, a resolução dos problemas sociais, vem sendo abordados, com aumento progressivo, uma vez que são soluções que possibilitam a construção de um futuro mais sustentável.

As iniciativas, em prol do bem comum, sempre existiram. Entretanto, acredita-se que o termo, Empreendedorismo Social, se popularizou nos anos oitenta, a partir do momento que Bill Drayton fundou a Ashoka, com o objetivo de potencializar as transformações sociais, apoiando pesquisas e ajudando os empreendedores sociais, em todo o mundo (Dees; Anderson, 2006).

Desde então, é possível perceber que os estudos sobre Empreendedorismo Social têm crescido muito, nos últimos anos, e muitas empresas de impacto vem se destacando, dentro de um novo contexto econômico, onde o foco, não está somente na sustentabilidade financeira, mas também, na resolução de problemas socioambientais, gerando impactos positivos à sociedade.

Junto com a ascensão do tema de Empreendedorismo Social, surge também uma nova vertente da inovação, que tem como objetivo, atender demandas para o bem-estar da sociedade, e por isso é conhecida como Inovação Social; ou seja, a Inovação Social possibilita a criação de novas soluções que, que visam o bem da humanidade, melhorando a sociedade e sua capacidade de agir (Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010).

O universo do Empreendedorismo Social é repleto de muitos desafios, sendo que um dos mais comuns está relacionado à medição da performance e do desempenho, diferentemente dos negócios comerciais, que possuem medidas tangíveis e quantificáveis. De acordo com Braga (2013), nas empresas de impacto, medir o desempenho, vinculado à mudança social, nem sempre é quantificável, justamente por ser multicausal, ter dimensão de tempo de longo prazo e por estar passível a diferentes percepções, em relação ao impacto causado.

Diante dessas notas introdutórias, essa pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório-descritivo, com o propósito de identificar características das empresas, de impacto social no Brasil, e entender, a forma pela qual, o perfil do empreendedor social, a inovação social, os objetivos do desenvolvimento sustentável e as fontes de recursos impactam no desempenho organizacional dessas empresas.



Na sequência, serão apresentadas as delimitações deste estudo, os objetivos gerais e específicos, assim como a justificação e a estrutura da dissertação.

## **I.1 Delimitação do Estudo**

O tema escolhido para essa pesquisa foi **Fatores de desempenho de empresas de impacto social no Brasil**, e por isso, com forma de delimitação, as pessoas que participaram dessa pesquisa, respondendo ao questionário, são empreendedores sociais ou pessoas que atuam em empresas de Impacto Social no Brasil.

Não ocorreram restrições, com relação ao porte das empresas, assim como, não houve nenhuma delimitação geográfica, em relação à localização das empresas de impacto, dentro do Território Nacional.

No que tange à delimitação temporal, a pesquisa de campo foi realizada, no período de julho a setembro de 2021.

Considerando isso, a elaboração desse estudo possibilitará ampliar o conhecimento, sobre as características das empresas de Impacto Social no Brasil e compreender de que forma, o perfil do empreendedor social, a inovação social, os objetivos do desenvolvimento sustentável e as fontes de recursos, se correlacionam com o desempenho organizacional dessas empresas.

## **I.2 Objetivos Gerais e Específicos**

### **Geral**

Mapear as características das empresas de impacto social no Brasil e identificar como o perfil do empreendedor social, a inovação social, os objetivos do desenvolvimento sustentável e as fontes de recursos se correlacionam com o desempenho organizacional.

### **Específicos**

1. Identificar o perfil do empreendedor social no Brasil.
2. Verificar as principais fontes de recursos, adotadas pelas empresas, de impacto social.
3. Identificar os principais objetivos de desenvolvimento sustentável, atendidos pelas empresas de impacto social brasileiras.

4. Demonstrar as características de inovação social adotadas pelos empreendedores sociais brasileiros.
5. Determinar a influência destes 4 fatores no desempenho das empresas de impacto social.

### **I.3 Justificação**

Tendo em vista ser, o Empreendedorismo Social, um universo desafiador, a opção pelo tema dessa investigação é devido ao fato, de ser um assunto, com grande potencial de crescimento, e ainda, pela oportunidade de contribuir, academicamente, para o ambiente do Empreendedorismo Social no Brasil.

Delimitando o tema e apresentando a justificação, será importante demonstrar a estrutura da pesquisa, que permitirá o atingimento dos objetivos detalhados, anteriormente.

### **I.4 Estrutura da Dissertação**

Essa dissertação é constituída por cinco capítulos, onde o primeiro capítulo, a Introdução, é composto pela delimitação do estudo, objetivo geral, objetivos específicos, justificação e a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo consiste na Fundamentação Teórica, abordando os seguintes temas: empreendedorismo, empreendedorismo e inovação social, objetivos do desenvolvimento sustentável, fontes de recursos para Empreendedorismo Social no Brasil, perfil do empreendedor social e desempenho organizacional. Por fim, este capítulo contempla o modelo conceitual e a definição das variáveis.

O terceiro capítulo é a Metodologia Proposta, abrangendo, o processo de pesquisa, a pesquisa documental e o detalhamento do estudo empírico.

O quarto capítulo refere-se à Análise de Resultados, contemplando a análise descritiva da amostra, teste de fiabilidade, descrição das variáveis, e demais análises estatísticas que permitirão a validação das hipóteses.

A conclusão do trabalho e as sugestões para futuras pesquisas fazem parte do quinto capítulo deste estudo.

Por fim, para encerrar a dissertação, encontram-se as referências bibliográficas utilizadas nesse trabalho, seguindo as normas da *American Psychological Association (APA)*.

## II Fundamentação Teórica

Neste capítulo será apresentada, a Fundamentação Teórica, associada ao tema do projeto final de mestrado, conforme a especificação supracitada, na Estrutura da Dissertação.

### II.1 Empreendedorismo

O último Relatório Anual do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), o maior estudo sobre o empreendedorismo no mundo, que tem como objetivo mensurar a atividade empreendedora dos países, indicou que em 2019, o Brasil atingiu 23,3% de taxa de empreendedorismo inicial, considerada a maior marca, até o momento.

Esse último estudo, revelou também, que o Brasil poderá alcançar um recorde histórico, devido à taxa de empreendedorismo potencial obtida, de 30,2%, o que significa que em cada dez brasileiros adultos, não considerados empreendedores, três deles, intencionam a abertura de um novo negócio, nos próximos três anos.

Cantillon (1755) foi o pioneiro, em atribuir ao empreendedorismo, um significado econômico. No entanto, ao se analisar a evolução da história do empreendedorismo, é constatada a sua progressão expressiva, nos últimos anos, como registram Landstrom e Benner (2010).

Para Filion (1999), Cantillon demonstrou preocupação com questões econômicas e necessidade de racionalização, o que ficou evidenciado no estudo “*Essai sur la Nature Du Commerce em Général*” (Ensaio sobre a Natureza do Comércio em Geral). Na época de Cantillon, o termo empreendedor era utilizado para “descrever uma pessoa que comprava matéria-prima (insumo), processava-a e vendia-a para outra pessoa” (Filion, 1999, p. 18).

Segundo Dornelas (2017), o primeiro exemplo de empreendedor seria Marco Polo, ao estabelecer a rota comercial para o Oriente, e assinar um contrato comercial de revenda de mercadoria, com um homem possuidor de dinheiro, que atualmente, seria denominado de capitalista.

Para Hisrich e Peters (2009), o termo empreendedor, existia desde a Idade Média, sendo utilizado, para caracterizar as pessoas que participavam e gerenciavam, grandes projetos de produção. Para esses autores, nessa época, o empreendedor não era um indivíduo que assumia risco, pois estes empreendedores gerenciavam os projetos utilizando recursos fornecidos pelo governo.

Hisrich e Peters (2009) acreditam que não existe uma definição universal, para o empreendedorismo. Segundo os autores, a palavra *entrepreneur* teve origem na França, cuja tradução é: “aquele que está entre ou intermediário”.

Para Filion (1999), existe uma confusão sobre a definição do termo empreendedor. Segundo o autor, o empreendedorismo é um assunto multidisciplinar e outros autores tendem a utilizar premissas, considerando apenas um único olhar, baseado nas suas próprias disciplinas. De acordo com Filion (1999), Jean-Baptiste Say foi o segundo autor, a demonstrar interesse pelo empreendedorismo, assinalando que o desenvolvimento econômico estava associado à criação de novos empreendimentos, através da combinação de fatores de produção.

Landstrom e Brenner (2010), acreditam que as pesquisas sobre o empreendedorismo, podem ser divididas em três diferentes abordagens: (a) era econômica; (b) era das ciências sociais e (c) era dos estudos de gestão.

#### a) A Era Econômica

Os primeiros registros sobre Empreendedorismo surgiram na era econômica (1870-1940), onde três abordagens se destacam: visão Knightiana (americana); visão Schumpeteriana (alemã) e visão Kirzneriana (austríaca).

Frank H. Knight foi o primeiro economista, a distinguir risco da incerteza. Para o autor, o empreendedor é aquele que tem a capacidade de lidar com a incerteza, ou seja, os empreendedores, ao tomar decisões, sob contexto de incerteza, podem proporcionar melhorias, abrindo espaço para o progresso econômico (Landstrom; Benner, 2010).

No entanto, Joseph Schumpeter, também economista, foi o grande responsável pela associação do empreendedorismo à inovação, demonstrando a importância desse tema, para o desenvolvimento econômico. Segundo Degen (1989), Schumpeter, no seu livro *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, acreditava que o Capitalismo iria triunfar, sobre o Socialismo, tendo em vista que, esse último, não fomentava o Empreendedorismo.

De acordo com Degen (1989), Schumpeter considerava o empreendedor como um agente do “processo de destruição criativa”, que para ele é o principal impulso para o desenvolvimento econômico, contribuindo para o surgimento de novos produtos, serviços, métodos de produção e mercados.

Segundo Martes (2010), na obra “O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico” publicado, originalmente em 1911, Schumpeter utiliza o termo *empresendo*, criticando a Teoria Econômica Neoclássica, pois para ele, esse modelo não seria capaz de

proporcionar, o desenvolvimento econômico. De acordo com a autora, Schumpeter associa a inovação à função do empreendedor, através da Teoria da Destruição Criativa, onde inovar, produz tanto desequilíbrio quanto desenvolvimento. Em função dessa relevante contribuição, Joseph Alois Schumpeter é considerado uma das principais figuras, na linha dos economistas, sendo também um dos principais responsáveis, pela popularização do termo, Empreendedorismo.

Na era econômica, Kirzner (1973), economista expoente da Escola Austríaca foi outro autor que se destacou, por acreditar que o empreendedor é quem toma decisões, possuindo a capacidade de perceber mudanças, até então, imperceptíveis, além de atuar como um catalizador de oportunidades e novos negócios. Para o autor, todas as pessoas estão atentas e podem inovar, uma vez que a mudança é algo inerente ao ser humano.

De acordo com Landstrom e Benner (2010), na linha Kirzneriana, é necessário que o empreendedor saiba coordenar as informações, identificando a lacuna entre oferta e demanda, o que possibilita o lucro financeiro. Com isso, o empreendedor mapeia oportunidades de lucro e reestabelece o equilíbrio, a partir da sua atuação, diante dessas oportunidades.

#### b) A Era das Ciências Sociais

Posteriormente à Era Econômica, os estudos sobre o empreendedorismo foram marcados por publicações de autores das áreas de ciências sociais (1940-1970), onde a maior parte desses estudos, estava associada à Psicologia, Psicanálise, Sociologia e outras especialidades, do comportamento humano.

Segundo Fillion (1999), o primeiro nome a ser citado foi o de Max Weber (1930), por identificar o Sistema de Valores, como principal elemento, para explicar o comportamento do empreendedor.

Para Martes (2010), Weber acredita que origem do capital é menos importante que a mentalidade dos seus proprietários. Para a autora, a partir do momento que Weber associa a racionalidade econômica e o auto interesse, com os valores modernos, deixa de ser um mero capitalista. Para Weber, o empreendedor é um tipo social e portador de uma ética, o que caracteriza que ele privilegia o indivíduo, em detrimento do contexto socioeconômico, classificando-o com um comportamentalista.

Apesar de Weber, ser o primeiro nome a aparecer na linha dos comportamentalistas, de acordo com Fillion (1999) é David C. McClelland, o nome mais conhecido, na era das ciências sociais. Para McClelland “um empreendedor é alguém que exerce controle sobre uma produção

que não seja só para o seu consumo pessoal. De acordo com a minha definição, um executivo em uma unidade produtora de aço na União Soviética é um empreendedor” (McClelland, 1971 apud Filion, 1999, p. 8).

Após McClelland, os estudos dos comportamentalistas começaram a se destacar, na esfera do Empreendedorismo, com o objetivo de definir os empreendedores e mapear as principais características dos mesmos.

### c) Era dos Estudos de Gestão

De acordo com Landström e Benner (2010), a Era dos Estudos de Gestão, iniciada a partir de 1970, é marcada por muitas mudanças, nos diferentes cenários: político, econômico e tecnológico.

Gartner (1985), em seus estudos, cita a importância de observar os empreendedores, no processo de criação empresarial. Para o autor, o empreendedor atua, a partir de diferentes variáveis do ambiente, ou seja, o indivíduo empreendedor responde às características e às exigências do ambiente, considerando, essencialmente, as variáveis ambientais, no empreendedorismo, tendo em vista que, a criação de novos negócios e o comportamento do empreendedor são afetados, não somente pela competência do indivíduo, mas também pelo conjunto de variáveis existentes no contexto, como: o acesso aos fornecedores, os clientes, os novos mercados, a atuação do governo, a receptividade da comunidade, dentre outras.

Na concepção de Bruyat e Julien (2000), o empreendedor é o principal responsável por provocar mudanças, que resultam na criação de novos valores para o mercado. De acordo com esses autores, o indivíduo constrói e gerencia um empreendimento, e concomitantemente, se vê obrigado, a mudar pelo negócio criado, ou seja, o empreendedor influencia e, ao mesmo tempo é influenciado pelo valor criado por ele, gerando uma relação dialética, entre o indivíduo e a criação de valor.

A partir disso é possível dizer que para Bruyat e Julien (2000), o empreendedorismo é um processo de mudanças, que cria um novo valor para o mercado, além de transformar os indivíduos envolvidos, nesse processo.

Apesar do empreendedorismo ter surgido há séculos, de acordo com os autores supracitados, foi a partir da década de oitenta, que muitos autores se aprofundaram no tema e ele se tornou objeto de estudos, em diferentes áreas de conhecimento. De acordo com Landström e Benner (2010), muitos estudiosos, de diferentes áreas, se interessam pelo tema

empreendedorismo, o que contribuiu para o crescimento considerável deste assunto no meio acadêmico.

Um outro economista, que também se dedicou a estudar o tema do empreendedorismo foi Peter G. Klein (2008), desenvolvendo alguns estudos, que reforçaram a relação do empreendedor, com a teoria da firma.

Klein (2008) foi muito influenciado, pela Escola Austríaca do Empreendedorismo, mais especificamente, pelo Israel Kirzner, um dos principais investigadores dessa linha, citado anteriormente.

Klein (2008), registra que, o empreendedor é um captador das oportunidades, atuando como um agente da estratégia. Segundo o autor, os proprietários dos bens detêm o poder de decisão, como também, outros executivos que atuam em empresas, por possuírem a função de tomador de decisão, em momentos e ambientes, onde a incerteza é cada vez mais presente.

Por fim, as pesquisas mais recentes, sobre o empreendedorismo demonstram que este é um fenômeno multidisciplinar e que não existe uma definição única, a respeito do tema. Por outro lado, em um estudo mais recente, Davidsson (2016) acredita que existem duas possíveis definições sobre este tema: (i) Empreendedorismo é a criação (ou tentativa de criação) de uma nova atividade econômica e (ii) Empreendedorismo é qualquer coisa que concerne àqueles que criam e dirigem seus próprios negócios, empresas e organizações.

Segundo Yetisen *et al* (2015), o empreendedorismo pode ser definido, como um processo de criação, lançamento e execução de um novo negócio, oferecendo produtos e serviços para comercialização. Algumas variáveis mais recentes, como a evolução da tecnologia e a ampliação do mercado internacional tem contribuído, para uma nova era do empreendedorismo global, onde os empreendedores tem acesso ao capital internacional, diferentes mercados e desenvolvem uma capacidade de comercializar, com clientes e fornecedores de todo o mundo.

## **II.2 Empreendedorismo Social e Inovação Social**

O empreendedorismo social começou a obter maior visibilidade, a partir de 1980, com o surgimento de duas escolas americanas que possuem uma abordagem distinta sobre o tema: *The Social Innovation School* e a *The Social Enterprise School*.

Segundo Dees e Anderson (2006), a *Social Innovation School* surgiu, a partir de uma iniciativa de Bill Drayton, ao fundar a Ashoka em 1980, com o objetivo de desenvolver

pesquisas e colaborar com os empreendedores sociais, ao redor do mundo. No mesmo ano que a Ashoka foi fundada, Ed Skloot criou a New Ventures, uma consultoria que tinha como objetivo, apoiar as organizações, sem fins lucrativos, que pretendiam abrir um negócio e explorar novas fontes de renda, dando origem ao movimento da *The social enterprise school*.

Bacq e Janssen (2011), defendem que apesar da existência de semelhanças entre as duas escolas, a *Social Innovation School* considera o empreendedor social, como figura central do empreendedorismo social, onde é considerado, um ativista de mudança social, enquanto que na *Social Enterprise School*, o empreendedor social ocupa uma função secundária. Apesar das diferenças, ambas as escolas foram importantes para o crescente interesse, no Empreendedorismo Social.

Apesar do conceito de empreendedorismo social ser recente, empreendedores sociais podem ser encontrados, ao longo de toda a história da humanidade. Em seu estudo, Nicholls (2006), cita alguns exemplos de empreendedores sociais que existiam antes mesmo, desse termo ser amplamente conhecido, como por exemplo a inglesa Florence Nightingale, fundadora da primeira Escola de Enfermagem de Práticas de Enfermagem Modernas, na Segunda Guerra Mundial, através de reformas profundas, nos hospitais do exército inglês. Uma outra pessoa citada por Nicholls (2006) é Maria Montessori, uma médica italiana que, nos anos sessenta, desenvolveu um método de educação revolucionário, que defendia que cada criança tinha um desenvolvimento único.

Diferente da visão americana, na Europa Ocidental, o empreendedorismo social surgiu ainda, muito conectado com as iniciativas do terceiro setor. Para Defourny e Nyssens (2009), o Empreendedorismo Social tem origem na Europa, nos anos de 1990, através da extensão de iniciativas, para combater os problemas sociais, de maneira colaborativa e fundamentada no modelo cooperativista.

Para Comini (2016), na perspectiva estadunidense, um termo muito utilizado no empreendedorismo social é “iniciativa social”, onde uma ação empreendedora ou comercial que gere impacto social, pode ser considerada uma iniciativa social, mesmo que assuma diferentes formatos jurídicos. Na perspectiva europeia, o termo mais utilizado é o de “empresa social”, onde o que é valorizado é a participação coletiva, enquanto que, nos países em desenvolvimento, o termo que aparece com mais frequência é “negócio social”, cuja caracterização está diretamente relacionada, à intenção de gerar valor para a comunidade, e não com o formato jurídico adotado.

Uma das maiores referências, em negócios sociais no mundo é Muhammad Yunus, um economista, professor e banqueiro de Bangladesh, que fundou a Grameen Bank com o objetivo

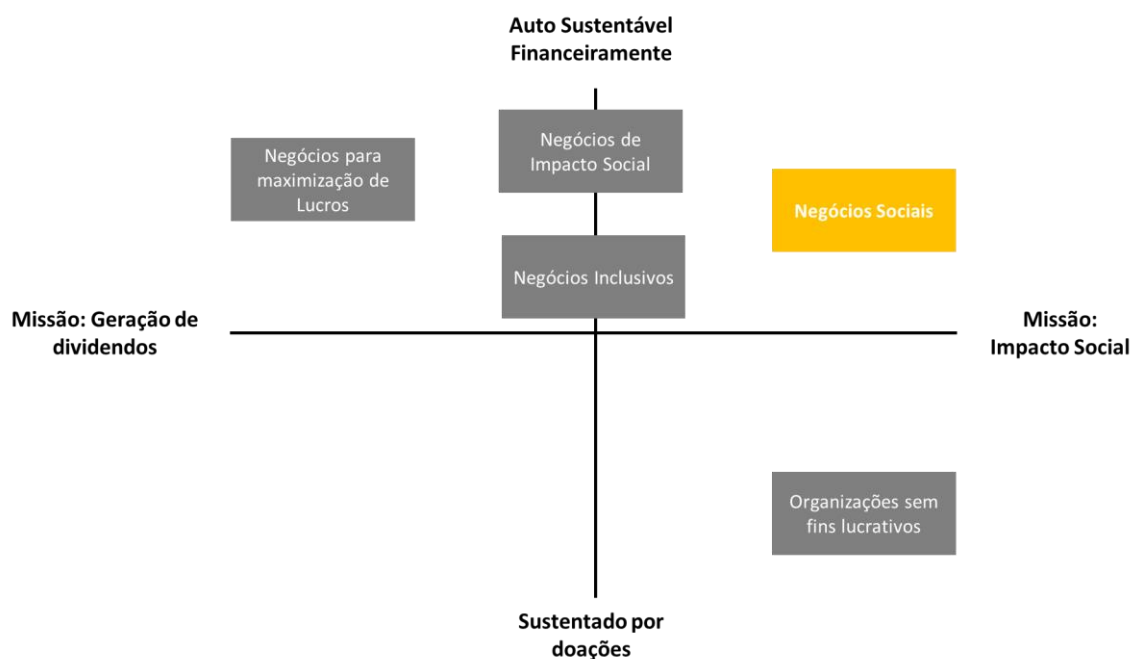


de fornecer empréstimos aos pobres, principalmente, mulheres na zona rural de Bangladesh. Segundo Yunus, os negócios sociais contribuem para suprir lacunas e resolver problemas sociais e ambientais, com sustentabilidade financeira e eficiência, tornando-se um novo modelo de negócios, no cenário capitalista.

Segundo Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), os Negócios Sociais se diferenciam dos demais empreendimentos, pela capacidade de geração de lucro para si próprio, ou seja, um negócio social precisa ser capaz de recuperar todos os seus custos, para ser sustentável, conforme demonstrado na figura 1.

Para esses autores, o lucro de um negócio social não é repassado aos seus investidores, e todo o lucro excedente, deve ser reinvestido no próprio negócio, para ampliação do impacto social. Para Yunus, Moingeon e Lehmann, os proprietários de negócios sociais não tem como objetivo receber dividendos, entretanto, eles podem recuperar o investimento inicial.

Figura 1 – Modelos de Negócio



Fonte: Elaborado, a partir de Yunus; Moingeon e Lehmann (2010).

Nos estudos de Doherty, Haugh e Lyon (2014), o conceito de empreendedorismo social, também está associado à sustentabilidade financeira e à finalidade social.

Com o avanço dos estudos, sobre os negócios sociais, o conceito de Inovação Social também começa a ganhar força, na esfera acadêmica. Segundo Beckmann (2012), a Inovação

Social colabora para a supressão de lacunas existentes, em função da ineficiência da gestão governamental, para atender necessidades da sociedade.

De acordo com Taylor (1970), o termo de "inovação social" surgiu, a partir do movimento entre equipes multidisciplinares, que envolviam grupos de pesquisa e instituições governamentais, com o objetivo de atender uma determinada população. Para esse autor, a inovação social refere-se a formas aperfeiçoadas de ação e novas formas de fazer as coisas, visando buscar soluções para problemas sociais.

Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), acreditam que as inovações sociais contribuem para novas ideias de produtos e serviços, que visam o bem da sociedade civil, ocupando um espaço que não é atendido pelas esferas públicas, como por exemplo: saúde, saneamento e educação. Além disso, segundo os autores, as inovações sociais, também contribuem para melhorar, a capacidade das relações e a utilização de bens e recursos, impactando em melhores condições para sociedade, além de elevar a capacidade de ação dessa sociedade.

Segundo Pol e Ville (2009), a Inovação em Negócios e a Inovação Social, muitas vezes se sobrepõem, podendo se confundir. Para os autores é difícil restringir o limite de uma inovação, ou seja, uma inovação empresarial pode gerar uma inovação social e vice e versa.

Ainda assim, Pol e Ville (2009), acreditam que é importante diferenciar os tipos de Inovação. A Inovação Empresarial pode ser caracterizada, por focar na maximização do lucro, seja através de inovações tecnológicas (novos produtos e serviços) ou através de inovações organizacionais (mudanças na estratégia, rotina ou estrutura da empresa), e a Inovação Social tem como objetivo, melhorar a qualidade ou a quantidade de vida.

Mesmo sendo possível, perceber todo o potencial da Inovação Social, como uma excelente alternativa para os problemas sociais, de acordo com Bignetti (2011) é um tema, que ainda não possui representatividade, no âmbito de pesquisas acadêmicas.

Apesar dos avanços conceituais, o termo de Inovação Social, ainda é ambíguo e o seu conhecimento fragmentado. “As inovações sociais estão associadas com a intenção planejada, coordenada, objetivo orientado, e as ações legitimadas empreendidas pelos agentes sociais que visam à mudança social que vão surgir no estabelecimento de novas práticas sociais” (Cajaiba-Santana, 2014, p. 44).

Para Cajaiba-Santana (2014), existem algumas características comuns que contribuem para o reconhecimento das Inovações Sociais, como por exemplo:

- ➔ Soluções inovadoras
- ➔ Foco nas necessidades sociais
- ➔ Construções colaborativas e em redes

## ➔ Compartilhamento do conhecimento

Para Bignetti (2011), a inovação social é definida como a aplicação de conhecimento, gerando soluções inovadoras e duradouras, para atender necessidades sociais, em diferentes áreas, por meio da participação e cooperação de todos os envolvidos. Segundo Bignetti, a partir de sua pesquisa sobre o tema, é possível perceber, que não existe um consenso sobre o conceito de Inovação Social, entretanto, existem alguns aspectos importantes que colaboram para a diferenciação entre Inovação Tecnológica e Inovação Social, conforme ilustrado no quadro 1.

Quadro 1 – Quadro comparativo dos diferentes modelos de Inovação

Aspectos	Inovação Tecnológica	Inovação Social
Criação de Valor	Apropriação de valor é realizada pelo indivíduo ou organização.	O valor gerado é para atender necessidades sociais, que visam o bem estar de toda uma comunidade.
Estratégia	Criar vantagens competitivas	Resolver problemas da sociedade, através da cooperação, impactando em mudanças nas relações e transformações sociais duradouras.
Locus	As ações são focadas na empresa, que em sua maioria possuem altos investimentos em P&D, para o desenvolvimento de produtos e serviços que contribuirão com estratégias de diferenciação no Mercado.	Ações comunitárias, por meio de esforços locais e com recursos mais escassos.
Processo	Existem ferramentas de gestão que permitem acompanhar e controlar todas as etapas. Além disso, nas situações de inovação tecnológica, o processo ocorre de dentro para fora; ou seja; a inovação acontece por meio da mudança de um processo, da criação de um novo produto ou serviço.	O processo acontece por meio de uma construção social e aprendizagem coletiva, onde o mais importante são as relações e a colaboração de todos os indivíduos envolvidos.
Difusão de Conhecimento	Como na maioria das vezes, as Inovações tecnológicas representam um diferencial competitivo, estas são “blindadas” por mecanismos de proteção intelectual, para impedir que as novas ideias, produtos ou serviços sejam copiados e aplicados, por outras empresas concorrentes.	No caso das Inovações Sociais, como a finalidade é criar soluções, para atender problemas sociais, existe um incentivo para o compartilhamento e replicação desta inovação, em outras comunidades, dando escalabilidade dos resultados obtidos, através desse processo.

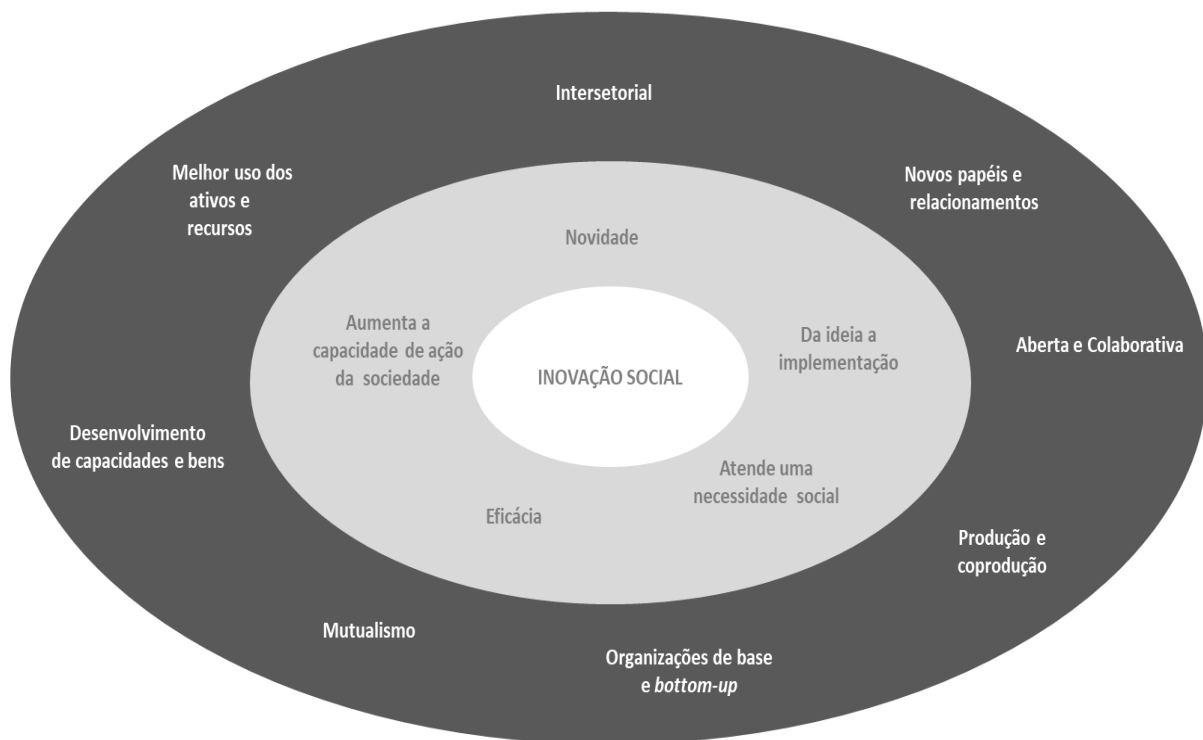
Fonte: Elaborado, a partir de Bignetti (2010).

Em parceria com o *Young Foundation*, o TEPSIE (*The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe*), um dos principais projetos de estudo sobre Inovação Social, composto por seis instituições na Europa, tem desenvolvido ferramentas, métodos e políticas para ampliar o campo de pesquisa, sobre o tema. Considerando isso, com base nos estudos, realizados pela *Young Foundation*, junto com o *Danish Technology Institute*, e outros parceiros da TEPSIE, (2012, p. 18), as Inovações Sociais podem ser entendidas como:

Novas soluções (produtos, serviços, modelos, mercados, processos, etc.) que atendem simultaneamente a uma necessidade social (de forma mais eficiente e eficaz do que as soluções existentes) e geram novas capacidades, ativos e/ou relacionamentos. Em outras palavras, as inovações sociais são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir.

O resultado do trabalho do TEPSIE, aponta oito características comuns e cinco elementos centrais, na Inovação Social que estão detalhadas na Figura 2.

Figura 2 – Características comuns e elementos centrais da Inovação Social



Fonte: Elaborado, a partir de The Young Foundation (TEPSIE) 2012.

Para este projeto de dissertação será utilizado, no questionário de pesquisa, o conceito das oito características comuns da Inovação Social, do *Young Foundation*, para que seja possível avaliar se, pelo menos, uma dessas características é percebida nas empresas de impacto social no Brasil. A definição de cada uma das características pode ser observadas no quadro 2.

Quadro 2 – Definição das características comuns da Inovação Social

<b>Características Comuns</b>	<b>Definição</b>
<b>Intersetorial</b>	As inovações sociais ocorrem em diferentes setores e envolvem pessoas de diferentes segmentos.
<b>Novos papéis e relacionamentos</b>	As inovações sociais são desenvolvidas pelos clientes ou em conjunto com eles, não sendo apenas, fornecidas para os mesmos. A Inovação Social possibilita novas relações sociais, onde clientes e beneficiários assumem novos papéis que podem contribuir para satisfazer suas necessidades.
<b>Aberta e Colaborativa</b>	As inovações sociais são inclusivas e envolvem uma ampla gama de pessoas que trabalham de forma independente em projetos coletivos sem estruturas e mecanismos normais de mercado.
<b>Produção e coprodução</b>	As fronteiras entre o produtor e o consumidor, praticamente não existem. Consumidores não são receptores passivos, eles também têm responsabilidades na prestação dos serviços.
<b>Organizações de base e <i>bottom-up</i></b>	As inovações surgem da base, são dispersas e conectadas por rede.
<b>Mutualismo</b>	Bem estar individual e coletivo somente podem ser obtidos, através da mútua dependência.
<b>Desenvolvimento de capacidades e bens</b>	Abordagem participativa que possibilita aos clientes e beneficiários, desenvolver suas habilidades, permitindo satisfazer suas necessidades, no longo prazo. As pessoas tem o controle de suas próprias vidas e não seguem, as relações de poder.
<b>Melhor uso dos ativos e recursos</b>	A Inovação Social contribui para a utilização de recursos que seriam desperdiçados, subutilizados ou não utilizados. Sabe identificar e compartilhar ativos comunitários latentes.

Fonte: Elaborado, a partir de The Young Foundation (TEPSIE) 2012.

Por fim, é possível dizer que o Empreendedorismo Social é a solução criada para a resolução de problemas sociais, configurando-se como um modelo de negócios que oferece produtos e serviços (**o que**), com o objetivo de suprir lacunas e resolver questões socioambientais.

Enquanto que, a Inovação Social, diz respeito à forma de realizar as coisas, ou seja, é possível dizer que a Inovação Social é o processo (**o como**) que as empresas de impacto adotam, na busca de novas soluções, que contemplem as necessidades sociais.

## II.3 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Para melhor compreensão de como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) foram constituídos, é muito importante reconhecer alguns marcos anteriores, que contribuíram para a jornada dessa agenda de desenvolvimento global.

A década de noventa, é marcada por uma série de Conferências Mundiais realizadas pela Organização da Nações Unidas (ONU), constituindo assim uma Agenda Social, com o objetivo de discutir problemas de conjuntura internacional como por exemplo: Meio Ambiente, Direitos Humanos e Desenvolvimento Social.

Segundo Alves (1996), a constituição dessa Agenda Social da ONU, após o período pós-Guerra Fria, foi uma ação inovadora e um grande esforço diplomático visando a mobilização e a consciência das grandes nações para as iniciativas globais. Para o autor, a Agenda Social contribuiu consideravelmente para o avanço da jornada do desenvolvimento humanitário, pois a partir dessas conferências, os estados se comprometeram a apresentar relatórios, prestando contas à sociedade, sobre os esforços nacionais empreendidos em relação a cada um dos temas tratados. Com isso é possível dizer que surgiram os grandes pactos globais, com uma tentativa internacional, monitorada pela Organização das Nações Unidas.

A grande parte, das recomendações e compromissos acordados nas Conferências da ONU, realizadas na década de noventa, foram as principais influências para a composição dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e posteriormente dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Outra grande influência que auxiliou como base, à construção das ODS, foi a divulgação do Relatório de Desenvolvimento Humano, publicado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), em 1990.

De acordo com Roque Amaro (2003), o conceito do desenvolvimento humano foi citado pela primeira vez, nesse Relatório de Desenvolvimento Humano do PNUD, como um processo permissor, à ampliação das capacidades e das opções individuais, na busca da satisfação de suas necessidades básicas, aumentando a segurança pessoal e contribuindo para o acesso aos recursos necessários, para uma vida digna.

A partir disso, é possível dizer que tanto a Agenda Social, composta pelas Conferências Mundiais da ONU, como a publicação do primeiro Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH) foram os principais marcos que contribuíram para que a ONU publicasse, no ano 2000, durante a Cúpula do Milênio, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs).

Para Hulme (2009), além das iniciativas citadas, uma outra ação contribuiu significativamente, para a origem dos ODMs: o documento publicado pela *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), em 1996, conhecido como: *Shaping the 21st century: the contribution of development cooperation*. Segundo o autor, com o fim da guerra fria, as agências oficiais que apoiavam o desenvolvimento humano tiveram um corte expressivo em seu orçamento. Por isso a ONU e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), publicaram esse documento, com o objetivo de propor metas direcionadas ao bem-estar econômico, ao desenvolvimento social e à sustentabilidade.

Com o objetivo de criar uma agenda única, para o desenvolvimento global, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) foram instituídos, em setembro de 2000, quando líderes de cento e noventa e um países, se reuniram na sede das Nações Unidas, em Nova York, e aprovaram a Declaração do Milênio das Nações Unidas, com o objetivo de criar um pacto, para tornar o mundo um lugar mais seguro, próspero e justo (ONU, 2000).

Na Declaração do Milênio foram estabelecidas oito metas a serem atingidas até 2015, conforme detalhado no Quadro 3.

Quadro 3 – Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e suas metas

OBJETIVOS	METAS
<b>1. Erradicar a pobreza extrema e a fome</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir à metade a proporção de pessoas cuja renda seja inferior a US\$1,25 por dia.</li> <li>• Alcançar emprego pleno, produtivo e decente para todos, inclusive mulheres e jovens.</li> <li>• Reduzir à metade a proporção de pessoas que sofrem com a fome.</li> </ul>
<b>2. Educação Básica Universal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir que todos os meninos e meninas completem o curso de educação primária.</li> </ul>
<b>3. Promover igualdade de gênero e empoderar as mulheres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar a disparidade entre os gêneros na educação primária e secundária, preferencialmente até 2005, e em todos os níveis da educação, até 2015.</li> </ul>
<b>4. Reduzir a Mortalidade Infantil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir em dois terços a mortalidade de crianças menores que 5 anos.</li> </ul>
<b>5. Melhorar a Saúde Materna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir a mortalidade materna em três quartos.</li> <li>• Alcançar acesso universal à saúde reprodutiva.</li> </ul>
<b>6. Combater HIV/AIDS, a Malária e outras doenças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deter e diminuir a propagação do HIV/AIDS.</li> <li>• Alcançar, até 2010, acesso universal ao tratamento do HIV/AIDS para todos aqueles que precisam.</li> <li>• Deter e diminuir a incidência da malária e outras doenças.</li> </ul>

OBJETIVOS	METAS
<p><b>7. Garantir Sustentabilidade Ambiental</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar os princípios do desenvolvimento sustentável às políticas e programas de governo dos países; reverter a perda de recursos naturais.</li> <li>• Reduzir a perda da biodiversidade, alcançando, até 2010, uma redução significativa da taxa de perda.</li> <li>• Reduzir à metade a proporção de pessoas sem acesso a água potável e saneamento básico.</li> <li>• Melhorar a vida de pelo menos 100 milhões de habitantes de favelas até 2020.</li> </ul>
<p><b>8. Parceria global pelo desenvolvimento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver a fundo um sistema financeiro e comercial que seja aberto, baseado em regras, previsível e não-discriminatório.</li> <li>• Atender às necessidades especiais dos países menos desenvolvidos, países sem litoral e Estados em desenvolvimento em pequenas ilhas.</li> <li>• Lidar compreensivelmente com as dívidas de países em desenvolvimento.</li> <li>• Em parceria com a indústria farmacêutica, prover acesso a medicamentos essenciais nos países em desenvolvimento.</li> <li>• Em parceria com o setor privado, tornar disponível os benefícios das novas tecnologias, em especial tecnologias de informação e comunicação.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da ONU (2000).

Segundo Camacho (2017), os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) foram um sucesso, principalmente considerando, ter sido uma ação pioneira, que possibilitou a união da comunidade internacional, em prol de uma agenda global, com metas e indicadores claros, focados no desenvolvimento humano. Para a autora, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) foram elaborados, a partir de uma análise crítica, dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM).

De acordo com Camacho (2017), muitas lacunas identificadas nos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) foram consideradas, nessa transição de agendas, de desenvolvimento global.

Em setembro de 2015, os líderes de estado de cento e noventa e três países, membros das Nações Unidas, definiram uma nova agenda global que ficou conhecida como: Transformar o Mundo: Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Essa nova agenda foi constituída por dezassete objetivos, desdobrados em cento e sessenta e nove metas, visando o fortalecimento da paz universal, com mais liberdade, através de um plano de ação, para as pessoas, o planeta e a prosperidade.

Okado & Quinelli (2016) citam que a Agenda 3030 visa conquistar os denominados 5 P's: Pessoas; Planeta; Parcerias; Prosperidade e Paz. Quando se compara os ODM e os ODS é possível perceber, que não existe um distanciamento entre as agendas, mas sim, um avanço nos



objetivos não auferidos e um aperfeiçoamento nas três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental (Okado & Quinelli, 2016).

Os dezassete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), ilustrados na figura 3, tem como objetivo elevar o desenvolvimento do mundo e melhorar a qualidade de vida da sociedade.

Figura 3 – Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: ONU (2015).

Essa nova agenda, busca resolver as necessidades das pessoas, não somente nos países em desenvolvimento, mas também nos países desenvolvidos, adotando como lema: Não deixar ninguém para trás.

Para Killick & Wachenfeld (2015), a Agenda 2030 representa uma versão mais inclusiva quando comparada com os ODM, por ser aplicável aos países ricos e pobres, assim como todas as pessoas da população. Segundo os autores as ODS representam uma visão extremamente ambiciosa e transformadora, provocando uma mudança de mentalidade que exigirá uma colaboração entre todos os países comprometidos com o desenvolvimento sustentável.

## II.4 Fontes de Recursos Para Empreendedorismo Social no Brasil

Para que os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável sejam cumpridos até 2030, segundo o secretário-geral da ONU, Ban Ki-moon, serão necessários “trilhões de dólares por ano”. Para Ban Ki-moon, a mobilização dos recursos financeiros é um grande desafio, principalmente, em função das incertezas econômicas e das limitações financeiras dos países.

Da mesma forma, um dos principais problemas, referente ao Empreendedorismo Social, ainda é a dificuldade de captar recursos financeiros, para alavancar os negócios de impacto. A percepção é a existência da disponibilidade de grande quantia monetária, com ínfima aplicação, em negociações sociais.

E nesse conceito surgiu o termo, Investimento de Impacto, como algo fundamental para o desenvolvimento dos negócios de impacto social. Segundo O'Donohoe *et al* (2010), o investimento de impacto não é algo novo, porém a sua terminologia passou a ser mais conhecida, na última década.

Os negócios de impacto social, possuem grande poder de escala. No entanto, para que isso seja viável são necessários recursos financeiros. Os investimentos de impacto são investimentos que pretendem criar impacto positivo, além do retorno financeiro (O'Donohoe *et al*, 2010).

Acredita-se que a expressão “Investimento de Impacto” tenha surgido em 2007, no primeiro encontro organizado pela Fundação Rockefeller no *Bellagio Center* na Itália. Os Investimentos de Impacto ganharam ainda mais destaque após a publicação do relatório “*Impact Investments: As Emerging Asset Class*”, pelo JP Morgan, em 2010. Neste relatório, os Investimentos de Impacto são classificados como uma nova alternativa para direcionar o capital privado, em grande escala, para a resolução de problemas sociais. Segundo The Rockefeller Foundation (2010), os investimentos de impacto são investimentos destinados à criação de um impacto positivo além do retorno financeiro.

Segundo Bugg-Levine e Emerson (2011), a ideia por trás do Investimento de Impacto é que os investidores atinjam retornos financeiros, ao mesmo tempo, que atuam intencionalmente, na resolução das questões sociais e ambientais. Para os autores: “O investimento de impacto é uma estratégia de investimento disruptiva, pois questiona o modelo onde as doações e as iniciativas governamentais são as únicas formas de resolver os problemas sociais ou ambientais” (Bugg-Levine; Emerson, 2011, p.10).

Até hoje, não existe uma definição única para o termo Investimento de Impacto, entretanto observa-se que a definição mais utilizada é a estabelecida pelo Global Impact Investing Network (GIIN) que traduz, os investimentos de impacto, “como investimentos que geram um impacto mensurável com intenção e simultaneamente geram lucros financeiros” (Klaiber, 2019, p. 6).

De acordo com a décima edição da Pesquisa *Annual Impact Investor Survey*, publicada pela Global Impact Investing Network (GIIN), mesmo com toda a crise relacionada ao COVID-19, a grande maioria dos investidores sociais continuam otimistas, em relação ao futuro mais

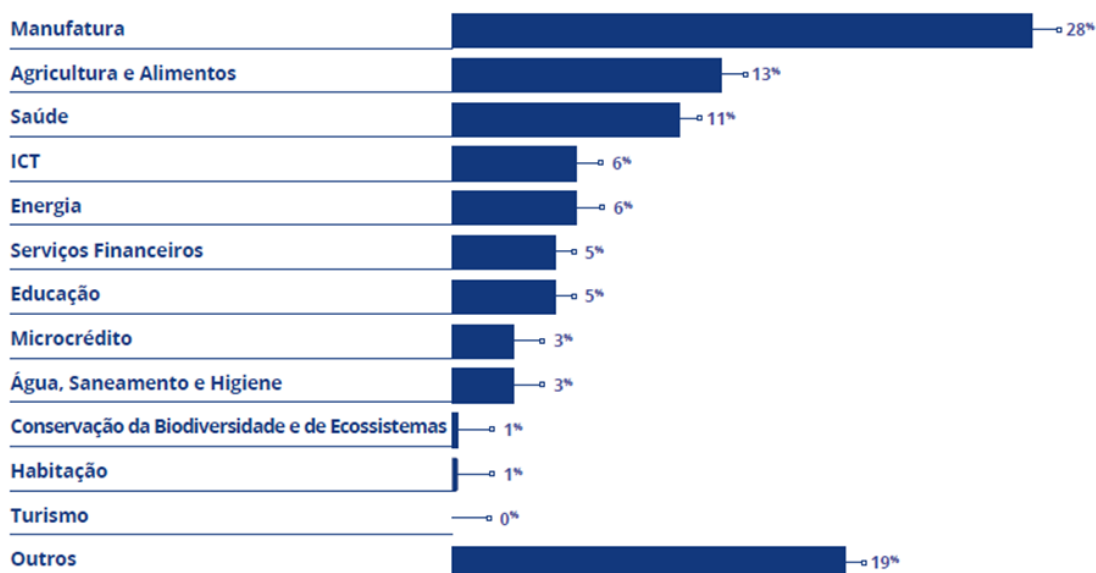
inclusivo, resiliente e sustentável. Por outro lado, dos duzentos e noventa e quatro entrevistados, cento e vinte e dois acreditam que os reflexos do COVID-19, podem impactar nas futuras alocações de capital, assim como, nas avaliações de risco.

Avaliando as pesquisas publicadas pelo GIIN, ao longo dos últimos dez anos, é possível perceber que o investimento de impacto cresceu, em profundidade e sofisticação. A grande maioria dos investidores (69%), acreditam que o mercado de investimento de impacto está crescendo continuamente, e nenhum deles acredita que esse seja, um mercado em declínio.

Segundo o último relatório de Investimentos de Impacto na América Latina, elaborado pela *Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE)* e publicado, em setembro de 2020, o mercado global de investimento de impacto continua crescendo e está estimado em aproximadamente US\$ 715 bilhões. No Brasil, os investimentos de impacto, mais que dobraram quando comparado ao último relatório. O valor desses investimento era de US\$ 343 milhões e passou para US\$ 785 milhões. Para os investidores de impacto entrevistados, os maiores desafios nesse segmento serão as condições macroeconômicas e a disponibilidade de capital, diante de um reflexo da pandemia COVID-19.

Ande (2020) registra que, de acordo com os resultados do relatório de Investimentos de Impacto na América Latina, no Brasil, os três setores que apresentam maior investimento social foram: manufatura, agricultura e alimentação e saúde, conforme ilustrado, no gráfico 1.

Gráfico 1 – Porcentagem de AUM investidos no BR por setor

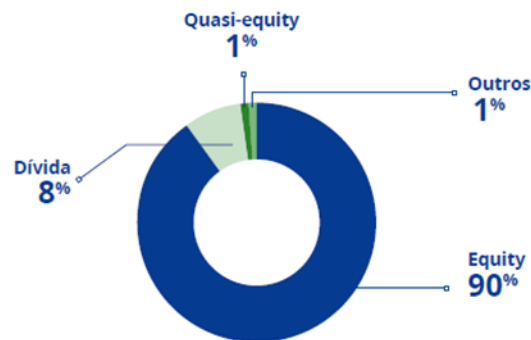


Fonte: Relatório Investimentos de Impacto na América Latina. ANDE, 2020.

Na terceira edição do relatório, publicado pela ANDE, é possível perceber que os investidores de impacto na América Latina ainda utilizam estruturas de financiamento

tradicionais, sendo a grande maioria dívida ou equity. Já no Brasil, o perfil do instrumento de financiamento predominante é o equity, que representa mais de 90% do total de AUM direcionados ao Brasil (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Porcentagem de AUM investidos no BR por instrumento



Fonte: Relatório Investimentos de Impacto na América Latina, ANDE (2020).

Para Roundy (2017), os Investimentos de Impacto tem dois focos: gerar valor através de externalidades positivas e garantir o retorno financeiro do investimento; e também, três atributos em comum: coerência, colaboração e diversidade. Assim, os investidores de impacto, buscam iniciativas, que permitam a coexistência do lucro com o propósito.

Em geral, as principais fontes de financiamento de um negócio de Impacto Social, não são muito diferentes das utilizadas, por empreendedores tradicionais. De acordo com o 3º Mapa de Negócios de Impacto Socio Ambiental, publicado em 2021, uma das maiores pesquisas no mercado de impacto do Brasil, publicada pela Pipe Social, as doações, ainda são os mecanismos financeiros mais presentes, nos empreendimentos sociais no Brasil (Pipe Social, 2021).

Atualmente, no Brasil, os recursos oriundos das fontes de financiamento tradicionais, como governo, instituições internacionais, investimento social privado e filantropia, não atendem às demandas, de todo potencial de negócio social, existente no país. Assim sendo, no quadro 4, a seguir, constam as principais fontes de recursos financeiros, utilizadas pelos empreendedores sociais, no Brasil.

Quadro 4 – Fontes de Recursos Financeiros para negócios sociais e suas definições

Fonte Recurso Financeiro	Definição
Institutos e/ou Fundações	Os Institutos e as Fundações são Pessoas Jurídicas de Direto Privado ou Público, sem fins econômicos ou lucrativos, cujo as principais atividades e investimentos são de interesse público, envolvendo causas sociais.
Empresas privadas	Representa o investimento social privado através do repasse de recursos das empresas privadas para projetos e negócios sociais, de forma planejada e monitorada, com o intuito de melhorar a sociedade.
Investidores com contratos formais ( <i>Corporate Venture, Venture Capital, Private Equity, Crowndequity</i> )	Estratégias de investimento em empresas sociais que possuem expectativas de crescimento rápido. Esse tipo de financiamento pode acontecer de formas distintas, incluindo participação acionária, onde o investidor sempre tem uma expectativa de retorno a partir de uma avaliação de risco e impacto.
Investidores Anjos	O investidor anjo é aquele que fornece não somente o capital financeiro para os empreendimentos sociais, com grande potencial de crescimento, mas também o seu capital intelectual através da sua experiência e conhecimento. Muitas vezes ele recebe uma participação societária no negócio, e atua como conselheiro apoiando nas decisões estratégicas.
<i>Crowdfunding</i>	O crowdfunding, ou financiamento coletivo, significa acessar recursos ( <i>funding</i> ), por meio da multidão ( <i>crowd</i> ). Esse modelo de arrecadação de recurso financeiro é formado pela junção de um grupo de pessoas, para arrecadar dinheiro, de forma colaborativa, através de plataformas digitais na Internet, onde qualquer pessoa pode contribuir com o valor que quiser.
Editais do Governo	Os editais, também conhecidos como chamamentos públicos ou subvenção econômica, são oportunidades divulgadas pelos órgãos governamentais com o objetivo de disponibilizar recursos financeiros para patrocinar ou investir em projetos e negócios sociais.
Incubadoras ou aceleradoras	As incubadoras e as aceleradoras apoiam negócios sociais em diferentes estágios (inicial, fase de desenvolvimento ou até em momento de expansão). Geralmente as incubadoras e/ou aceleradoras oferecem espaços físicos, mentorias com profissionais da área, equipamentos e rede de contatos que possibilitam o networking entre empreendedores e investidores.
3 F's ( <i>Family, Friends and Fools</i> )	Nesta modalidade de Investimentos amigos, parentes ou alguém próximo, que acreditam no negócio social, emprestam ou doam dinheiro para viabilizar a sustentabilidade do empreendimento.

Fonte: Elaborado pela autora a partir Pipe Social (2021)

Por fim, os investimentos de impacto, tem adquirido mais visibilidade e potência, tornando-se uma alternativa para aplicação de capital, além dos financiamentos tradicionais, onde é possível conciliar impacto socio-ambiental, com retorno financeiro.

De acordo com Piazza *et al* (2014), a entrada contínua de novos investidores, reforça o interesse e a projeção de crescimento significativo, desse mercado, no Brasil.

Algumas empresas tem se destacado, no Ecossistema Brasileiro de investimento de impacto como por exemplo: a Artemisia, fundada em 2005, pela Potencia Ventures, e que atua na disseminação e fomento de negócios de impacto social no Brasil; a SITAWI Finanças do Bem, fundada em 2008, sendo uma das organizações pioneiras, no desenvolvimento de soluções financeiras, para impacto social; e a Vox Capital, que surgiu em 2009, com o primeiro fundo de investimento de impacto privado no Brasil, com o objetivo principal de investir em empresas inovadoras, atuantes na população de baixa renda, com atividades voltadas para a redução da pobreza.

## **II.5 Perfil do Empreendedor Social**

O empreendedor social é o condutor e o viabilizador dos negócios de impacto, promovendo a criação de tecnologia, produtos e/ou serviços que buscam solucionar problemas sociais, contribuindo para a transformação da sociedade.

Segundo Melo Neto e Froes (2002), o empreendedor social e o empreendedor de negócios possuem características comuns, se diferenciando pelo objetivo de suas ações, tendo em vista que, o empreendedor social produz bens e serviços com objetivo de solucionar problemas sociais, enquanto que o empreendedor privado tem como foco a venda desses produtos e serviços para determinado mercado. Para os autores, os empreendedores sociais são movidos por ideias transformadoras adotando um comportamento crítico, diante dos problemas sociais existentes.

Da mesma forma, Stokes, Wilson e Mador (2010), acreditam que a principal diferença entre um empreendedor social e convencional, são os objetivos que os norteiam, pois o empreendedor social prioriza o impacto social diante do resultado comercial, enquanto o empreendedor tradicional, busca a maximização do lucro.

Para Dees (1998) os empreendedores sociais possuem uma missão explícita e central, onde a riqueza é apenas, um meio para atingir um fim. Por outro lado, para os empreendedores empresariais, a geração de renda é necessária para a avaliação da criação de valor.

De acordo com Abu-saifan (2012), os empreendedores sociais utilizam um conjunto de comportamentos, com o objetivo de entregar valor social à comunidade, a partir de instituições financeiramente independentes, autossuficientes. A partir de seus estudos sobre o tema, Samer Abu-Saifan, sugere características comuns aos empreendedores sociais e empreendedores de negócios, assim como características exclusivas, para cada um desses empreendedores, conforme apresentado na figura 4

Figura 4 – Características empreendedores de negócios e empreendedores sociais



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Abu-saifan (2012).

Para Bornstein e Davis (2010), os empreendedores sociais sempre existiram, apesar de não serem reconhecidos, com esse nome. Muitas vezes, essas pessoas eram denominadas de visionárias, humanitárias, filantrópicas, ou até mesmo, santas. Para os autores, os empreendedores sociais possuem qualidades em comum:

- Orientação para ação e busca de soluções para os problemas, sem adotar uma postura de apatia, diante das dificuldades e das situações complexas.
- Mudança de comportamento, mobilizando vontades políticas e melhorando suas ideias de forma contínua.
- Capacidade de ouvir, recrutar e persuadir.
- Incentivo ao senso de responsabilidade e de liderança para mudança.
- Sentimento de conforto, em ambientes de incerteza, com grande necessidade de autonomia.
- Utilização de comportamentos alegres, com a comemoração dos pequenos sucessos.

Segundo Bornstein e Davis (2010), os comportamentos de um empreendedor social podem ser aprendidos, embora algumas pessoas, pareçam ter nascido, com todas essas habilidades.

A Ashoka é uma organização mundial, sem fins lucrativos, pioneira no campo do Empreendedorismo Social e que atua desde 1980, identificando e apoiando empreendedores sociais, ao redor do mundo. Segundo a Ashoka Brasil:

Empreendedores(as) sociais são indivíduos que possuem soluções inovadoras para os maiores desafios sociais, culturais e ambientais da atualidade. São ambiciosos(as) e persistentes e abordam questões sociais importantes, oferecendo novas ideias para mudanças no nível sistêmico (Ashoka, Brasil, 2021).

Outra instituição, referência mundial, em empreendedorismo social é a Fundação Schwab, uma organização sem fins lucrativos, com sede em Genebra, na Suíça, que foi criada em 1998 por Hilde Schwab e Klaus Schwab, e que atua como uma comunidade de interação e troca de experiências, que proporciona maior visibilidade do empreendedorismo social no cenário global.

Para a Fundação Schwab (2017), o empreendedor social é um líder, que tem como objetivo, provocar mudanças sociais sustentáveis, em grande escala, contribuindo para a criação de valor social e financeiro.

Para Mari Regina et al (2018, p.76) um empreendedor social é alguém que realiza uma mudança social positiva. Para os autores existem seis elementos comuns que caracterizam um empreendedor social, conforme ilustrado Figura 5.



Figura 5 – Elementos do empreendedor social

Propósito Social	Mentalidade de Mudança	Ferramentas de Mudança	Ecosistema	Mudança	Relações com agentes de mudança
O empreendedor social cultiva um propósito de contribuição social positivo e isto que dá significado a todas as tarefas que realiza para executar a mudança no mundo.	Os empreendedores sociais enxergam outra realidade, a partir de algo que lhes incomoda e tentam mudá-lo. Muitas vezes essa visão acontece porque esses empreendedores, praticando a empatia conseguem se colocar no lugar do outro, ativando uma capacidade de imaginação e criação para modificar uma realidade.	Empreendedores sociais são capazes de desenvolver, adquirir ou encontrar veículos de mudança social e ecológico. São pessoas que possuem ferramentas que viabilizam mudanças, com por exemplo: habilidades, metodologias, bom entendimento de como operam as comunidades e a relação dessas com os territórios.	Empreendedores sociais sabem e reconhecem o ecossistema sobre o qual estão inseridos, conhecem como funcionam as regras que o governam e as janelas de oportunidade de mudança.	O empreendedor social gera mudança nos símbolos culturais, nas regras de comportamento, na organização social e nos valores do sistema, posicionando-se como um agente de mudança.	Os empreendedores sociais caracterizam-se por criarem novos artefatos de mudança social. São pessoas que possuem visões distintas do mundo e que se mobilizam para através de suas ideias, criarem novos imaginários e, com isso, novas realidades.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Mari Regina *et al* (2018, p.76).

Por fim, segundo Dhesi (2010), os empreendedores sociais são como empreendedores de negócios, por ambos atuarem com disciplina, inovação e determinação. Para o autor, a única diferença é que os empreendedores sociais direcionam seus esforços e mobilizam recursos, para investir em comunidades, sem esperar um retorno financeiro. Um empreendedor social de sucesso contribui para transformar as condições sociais locais, restaurando ou aumentando o capital social, o que, conseqüentemente, impacta na mudança do caminho de desenvolvimento, dessa comunidade (Dhesi, 2010).

## II.6 Desempenho Organizacional

Apesar de não ser um tema novo, a avaliação do desempenho das empresas, continua sendo objeto de estudo de muitos pesquisadores, e isso se deve ao fato de que: definir, conceituar e medir o desempenho das empresas, não tem sido uma tarefa fácil (Abu-Jarad, 2010).

Segundo Abu-Jarad (2010), é através da avaliação do desempenho organizacional que é possível entender, a causa do sucesso e do fracasso, nas Organizações.

Da mesma forma, Barbosa e Cintra (2012), entendem que, a medição da performance organizacional, ainda é um tema atual e uma importante ferramenta, para o aprimoramento da gestão do negócio. Os autores defendem que, a definição dos indicadores de desempenho organizacional devem considerar, os objetivos específicos empresariais.

Uma das teorias mais conhecidas, para medir o desempenho organizacional é o *Balanced Scorecard*, criado Kaplan e Norton (1992), com objetivo de apresentar uma nova ferramenta de avaliação de desempenho, baseada em indicadores financeiros de curto prazo; e indicadores não financeiros, de médio e longo prazo. O *Balanced Scorecard* oferece quatro perspectivas diferentes: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

Figura 6 – As quatro perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Kaplan e Norton (1992).

Após analisarem diversos modelos de avaliação de desempenho, de novas empresas, Chandler e Hanks (1993) constataram que as medidas mais comuns para medir esse desempenho são: categorias objetivas (crescimento e faturamento); medidas subjetivas de satisfação do empreendedor com o desempenho da empresa e medidas subjetivas de comparação com competidores. De acordo com os autores, o crescimento e o volume de negócios são as categorias mais citadas pelos empreendedores como medidas de desempenho mais referenciadas.

De acordo com o estudo realizado, pelas autoras Zandavalli e Dandolini (2019) é possível perceber que, grande parte dos negócios sociais prestam contas à sociedade e mensuram seu impacto social, através de indicadores de desempenho. Segundo Zandavalli e Dandolini (2019), ainda existem poucas publicações acadêmicas, sobre como as empresas medem e monitoram os impactos sociais. A maioria dos estudos empíricos disponíveis é muito recente, possuindo concentração, no Continente Asiático.

## II.7 Modelo Conceitual e Definição de Variáveis

Com base na revisão da literatura, optou-se por estudar as variáveis de Inovação Social, Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, Fontes de Recursos, Perfil do Empreendedor Social e Desempenho Organizacional, como fatores determinantes para as empresas de impacto social no Brasil, conforme detalhado no quadro 5.

Quadro 5 – Definição das Variáveis

Variáveis	Referência Bibliográfica	Objetivo	Itens
Inovação Social	The Young Foundation (2012)	Identificar quais as características de Inovação Social presentes nas empresas de impacto no Brasil.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intersetorial</li> <li>2. Abertas e Colaborativas</li> <li>3. Organizações de base e <i>bottom-up</i></li> <li>4. Produção e coprodução</li> <li>5. Mutualismo</li> <li>6. Criação de novos papéis e relacionamentos</li> <li>7. Melhor uso de recursos</li> <li>8. Desenvolvimento de capacidades e bens</li> </ol>
Objetivos do Desenvolvimento Sustentável	ONU (2015)	Mapear quais os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são o(s) foco(s) de atuação das empresas de impacto no Brasil	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erradicação da Pobreza</li> <li>2. Fome zero e agricultura sustentável</li> <li>3. Saúde e bem estar</li> <li>4. Educação de Qualidade</li> <li>5. Igualdade de gênero</li> <li>6. Água potável e saneamento</li> <li>7. Energia acessível e limpa</li> <li>8. Trabalho decente e crescimento econômico</li> <li>9. Indústria, Inovação e Infraestrutura</li> <li>10. Redução das desigualdades</li> <li>11. Cidades e comunidades sustentáveis</li> <li>12. Consumo e produção responsáveis</li> <li>13. Ação contra mudança global do clima</li> <li>14. Vida na água</li> <li>15. Vida Terrestre</li> <li>16. Paz, justiça e instituições eficazes</li> <li>17. Parcerias e meios de implementação</li> </ol>
Fontes de Recursos	Pipe Social (2021)	Identificar quais as principais fontes de recursos e investimentos são utilizadas pelas empresas de impacto no Brasil	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Institutos e/ou Fundações</li> <li>2. Empresas privadas</li> <li>3. Investidores com contratos formais (Corporate Venture, Venture Capital, Private Equity e crowdequity)</li> <li>4. Investidores anjos</li> <li>5. Crowdfunding</li> <li>6. Editais do governo</li> <li>7. Incubadores ou aceleradoras</li> <li>8. Recursos próprios e 3 F's (Family, Friends and Fools)</li> <li>9. Ainda não tiveram investimento</li> </ol>

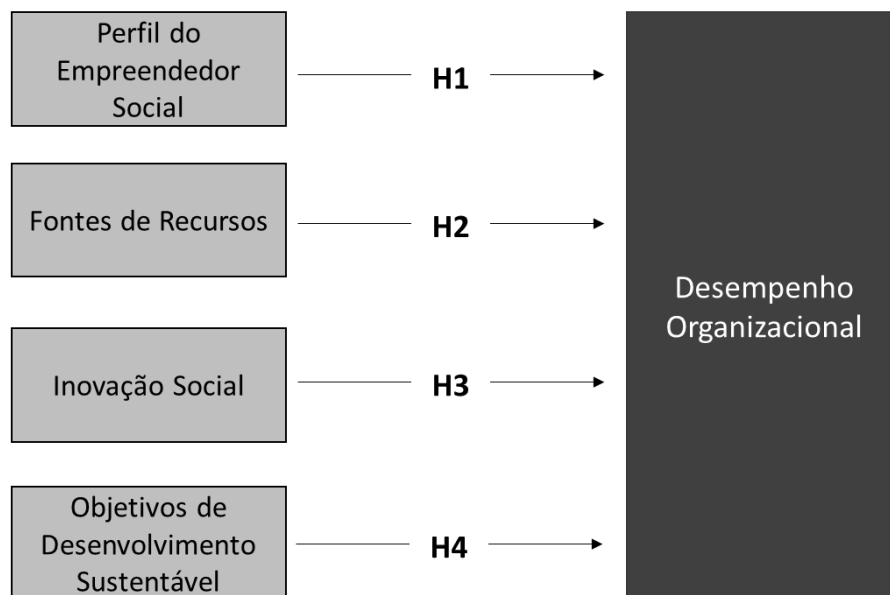
<p>Perfil do Empreendedor Social</p>	<p>Abu-saifan (2012)</p>	<p>Mapear quais as principais características de um empreendedor social no Brasil</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto Desempenho</li> <li>2. Tomador de Riscos</li> <li>3. Organizado</li> <li>4. Pensador Estratégico</li> <li>5. Gerador de valor</li> <li>6. Holístico</li> <li>7. Arbitrário</li> <li>8. Inovador</li> <li>9. Dedicado</li> <li>10. Tomador de iniciativa</li> <li>11. Líder</li> <li>12. Alerta as oportunidades</li> <li>13. Persistente</li> <li>14. Comprometido</li> <li>15. Lider de missões</li> <li>16. Movido pela emoção</li> <li>17. Agente de mudança</li> <li>18. Formador de opinião</li> <li>19. Criador de valor social</li> <li>20. Antenado nas questões sociais</li> <li>21. Gestor</li> <li>22. Visionário</li> <li>23. Fortemente Responsável</li> </ol>
<p>Desempenho Organizacional</p>	<p>Chandler e Hanks (1993)</p>	<p>Avaliar o desempenho organizacional das empresas de impacto no Brasil no último ano, a partir de indicadores mensuráveis.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vendas</li> <li>2. N° de clientes</li> <li>3. Faturamento</li> <li>4. Lucro Líquido</li> <li>5. Quantidade de Empregados</li> <li>6. Satisfação dos Clientes</li> </ol>

Fonte: Elaborado pela autora

Assim foram consideradas neste estudo quatro hipóteses, demonstradas na figura 7, com o objetivo de compreender a relação entre as quatro variáveis independentes ( Inovação Social, Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, Fontes de Recursos e o perfil do empreendedor) e a variável dependente (desempenho organizacional).

Figura 7 – Modelo Conceitual

## FATORES DETERMINANTES DAS EMPRESAS DE IMPACTO SOCIAL



Fonte: Elaborado pela autora

A partir disso, as hipóteses que se pretende verificar são:

H1: O perfil do empreendedor impacta positivamente no desempenho organizacional das empresas de impacto no Brasil.

H2: As fontes de recursos têm uma influência positiva no desempenho organizacional.

H3: A inovação social influencia positivamente no desempenho organizacional.

H4: Os objetivos de desenvolvimento sustentável têm um impacto positivo no desempenho organizacional.

O modelo de hipóteses proposto nesse estudo é influenciado por uma variável dependente e quatro variáveis independentes descritas abaixo:

- Dependente (Y): representa aquilo que se quer explicar ou entender e por isso, também é conhecida como variável resposta. E nesse estudo, a variável dependente será o Desempenho Organizacional.

- Independente (X): representa aquilo que pode ajudar a explicar ou entender, a variação de uma variável Y, e por isso também é conhecida, como variável explicativa ou preditora. E nesse estudo as variáveis independentes serão o Perfil do Empreendedor Social, a Inovação Social, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e as Fontes de Recursos.

Segundo Hair et al (2010), uma das técnicas estatísticas mais utilizadas, para analisar a relação entre uma variável dependente e variáveis independentes é a análise de regressão. Com a utilização da regressão, como ferramenta estatística é possível estimar o grau de associação entre a variável dependente (Y) e as variáveis independentes (X).

### **III Metodologia Proposta**

Neste capítulo será abordado, o procedimento metodológico utilizado para o desenvolvimento do estudo, incluindo o processo da pesquisa, os métodos utilizados, os tipos de pesquisa e a abordagem.

Para alcançar os objetivos, definidos nesse estudo empírico foi realizada uma pesquisa exploratório-descritiva, visando aumentar o conhecimento, a respeito do tema de Empreendedorismo Social, e ao mesmo tempo, descrever as características de uma determinada população, observando a correlação, entre as variáveis distintas.

Referente à natureza da pesquisa, é possível dizer que essa, é uma pesquisa quantitativa, a partir de um estudo hipotético-dedutivo, devido à busca da validação das hipóteses, através do tratamento de dados, por meio de análises estatísticas.

Para obtenção das informações foi aplicado um inquérito, por questionário e os resultados obtidos, possibilitaram identificar as características das empresas, de impacto social no Brasil, e também, como compreender de que forma o perfil do empreendedor social, as fontes de recursos, a inovação social e os objetivos de desenvolvimento sustentável impactam no desempenho das empresas sociais.

#### **III.1 Processo de Pesquisa**

O processo da pesquisa ocorreu em três diferentes etapas interrelacionadas, possibilitando a compreensão de conteúdos existentes, sobre os temas abordados: estruturação de uma abordagem empírica; coleta de dados; e análise estatística, para avaliação dos resultados e validação das hipóteses, objeto desse estudo, conforme ilustrado na figura 8.

Figura 8 – Etapas do processo de estudo



Fonte: Elaborado pela autora.

## III.2 Pesquisa Documental

Segundo Gil (1999), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material, previamente elaborado, principalmente através da revisão de livros e artigos científicos.

A realização da pesquisa bibliográfica, com o objetivo de compreender o conhecimento científico, em relação ao tema desse estudo, ocorreu no período de março a setembro de 2021, e as principais fontes utilizadas foram revistas e artigos científicos, teses e dissertações disponíveis no B-On, Google Acadêmico e Scielo.

As palavras-chave utilizadas para a pesquisa documental foram: Empreendedorismo Social, Empresas de Impacto, ODS, Inovação Social e Desempenho Organizacional.

## III.3 Estudo Empírico

A coleta de dados, embasou o estudo empírico, sendo realizada através de um inquérito, por questionário. Após a conclusão da pesquisa foram utilizados métodos estatísticos, para avaliação dos resultados.

### III.3.1 Público-Alvo

Tendo em vista, ser o propósito dessa investigação, mapear as características das empresas de impacto social no Brasil e analisar a correlação das variáveis de Inovação Social,

Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, Fontes de Recursos, Perfil do Empreendedor Social com o Desempenho Organizacional, optou-se pela seleção de uma amostra composta, especificamente, por pessoas que atuam com Empreendedorismo Social e Negócios de impacto, no Brasil.

### **III.3.2 Instrumento de Coleta de Dados**

O questionário elaborado foi dividido em seis grupos de perguntas, conforme constam no Anexo 1, sendo:

- Grupo 1: Perfil descritivo dos respondentes.
- Grupo 2: Perfil do empreendedor social.
- Grupo 3: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.
- Grupo 4: Fontes de recursos.
- Grupo 5: Características de Inovação Social (IS).
- Grupo 6: Desempenho Organizacional.

Para facilitar o tratamento dos dados estatísticos, na parte relacionada ao perfil do empreendedor social, o público alvo foi convidado a responder, dentro de uma escala Likert de cinco pontos, a saber: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo; 3) Não concordo e nem discordo; 4) Concordo; 5) Concordo Totalmente, com o objetivo de compreender, quais as características que melhor o representam, como um empreendedor social.

Na sequência, os respondentes selecionaram entre os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, quais eram as ODS que tinham correlação com o foco do empreendimento social.

Para compreender as fontes de recursos de cada um dos negócios sociais, cada inquirido respondeu, dentre as 10 opções apresentadas, as formas de captação de recursos para viabilização do empreendimento social.

No grupo 5 do questionário, foi utilizada uma escala ordinal, tipo Likert de cinco pontos (1: Discordo totalmente, 2: Discorda parcialmente, 3: Não concorda nem discorda, 4: Concorda parcialmente, 5: Concorda Plenamente), com a intenção de avaliar as características de Inovação Social existentes nesses empreendimentos sociais.

Na pergunta relacionada ao Desempenho Organizacional, foi utilizada uma escala *Likert* de sete pontos, com objetivo de avaliar de que forma, cada item do desempenho se comportou no último ano, considerando escalas que permitam indicar redução, manutenção ou crescimento



de cada um desses indicadores, sendo o valor mínimo de 1 (diminuiu mais de 20%) e o máximo de 7 (aumentou mais de 20%).

### III.3.3 Processo de Coleta de Dados

O questionário foi aplicado, de forma *on line*, utilizando o *Google Forms*, devido à distribuição geográfica, das empresas de impacto pelo país, e por essa ser uma amostragem, não probabilística, em função da inacessibilidade, para toda a população. O questionário foi compartilhado com o público alvo, através do link abaixo:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeqdUiS888o4WoMacuKh7vyZsZtPzzMiYOwlO5yGhuGyqsN0g/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeqdUiS888o4WoMacuKh7vyZsZtPzzMiYOwlO5yGhuGyqsN0g/viewform?usp=sf_link)

Com o objetivo de obter o maior número de respondentes, o questionário foi divulgado, por email, para empreendedores sociais, e também compartilhado, em fóruns e grupos, no período de julho a setembro/2021.

Por ser uma amostragem em *snowball*, a participação de algumas pessoas na pesquisa, aconteceu a partir da indicação de outros respondentes sementes, que compartilharam o questionário, com outros empreendedores sociais (Goodman, 1961).

Considerando que foi adotada uma amostragem em cadeia, e não probabilística, com a utilização do *snowball*, não é possível precisar, a taxa de respondentes dessa pesquisa.

### III.3.4 Tratamento de Dados

Após o período de aplicação do questionário, os dados obtidos foram exportados do *google forms*, em uma planilha de dados, em *Excel* e transferidos para o *software IBM SPSS Statistics 26.0 (Statistical Package for the Social Sciences)*.

Considerando isso, as etapas do tratamento de dados aconteceram da seguinte forma:

- a) Avaliação da Consistência Interna do Questionário, por meio do Índice do Alpha de Cronbach;
- b) Correlação Tau-b de Kendall para verificar o grau de correlação entre a variável dependente e as variáveis independentes;
- c) Análise de regressão de Pesos Relativos, com objetivo de entender o potencial de impacto de cada variável independente x variável dependente.

Mais detalhes, sobre a análise dos dados serão apresentados, no próximo capítulo.

## **IV. Análise de Resultados**

Nesse capítulo serão apresentados os resultados obtidos do inquérito, respondido por empreendedores sociais.

Como citado, anteriormente, para realização das análises foi considerado o IBM SPSS Statistics 26.0 (Statistical Package for the Social Sciences), no qual utilizou-se o banco de dados, proveniente da pesquisa, que apresentou trinta e oito questionários válidos.

Inicialmente, serão apresentadas as análises estatísticas descritivas, sobre os dados demográficos da amostra; na sequência será apresentada a avaliação, para comprovação da consistência interna do questionário; e por fim, serão exploradas as técnicas estatísticas adotadas para validação das hipóteses, prevista no modelo conceitual.

### **IV.1 Análise Descritiva da Amostra**

A pesquisa foi compartilhada com empreendedores sociais e pessoas que atuam com negócios de impacto. Para permitir o mapeamento do perfil dos inqueridos, foram contempladas perguntas relacionadas à profissão, empresa, cargo, faixa etária, gênero e escolaridade.

No quadro 6 são apresentadas informações sobre o instrumento de coleta, constando: disponibilidade do período de divulgação, tempo médio de preenchimento, total de perguntas, total de respostas e percentual de *missings*.

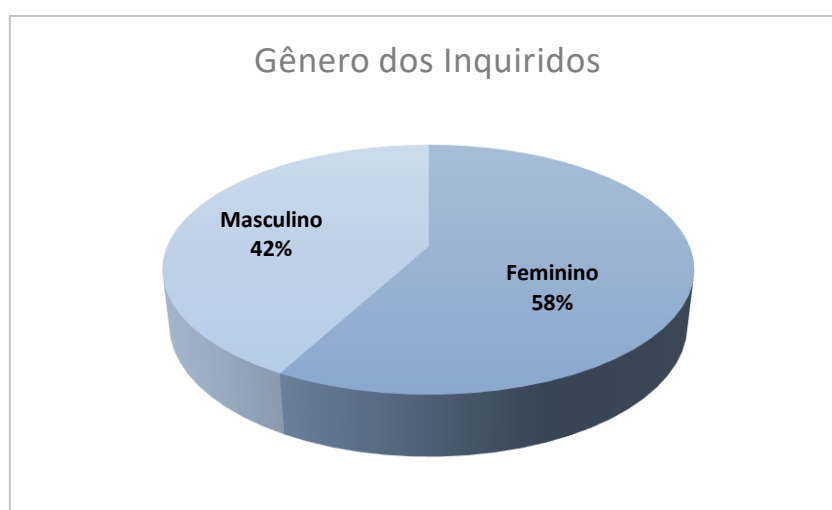
Quadro 6 – Sumário dos Registros de Coleta

Período divulgação do questionário	Julho a Setembro de 2021
Tempo médio de preenchimento	10 minutos
Total de perguntas	13
Total de Respostas	38
% <i>missing</i> – Desempenho Organizacional (vendas, nº de clientes, faturamento e quantidade de empregados)	13%
% <i>missing</i> – Desempenho Organizacional (lucro líquido e satisfação dos clientes)	21%

Fonte: Elaborado pela autora.

A Amostra foi constituída por trinta e oito inquiridos válidos, sendo composta, por cerca de 58% de indivíduos do gênero feminino e 42% do gênero masculino, como é possível observar no gráfico 3.

Gráfico 3 – Gênero dos Inquiridos

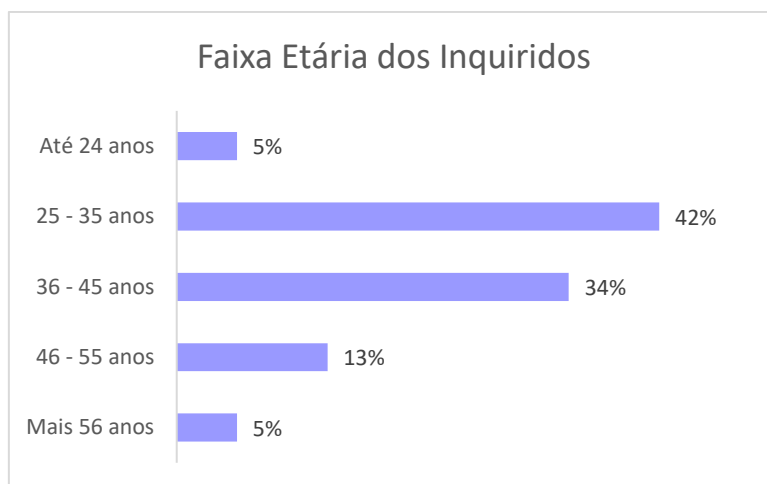


Fonte: Elaboração própria.

Em relação à faixa etária da amostra, a maior frequência, encontra-se nos indivíduos de vinte e cinco aos trinta e cinco anos, representando 42,1% do total de respondentes, seguido pela faixa etária, compreendida entre os trinta e seis a quarenta e cinco, com 34,2%, do total dos respondentes. Os indivíduos de quarenta e seis a cinquenta e cinco anos representam 13,2% dos respondentes.

Pode-se observar também, que apenas 10,6% da amostra possuem até vinte e quatro anos e, mais de cinquenta e seis anos, como se pode verificar, pelo gráfico 4.

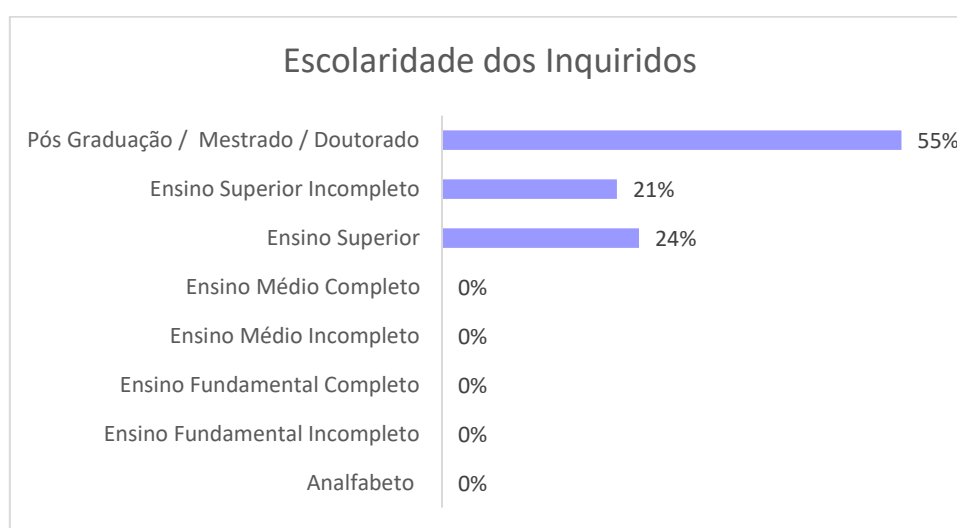
Gráfico 4 – Faixa Etária dos Inquiridos



Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito, ao grau de escolaridade, a grande maioria (55% ) dos respondentes, possui algum tipo de pós graduação, mestrado ou doutorado. As pessoas, com Ensino Superior completo, representam 24% da amostra, seguidos por 21%, que possuem Ensino Superior incompleto. Não se observou na amostra, pessoas com Ensino Médio (completo ou incompleto), Ensino Fundamental (completo ou incompleto) ou analfabetos, conforme gráfico 5.

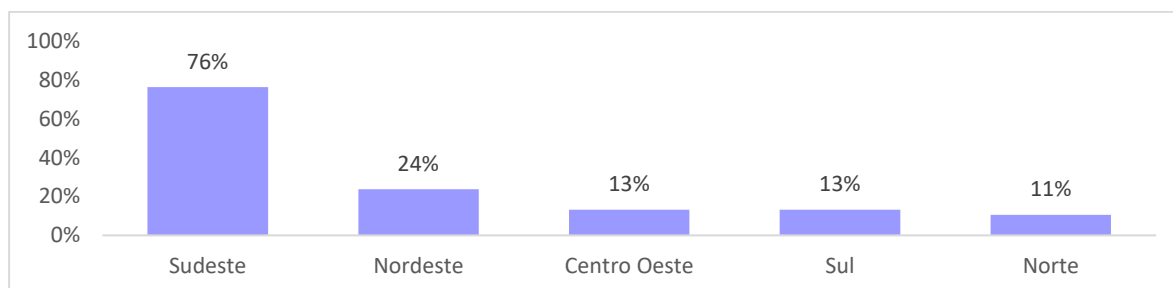
Gráfico 5 – Nível de Escolaridade dos Inquiridos



Fonte: Elaboração própria.

Em relação, à localização das empresas apresentadas no gráfico 6, a região predominante é a sudeste, que concentra 76% dos negócios de impacto, de acordo com os respondentes.

Gráfico 6 – Localização das empresas



Fonte: Elaboração própria.

## IV.2 Descrição das Variáveis

Neste capítulo serão apresentadas as análises descritivas das variáveis, objeto desse estudo: os objetivos de desenvolvimento sustentável, as fontes de recursos, a inovação social, o perfil do empreendedor social, e o desempenho das empresas sociais.

No questionário aplicado aos empreendedores sociais, foi considerada uma questão, relacionada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), onde os inquiridos deveriam apontar quais dos dezessete objetivos de Desenvolvimento Sustentável eram o foco do negócio social que eles atuavam. As respostas a essa pergunta revelaram que os principais focos das empresas de impacto social no Brasil são: Redução da Desigualdade (53%), Educação de Qualidade (47%), Trabalho decente e crescimento econômico (45%) e Cidades e comunidades sustentáveis (42%), conforme ilustrado na tabela 1.

Tabela 1 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ODS	Frequência (N)	Porcentagem (%)
Redução das desigualdades	20	53%
Educação de Qualidade	18	47%
Trabalho decente e crescimento econômico	17	45%
Cidades e comunidades sustentáveis	16	42%
Erradicação da Pobreza	15	39%
Saúde e bem estar	15	39%
Igualdade de gênero	13	34%
Consumo e produção responsáveis	12	32%
Fome zero e agricultura sustentável	11	29%
Paz, justiça e instituições eficazes	11	29%
Parcerias e meios de implementação	9	24%
Ação contra mudança global do clima	9	24%
Energia acessível e limpa	8	21%
Água potável e saneamento	7	18%
Vida Terrestre	4	11%
Indústria, Inovação e Infraestrutura	2	5%
Vida na água	2	5%
<b>Total</b>		

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 2 demonstra que, a grande maioria dos respondentes dessa pesquisa, identificou que as suas principais fontes de recursos são os recursos próprios (26%) e os 3 F's - *Family, Friends and Fools* (24%). Além disso, 18% dos respondentes declararam ainda, não ter tido nenhum tipo de investimento.

Tabela 2 – Fontes de recursos

Fonte de Recursos	Frequência (N)	Porcentagem (%)
Recursos próprios e 3 F's (Family, Friends and Fools)	10	26%
Empresas privadas	9	24%
Ainda não tiveram investimento	7	18%
Editais do Governo	6	16%
Investidores Anjos	5	13%
Crowdfunding	2	5%
Institutos e/ou Fundações	2	5%
Incubadores ou aceleradoras	1	3%

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito, a variável de Inovação Social é de notar que, a maioria dos inquiridos responderam 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente), às seguintes características: “**Intersetorial:** as inovações ocorrem em diferentes setores e envolvem pessoas de diferentes segmentos; **Melhor uso de recursos:** a inovação social contribui para utilização de recursos que seriam desperdiçados, subutilizados ou não utilizados. Sabe identificar e compartilhar ativos comunitários latentes; e **Criação de novos papéis e relacionamentos:** as inovações sociais são desenvolvidas pelos clientes ou em conjunto com eles, não sendo apenas, fornecida para os mesmos. A inovação social, possibilita novas relações sociais, onde os clientes e beneficiários, assumem novos papéis que podem contribuir, para satisfazer suas necessidades”.

A partir da tabela 3, verifica-se também que, a característica de Inovação Social, menos presente nos negócios sociais, que participaram da pesquisa foi o “**Mutualismo** - bem-estar individual e coletivo só podem ser obtidos através da mútua dependência”.

Tabela 3 – Características da Inovação Social

Características de Inovação Social	Média	Desvio Padrão	Min	Max	Mediana	Frequência Absoluta					Frequência Relativa (%)				
						1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Intersetorial	3,97	1,03	1	5	4,0	2	1	5	18	12	5,3%	2,6%	13,2%	47,4%	31,6%
Melhor uso de recursos	3,92	1,19	1	5	4,0	3	2	4	15	14	7,9%	5,3%	10,5%	39,5%	36,8%
Criação de novos papéis e relacionamentos	3,97	0,91	2	5	4,0	0	3	7	16	12	0,0%	7,9%	18,4%	42,1%	31,6%
Abertas e Colaborativas	3,87	1,04	1	5	4,0	1	3	8	14	12	2,6%	7,9%	21,1%	36,8%	31,6%
Desenvolvimento de capacidades e bens	3,87	0,99	2	5	4,0	0	4	9	13	12	0,0%	10,5%	23,7%	34,2%	31,6%
Organizações de base e bottom up	3,37	1,00	1	5	3,5	1	7	11	15	4	2,6%	18,4%	28,9%	39,5%	10,5%
Produção e coprodução	3,37	1,22	1	5	3,5	4	4	11	12	7	10,5%	10,5%	28,9%	31,6%	18,4%
Mutualismo	3,34	1,17	1	5	3,0	3	4	16	7	8	7,9%	10,5%	42,1%	18,4%	21,1%



Na tabela 4 serão apresentadas as análises unifatoriais das características que compõem a variável do Perfil do Empreendedor Social, assim como a média e desvio padrão, de cada uma, respectivamente.

Tabela 4 – Estatística Descritiva do Perfil do Empreendedor Social

Itens	Nomenclatura	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Alto Desempenho	ADO	38	2	5	3,71	0,867
Tomador de Riscos	TRS	38	2	5	3,84	0,823
Organizado	ORG	38	2	5	3,84	0,916
Pensador Estratégico	PEO	38	2	5	4,24	0,751
Gerador de valor	GVR	38	3	5	4,50	0,558
Holístico	HOL	38	1	5	3,97	1,052
Arbitrário	ARB	38	1	5	2,61	1,079
Inovador	INO	38	3	5	4,32	0,739
Dedicado	DED	38	3	5	4,63	0,541
Tomador de iniciativa	TIA	38	3	5	4,53	0,687
Líder	LID	38	2	5	4,37	0,714
Alerta as oportunidades	AOS	38	1	5	4,37	0,913
Persistente	PER	38	3	5	4,66	0,582
Comprometido	COM	38	3	5	4,61	0,547
Lider de missões	LMS	38	2	5	4,00	0,838
Movido pela emoção	MEO	38	1	5	3,84	1,079
Agente de mudança	AMA	38	3	5	4,42	0,642
Formador de opinião	FOO	38	2	5	4,03	0,854
Criador de valor social	CVS	38	2	5	4,26	0,760
Antenado nas questões sociais	AQS	38	2	5	4,37	0,751
Gestor	GES	38	1	5	4,05	0,928
Visionário	VIS	38	2	5	4,11	0,894
Fortemente Responsável	FRL	38	2	5	4,32	0,842

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

As características que apresentaram maior média de concordância, entre os entrevistados foram: “dedicado”, “comprometido” e “persistente”. Essas três características, em conjunto com a característica “Gerador de valor”, foram as que apresentaram, o menor desvio padrão.

Nesse estudo foi possível observar que, sete características não apresentaram nenhuma discordância, entre os entrevistados, ou seja, a menor nota foi 3 (nem concordo nem discordo): “dedicado”, “comprometido”, “gerador de valor”, “persistente”, “agente de mudança”, “tomador de iniciativa” e “inovador”.

Considerando isso, é possível afirmar que esta pesquisa, confirma o modelo proposto por Abu-saifan (2012), uma vez que, que todas as características supracitadas, foram consideradas como características comuns aos empreendedores sociais e de negócios, ou apenas aos empreendedores sociais.

Entre as características que apresentaram menor média, destacam-se: “Arbitrário” e “Alto Desempenho”, ambas, no modelo de Abu-saifan (2012), sendo consideradas apenas, como características de empreendedores de negócios.

Na tabela 5 serão apresentadas, as análises e os itens relacionados à variável de desempenho organizacional, considerando as médias e os desvios padrão.

Tabela 5 – Estatística Descritiva do Desempenho Organizacional

<b>Itens</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Erro Desvio</b>
Vendas	33	1	7	4,36	2,148
Clientes	33	1	7	4,79	1,996
Faturamento	33	1	7	4,45	2,346
Lucro Líquido	30	1	7	4,10	2,074
Quantidade de empregados	33	1	7	4,64	1,636
Satisfação dos Clientes	30	1	7	5,13	1,737

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

Em relação a variável dependente do Desempenho Organizacional, é possível observar que uma parcela dos respondentes da pesquisa, não tinha conhecimento e/ou não sabia informar, os dados relacionados ao desempenho organizacional das empresas de impacto em que atuavam.

Considerando isso, para os itens “vendas”, “nº de clientes”, “faturamento” e “quantidade de empregados”, foi obtido 87% de respostas válidas, enquanto que, para os itens “lucro líquido” e “satisfação dos clientes”, o percentual foi de 79% das respostas válidas.

Ao observar os resultados da tabela 5, é possível constatar que, os itens relacionados aos clientes (nº clientes e satisfação), apresentaram a maior média e, conseqüentemente, o maior crescimento, no último ano.

A menor média apresentada foi relacionada, ao indicador de Lucro Líquido, sendo o item que, de acordo com os respondentes, apresentou o pior desempenho, no último ano.

O item Faturamento é o indicador que apresenta um desvio padrão mais elevado, indicando, portanto, maior dispersão nos dados. Por outro lado, o indicador relacionado à

quantidade de empregados foi o que apresentou menor desvio padrão, demonstrando que existe maior homogeneidade, nas respostas da amostra, neste índice.

Os indicadores apresentados na tabela 6, demonstram que para a maioria dos respondentes válidos houve um aumento, em quase todos os fatores de desempenho organizacional, com exceção da “quantidade de empregados”, pelo fato de que, a maioria informou que permaneceu estável.

Os itens que demonstram maior frequência de crescimento são “ número de clientes” e “satisfação dos clientes”, seguidos por “vendas” e “faturamento”.

Os itens que apresentaram menos respondentes, sinalizando uma redução foram: “satisfação do cliente” e “quantidade de empregados”.

Tabela 6 – Frequência dos indicadores de Desempenho Organizacional

ITENS	Diminuiu mais de 20%	Diminuiu entre 20% e 10%	Diminuiu menos de 10%	Permaneceu estável	Aumentou menos de 10%	Aumentou entre 10% e 20%	Aumentou mais de 20%	Não sei informar
VENDAS	5	5	0	5	5	7	6	5
Nº CLIENTES	3	3	2	5	6	5	9	5
FATURAMENTO	7	2	2	4	4	4	10	5
LUCRO LÍQUIDO	5	4	0	9	3	4	5	8
QUANTIDADE DE EMPREGADOS	1	2	2	15	4	1	8	5
SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	2	1	0	8	4	7	8	8

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

Para possibilitar a validação das hipóteses, o resultado do Desempenho Organizacional foi calculado a partir da soma dos itens, considerando uma pontuação de 1 à 7 de acordo com a escala Likert, sendo o valor mínimo de 1 (diminuiu mais de 20%) e o máximo de 7 (aumentou mais de 20%).

### IV.3 Teste de Fiabilidade

Com o intuito de verificar, a fiabilidade das variáveis foi utilizada, o índice de Alfa de Cronbach, uma das principais técnicas estatísticas existentes, para medir a consistência interna de questionários.

De acordo com Maroco e Marques (2006) e Hair *et al* (2010) acredita-se que o valor mínimo aceito para o Alfa de Cronbach é a partir de 0,7 e valores acima de 0,8 indicam uma ótima consistência interna, conforme detalhado na tabela 7.

Tabela 7 – Referência Alfa de Cronbach

<b>Valor Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>)</b>	<b>Classificação Consistência Interna</b>
$\alpha \geq 0,9$	Excelente
$0,7 \leq \alpha < 0,9$	Boa
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Aceitável
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Pobre
$\alpha < 0,5$	Não aceitável

Fonte: Elaboração própria a partir de Maroco e Marques (2006) e Hair *et al* (2010)

Na sequência, serão apresentados os índices de Alfa de Cronbach, obtidos para a variável dependente e as variáveis independentes.

Tabela 8 – Teste Fiabilidade das Variáveis

<b>Variáveis</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach com base em itens padronizados</b>	<b>Nº de itens</b>
Perfil do Empreendedor	0,870	0,883	23
Inovação Social	0,527	0,492	8
Desempenho Organizacional	0,905	0,900	6

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

De acordo com a Tabela 8 é possível verificar que, a análise de confiabilidade das variáveis do Perfil do Empreendedor e Desempenho Organizacional, apresentaram valores satisfatórios para o alfa de Cronbach, uma vez que, os valores encontrados para o coeficiente estão entre 0,8 e 0,9.

O valor de Alfa de Cronbach, obtido para a variável “Perfil do Empreendedor”, referente aos vinte e três itens, foi de 0,870, validando a consistência interna, dessa variável.

Em relação à variável “Desempenho Organizacional”, o valor de Alfa de Cronbach obtido, pelos seis itens, foi de 0,905, demonstrando a existência da consistência interna, dessa variável.

Já a variável de inovação social apresentou um valor de Alfa de Cronbach de 0,527, um índice não tão positivo quanto aos demais, considerando os 8 atributos que compõe essa variável.

Segundo Bland et al. (1997), o Alfa de cronbach é uma técnica utilizada para avaliação da confiabilidade e consistência interna de instrumentos de medição. O alfa de Cronbach é a estimativa mais comum da consistência interna dos itens dentro de uma escala (Cronbach, 1951). Considerando isso não foi possível calcular o Alfa de Cronbach, para as variáveis de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e Fontes de Recursos, uma vez que para essas variáveis não existe uma escala de concordância e sim uma escala de associação de acordo com uma pré definição de opções.

Após a análise descritiva das variáveis e o teste de fiabilidade foi realizada a análise do coeficiente de correlação Tau-b de Kendall, com o objetivo de avaliar o grau de correlação entre as variáveis, conforme detalhado no capítulo a seguir.

#### **IV.4 Coeficiente de Correlação Tau-b de Kendall**

O Coeficiente de Correlação Tau-b de Kendall, conhecido pela letra grega tau ( $\tau$ ) e proposto em 1938 por Maurice Kendall, foi utilizado nesse estudo para verificar o grau de correlação entre a variável dependente e as variáveis independentes.

O Tau de Kendall é uma correlação não paramétrica, que de acordo com Field (2009), apesar de ser semelhante ao coeficiente de Spearman, ele pode ser usado em amostras pequenas e com um grande número de postos empatados.

Segundo Hamed (2011), para amostras menores é necessário encontrar soluções não paramétricas, uma vez que não é possível construir parâmetros entre as variáveis, por isso a correlação de Tau de Kendall se torna mais eficaz, já que não se restringe a relações lineares.

Ao realizar um paralelo entre a classificação do coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ), proposta por Hopkins (2000), e o coeficiente de correlação Tau-b de Kendall ( $\tau$ ), é possível dizer que existe um grau moderado de correlação a partir do resultado  $\tau > 0,3$ , conforme detalhado na tabela 9.

Tabela 9 – Classificação Tau-b de Kendall

<b>Coeficiente de correlação (<math>\tau</math>)</b>	<b>Classificação</b>
$0,0 \leq \tau < 0,19$	Muito fraca
$0,20 \leq \tau < 0,39$	Fraca
$0,40 \leq \tau < 0,69$	Moderada
$0,70 \leq \tau < 0,89$	Forte
$0,90 \leq \tau < 1,00$	Muito forte

Fonte: Elaboração própria a partir de Hopkins (2000)

Considerando isso, a partir da tabela 10 é possível observar os coeficientes de correlação entre a variável dependente, Desempenho Organizacional, e a variável independente Perfil do Empreendedor Social.

Tabela 10 – Coeficiente de Correlação Tau-b de Kendall entre o perfil do empreendedor social e o desempenho organizacional - Hipótese 1

<b>Coeficiente de Correlação Tau-b de Kendall</b>	<b>Desempenho Organizacional</b>
<b>Perfil do Empreendedor Social</b>	<b>0,131</b>
Alerta as oportunidades	0,228
Movido pela emoção	0,133
Inovador	0,099
Tomador de Riscos	0,038
Líder de missões	0,012
Pensador Estratégico	-0,003
Tomador de iniciativa	-0,010
Criador de valor social	-0,012
Dedicado	-0,031
Formador de opinião	-0,035
Visionário	-0,035
Arbitrário	-0,051
Organizado	-0,064
Alto Desempenho	-0,102
Líder	-0,108
Gestor	-0,116
Atenado nas questões sociais	-0,156
Holístico	-0,158
Fortemente Responsável	-0,182

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

A análise da correlação de Kendall Tau-b permitiu identificar que existe uma correlação fraca positiva ( $\tau = 0,131$ ) entre o perfil do empreendedor social e o desempenho organizacional. Esta correlação positiva está principalmente associada a cinco características do Perfil do Empreendedor Social, nomeadamente a alerta as oportunidades, seguido por movido pela emoção, inovador, tomador de riscos e líder de missões.

Contrariamente ao expectável, características como Tomador de iniciativa, Criador de valor social, Visionário, Organizado, Alto Desempenho, Antenado nas questões sociais, e Fortemente Responsável não apresentaram uma relação diretamente proporcional com o Desempenho Organizacional em empresas de impacto social.

Na sequência, serão apresentados, na tabela 11, os índices de correlação entre a variável dependente, Desempenho Organizacional, e a variável independente Fontes de Recursos.

Tabela 11 - Coeficiente de Correlação Tau-b de Kendall entre as fontes de recursos e o desempenho organizacional - Hipótese 2

<b>Coeficiente de Correlação Tau-b de Kendall</b>	<b>Desempenho Organizacional</b>
<b>Fontes de Recursos</b>	<b>0,117</b>
Empresas privadas	0,189
Incubadores ou aceleradoras	0,071
Institutos e/ou Fundações	0,071
Editais do governo	0,066
Recursos próprios e 3 F's (Family, Friends and Fools)	0,046
Investidores anjos	-0,064
Ainda não tiveram investimento	-0,158
Clientes/venda de serviços	-0,190
Crowdfunding	-0,206

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

A análise do coeficiente de tau de Kendall, para identificar a correlação entre as fontes de recursos e o desempenho organizacional, apresentou uma correlação fraca positiva entre as variáveis ( $\tau = 0,117$ ). A fonte de recursos que maior correlação demonstrou com o desempenho foram das empresas privadas. Contrariamente ao expectável, os investidores anjos e o crowdfunding não apresentaram uma relação positiva com o desempenho organizacional em empresas de impacto social, fato que merece confirmação em estudo posterior. O fato das empresas não terem acesso a financiamento ser também inversamente proporcional ao

desempenho, reforça a ideia que é preciso que o Estado incentive a formação e o apoio neste sentido.

Tabela 12 - Coeficiente de Correlação Tau-b de Kendall entre a inovação social e o desempenho organizacional - Hipótese 3

<b>Coeficiente de Correlação Tau-b de Kendall</b>	<b>Desempenho Organizacional</b>
<b>Inovação Social</b>	<b>0,080</b>
Desenvolvimento de capacidades e bens	0,222
Criação de novos papéis e relacionamentos	0,147
Intersectorial	0,031
Abertas e Colaborativas	-0,160
Organizações de base bottom up	-0,176
Mutualismo	-0,184
Produção e co-produção	-0,253
Melhor uso de recursos	-0,279

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

A partir da tabela 12, percebe-se que, de acordo com o Tau de Kendal, a inovação social tem uma relação positiva muito fraca com o desempenho organizacional ( $\tau = 0,08$ ). Este fato é totalmente inesperado. Analisando o resultado do coeficiente tau-b de kendall, é possível perceber que apenas três características de Inovação Social possuem uma correlação positiva com o Desempenho Organizacional, sendo que a característica que apresentou uma correlação maior foi o desenvolvimento de capacidade e bens, seguida da criação de novos papéis e relacionamentos e o facto de ser intersectorial.

Contrariamente ao expectável, as características Abertas e Colaborativas, Organizações de base bottom up, o Mutualismo, Produção e co-produção e o melhor uso de recursos apresentaram correlação fraca e inversamente proporcional ao desempenho, carecendo de confirmação em estudos futuros.

A partir da tabela 13 é possível observar os resultados da correlação de Tau de Kendall entre a variável dependente, Desempenho Organizacional, e a variável independente Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.



Tabela 13 - Coeficiente de Correlação Tau-b de Kendall entre objetivos de desenvolvimento sustentável e o desempenho organizacional - Hipótese 4

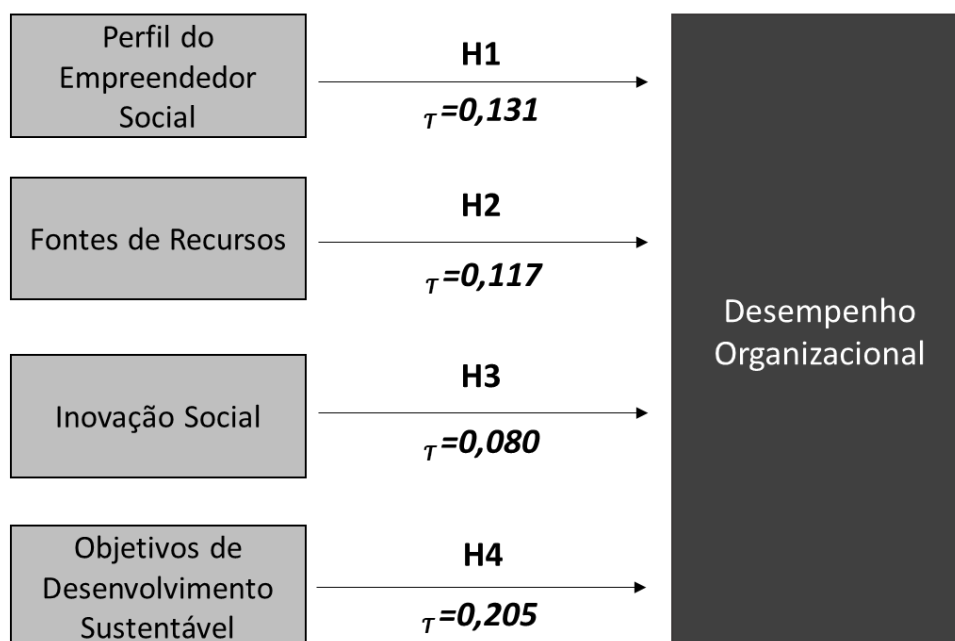
<b>Coeficiente de Correlação Tau-b de Kendall</b>	<b>Desempenho Organizacional</b>
<b>Objetivo de Desenvolvimento Sustentável</b>	<b>0,205</b>
Erradicação da Pobreza	0,305
Energia Limpa e Acessível	0,304
Paz, Justiça e Instituições Eficazes	0,289
Trabalho Decente e Crescimento Econômico	0,282
Redução das Desigualdades	0,278
Água Potável e Saneamento	0,229
Saúde e Bem-estar	0,208
Educação de Qualidade	0,114
Parcerias e Meios de Implementação	0,085
Indústria, Inovação e Infraestrutura	0,074
Igualdade de Gênero	0,059
Fome Zero e Agricultura Sustentável	0,033
Ação contra a mudança global do clima	0,003
Vida Terrestre	-0,024
Cidades e Comunidades Sustentáveis	-0,033
Vida na Água	-0,108
Consumo e Produção Responsáveis	-0,285

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

Na tabela 13 é possível observar que os objetivos de desenvolvimento sustentável possuem também uma correlação positiva fraca com o Desempenho Organizacional ( $\tau=0,205$ ). Os objetivos do desenvolvimento sustentável com maior correção com o desempenho são: Erradicação da Pobreza e Energia Limpa e Acessível, fazendo pressupor que é preciso investir em empresas de carácter social com missões focadas principalmente nestas temáticas. Mais uma vez, contrariamente ao que esperávamos, as variáveis Vida Terrestre, Cidades e Comunidades Sustentáveis, Vida na Água e Consumo e Produção Responsáveis apresentaram-se inversamente proporcionais ao desempenho de empresas de impacto social no Brasil e por isso recomenda-se aprofundar esses motivos em estudos posteriores.

Por fim, relativamente à correlação de Tau-b de Kendall, a figura 9 nos permite sistematizar a validação das hipóteses descritas anteriormente no modelo conceitual.

Figura 9 - Coeficiente de Correlação Tau-b de Kendall aplicado ao Modelo Conceitual



Fonte: Elaborado pela autora

Em relação a primeira hipótese procurou-se testar a relação entre o perfil do empreendedor social e o desempenho organizacional. Considerando o valor do coeficiente de correlação tau-b de Kendall ( $\tau=0,131$ ), verificou-se que as relações entre essas variáveis apresentam uma correlação fraca.

Na segunda hipótese, verificou-se que a relação entre as fontes de recursos e o desempenho organizacional possuem um coeficiente de correlação tau-b de Kendall no valor de  $\tau=0,117$ , demonstrando uma correlação fraca entre as variáveis.

O coeficiente de correlação tau-b de Kendall para a terceira hipótese apresentou o menor resultado entre todas as hipóteses ( $\tau=0,080$ ), demonstrando uma correlação muito fraca entre a variável de inovação social e o desempenho organizacional.

Por último, na quarta hipótese testou-se o grau de correlação entre os objetivos de desenvolvimento sustentável e o desempenho organizacional, e apesar de ter sido o maior coeficiente de correlação tau-b de Kendall ( $\tau=0,205$ ), ainda assim o resultado apresentou uma correlação fraca.

## **IV.5 Análise de Regressão de Pesos Relativos**

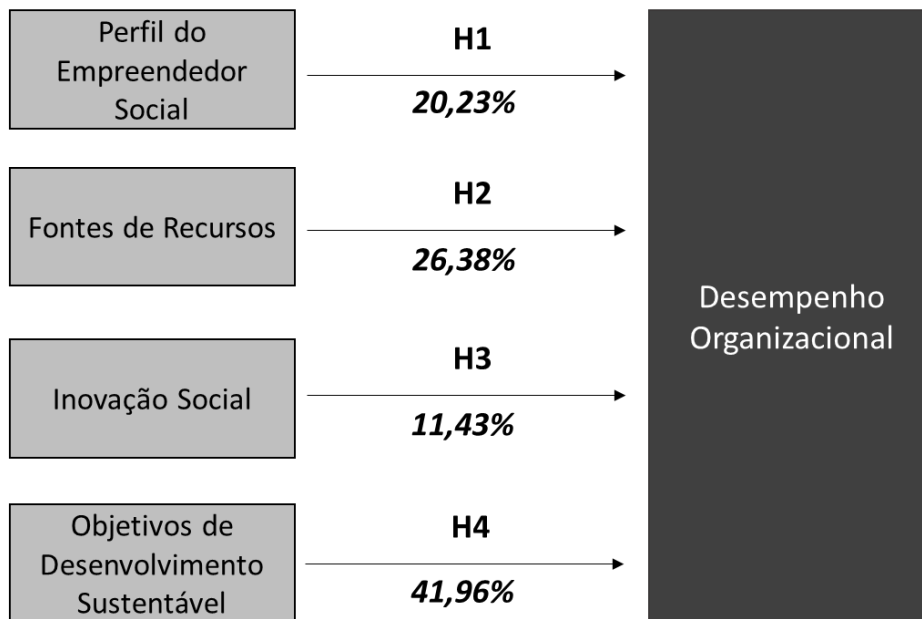
Para descrever a relação entre as variáveis do Perfil do Empreendedor Social, a Inovação Social, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e as Fontes de Recursos com e a variável Desempenho Organizacional, realizou-se uma análise de regressão dos Pesos Relativos de Johnson (2004), com o objetivo de quantificar a importância de cada variável independente com a variável dependente (Desempenho Organizacional).

Johnson (2004) desenvolveu vários estudos de forma a reduzir a necessidade de algumas premissas e criou um dos métodos mais populares para calcular a importância relativa para regressão múltipla. A análise de Pesos Relativos de Johnson (2004) é uma técnica útil e amplamente utilizada em muitas áreas científicas com o objetivo de avaliar como a variável resposta (dependente) se relaciona com um conjunto de preditores (variáveis independentes) quando correlacionados entre si.

Por isso, optou-se por adotar essa técnica estatística neste estudo, uma vez que o número da amostra é reduzido e não cumpriria com as premissas de normalidade e multicolinearidade.

A Análise de Pesos Relativos, proposta por Johnson (2004), associada a matriz de correlação de Tau de Kendall, que utiliza uma técnica não paramétrica para a construção das correlações, possibilitou compreender a importância e os impactos de cada variável independente no Desempenho Organizacional.

Figura 10 – Regressão de Pesos Relativos aplicada ao Modelo Conceitual



Fonte: Elaborado pela autora

A partir da figura 10, é possível perceber que entre as quatro variáveis independentes a que possui maior potencial de impacto e importância no desempenho organizacional são os objetivos desenvolvimento sustentável (41,96%), seguido por fontes de recursos (26,38%), perfil do empreendedor social (20,23%) e inovação social (11,43%), ou seja; isso significa que entre os quatro fatores objetos desse estudo o que tem maior importância diante do desempenho das empresas de impacto social são as ODS.

#### IV.7 Validação das Hipóteses e Discussão

A partir da interpretação das análises da correlação tau-b de Kendall e da regressão de pesos relativos não foi possível confirmar a H1, visto que, o resultado obtido, comprova uma correlação fraca ( $\tau=0,131$ ) e um grau de importância moderado (20,23%), entre as variáveis do perfil do empreendedor social e o desempenho organizacional.

Em relação a H2 foi possível observar um grau de correlação fraco ( $\tau=0,117$ ) entre as fontes de recursos e o desempenho organizacional, assim como um grau de importância moderado (26,38%), não permitindo a confirmação da hipótese.

Entre as quatro variáveis independentes, a inovação social foi a que apresentou o menor coeficiente de correlação tau-b de kendall ( $\tau = 0,080$ ) e o menor resultado a regressão de pesos relativos (11,43%), o que demonstra que a H3 não pode ser confirmada, pois a correlação entre as variáveis de inovação social e desempenho organizacional é bastante fraca.

A H4 apresentou o maior grau de correlação entre todas as variáveis independentes ( $\tau = 0,205$ ) e analisando o resultado da regressão de pesos relativos, os objetivos desenvolvimento sustentável apresentaram o maior grau de importância e impacto no desempenho organizacional (41,96%). Sendo assim, mesmo o tau-b de kendall apresentando um grau de correlação fraco, não permitindo a confirmação da hipótese, é possível dizer que os objetivos de desenvolvimento sustentável possuem maior potencial de impacto no desempenho organizacional quando comparado aos demais fatores de desempenho

## **V. Conclusão**

A presente pesquisa teve como objetivo, mapear as características das empresas de impacto social no Brasil e identificar como o perfil do empreendedor social, a inovação social, os objetivos do desenvolvimento sustentável e as fontes de recursos se correlacionam com o desempenho organizacional.

Para atingir o propósito da investigação, foi realizada uma pesquisa quantitativa, considerando diferentes fatores, que permitiram a caracterização das empresas de impacto, no Brasil.

Ao final do estudo é possível dizer que o objetivo geral desse trabalho foi alcançado, uma vez que possibilitou mapear as características das empresas de impacto social no Brasil e permitiu, apesar da limitação da dimensão da amostra, identificar como o perfil do empreendedor social, a inovação social, os objetivos do desenvolvimento sustentável e as fontes de recursos se correlacionam com o desempenho organizacional.

Em relação ao objetivo específico de identificar o perfil do empreendedor social no Brasil, foi possível constatar que, as características que apresentaram maior média, entre os participantes da pesquisa foram: persistência, dedicação e comprometimento. Esse resultado, confirma o modelo sugerido por Abu-Saifan (2012), uma vez que, os Empreendedores Sociais Brasileiros apontaram como suas principais características, as mesmas informações, que o autor considera como características pertencentes, aos empreendedores sociais.

No que tange o objetivo específico relacionado à verificação das principais fontes de recursos, adotadas pelas empresas de impacto, observou-se que os recursos próprios e os 3 F's (*Family, Friends and Fools*) são as fontes mais utilizadas. Por outro lado, foi possível perceber que 18% das empresas pesquisadas, ainda não tiveram nenhum tipo de investimento, o que reforça, a dificuldade apontada no referencial teórico, em relação à captação de recursos financeiros, para alavancar os negócios de impacto.

Pela investigação realizada, no que refere-se ao objetivo específico relacionado a identificação dos principais objetivos de desenvolvimento sustentável, atendidos pelas empresas de impacto social brasileiras, concluiu-se que as ODS que se destacam nas Empresas de Impacto Social Brasileiras são: redução das desigualdades; educação de qualidade; trabalho decente; crescimento econômico; cidades e comunidades sustentáveis.

Em relação ao objetivo específico referente as características de inovação social, foi observado que as principais características de IS, contempladas no modelo elaborado, pela *The Young Foundation* (2012) e adotadas pelos empreendedores sociais brasileiros são: intersetorial; criação de novos papéis e relacionamentos; e melhor utilização de recursos.

Em relação ao desempenho organizacional das Empresas Brasileiras de Impacto, foi possível constatar que uma parcela considerável dos empreendedores sociais, não possuem conhecimento ou não atuam, com indicadores de desempenho, contrariando o estudo realizado por Zandavalli e Dandolini (2019), que sugere que grande parte dos negócios sociais prestam contas à sociedade e mensuram seu impacto social, através de indicadores de desempenho.

Por outro lado, quando se observa, os resultados de desempenho organizacional válidos, se percebe que, a maioria dos empreendedores sociais, declarou um aumento, em praticamente, todos os indicadores de desempenho organizacional, com exceção da “quantidade de empregados”, que a maioria informou permanecer estável. Isso corrobora a visão de que, o segmento de empresas de impacto no Brasil, mesmo em um momento de pandemia, continua a crescer.

No tocante ao objetivo específico relacionado a influência dos 4 fatores no desempenho das empresas de impacto social, foi necessário considerar métodos estatísticos que permitissem uma análise de uma amostra não normal e com variáveis não paramétricas, com isso adotamos para esse estudo a correlação tau de Kendall e a regressão dos pesos relativos.

A partir disso, no que refere-se à análise do coeficiente do Tau-b de Kendall, observou-se uma fraca correlação entre as variáveis independentes (inovação social, objetivos do desenvolvimento sustentável, fontes de recursos e o perfil do empreendedor) e a variável dependente (desempenho organizacional).

Por outro lado, a partir do método de regressão de pesos relativos, foi possível perceber que os objetivos desenvolvimento sustentável possuem o maior potencial de impacto e importância no desempenho organizacional das empresas de impacto social.

## **V.1 Implicações desse estudo para a ciência e para a gestão de empresas**

Em termos empresariais, essa pesquisa possui um caráter inovador e exploratório, proporcionando contribuições importantes, para a compreensão de fatores que influenciam no desempenho das empresas de impacto social no Brasil.

Os resultados obtidos nessa pesquisa, sugerem que existe uma grande oportunidade de aprimoramento e amadurecimento, na gestão do desempenho organizacional das empresas de impacto, no Brasil, uma vez que, uma parcela considerável dos empreendedores sociais, não souberam responder, sobre os indicadores de desempenho.

Além disso, esse estudo demonstra o potencial que os empreendedores sociais possuem, para diversificar, a fonte de captação de recursos financeiros, impulsionando, ainda mais, os negócios de impacto, no Brasil.

Uma importante contribuição, dessa pesquisa para gestão de empresas de impacto é a apresentação de ferramentas de Inovação Social, que poderão ser aplicadas nesses negócios, contribuindo para transformação da sociedade.

No tocante às contribuições, para a área da ciência, essa dissertação cumpre um papel importante, no que tange à produção de conhecimento. Por ser um fenômeno, relativamente recente, é fundamental explorar estudos relacionados, ao Empreendedorismo Social e Empresas de Impacto.

Essa dissertação possibilitou um avanço de estudos, que interligam as áreas de Gestão Psicologia e Inovação, principalmente por correlacionar perfis comportamentais, ferramentas de inovação com aspectos de desempenho organizacional

Por fim, esse trabalho poderá contribuir para futuras pesquisas, que visem explorar o perfil das empresas de impacto social, e de que forma diferentes atributos podem influenciar no desempenho organizacional dessas empresas no Brasil e no resto do mundo, sendo até interessante, fazer esta avaliação, segmentando-a por coeficiente de Gini da população, taxa de pobreza e taxa de desemprego.

## **V.2 Lacunas do estudo e sugestões para futuras pesquisas**

O fenômeno do Empreendedorismo Social, ainda é um campo de estudo, relativamente recente, e em ascensão, cuja literatura científica, ainda é escassa.

Considerando isso, somado à dificuldade de encontrar empreendedores sociais, com disponibilidade para colaborador com esse tipo de investigação, uma das limitações, encontrada nesse estudo foi o tamanho da amostra, a qual foi composta por trinta e oito empreendedores sociais e pessoas que atuam, em empresas de impacto, no Brasil. O número reduzido de respondentes, no inquérito realizado apresentou algumas limitações, na realização dos métodos estatísticos.

Nesse sentido, recomenda-se para pesquisas futuras, a ampliação desse estudo, com um quantitativo maior de respondentes, que permita maior amostragem e, conseqüentemente, maior assertividade, nos resultados obtidos.

Para estudos futuros recomenda-se confirmar o grau de correlação entre o perfil do empreendedor social com o desempenho organizacional, assim como se existe alguma característica específica do empreendedor que contribui positivamente para o desempenho das empresas de impacto social.

Em relação as fontes de recursos, para futuras pesquisas, seria interessante reavaliar o grau de correlação dessa variável com o desempenho, e se existe alguma fonte de recursos especificamente que possui maior impacto positivo no desempenho organizacional, observando o comportamento estatístico a partir de uma amostra com maior numero de respondentes.

Recomenda-se confirmar em novos estudos o quanto as práticas de inovação social influenciam positivamente no desempenho organizacional, e se existe alguma das características IS que se destaca entre as demais nos resultados e desempenho da empresa de impacto social.

No tocante ao objetivos de desenvolvimento sustentável, sugere-se reavaliar se o desempenho das empresas de impacto social são impactados positivamente pelos ODS.

Por fim, para trabalhos futuros, recomenda-se a inclusão de indicadores quantitativos e qualitativos, relacionados ao impacto social, para complementar, a avaliação do desempenho organizacional das empresas de impacto. No presente estudo, foram considerados apenas, indicadores contábeis e financeiros, assim como, indicadores referentes aos clientes e colaboradores.



## Referências Bibliográficas

- ABU-JARAD, I. Y; YUSOF, N; NIKBIN, D. A (2010). Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science* n.03, pp. 26-46.
- AGOSTINI, M; VIEIRA, L; TONDOLO, R; TONDOLO, V. A (2017). An Overview On Social Innovation Research: Guiding Future Studies. *Brazilian Business Review*, 14(4), pp. 385-402.
- ALVES, José Augusto Lindgren. (2018). *A Década das Conferências (1990-1999)*. Fundação Alexandre de Gusmão. 2ª edição. Brasília, Brasil.
- ASHOKA BRASIL. (2021). Disponível em: <https://www.ashoka.org/pt-br/focus/empreendedorismo-social>. Acesso em: 17 setembro 2021.
- ASPEN NETWORK OF DEVELOPMENT ENTREPRENEURS - ANDE (2020). *Investimentos de Impacto na América Latina. Tendências 2018 e 2019*. Disponível em: <https://www.andeglobal.org/?action=tracking&file=2021/02/LatAm-Impact-Investing-2018-2019-PT.pdf> . Acesso: 28 agosto 2021.
- BACQ, S.; JANSSEN, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: a review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23 (5-6), pp. 373-403.
- BARBOSA, A. C. Q.; CINTRA, L. P. (2012). Inovação, competências e desempenho organizacional – articulando construtos e sua operacionalidade. *Future Studies Research Journal*. São Paulo, v. 4, n. 1, pp. 31 – 60.
- BECKMANN, M. (2012). The impact of social entrepreneurship on societies. In C. K. Volkmann, K. O. Tokarski, & K. Ernst (Ed.). *Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies*. pp. 235-254.
- BIGNETTI, Luiz Paulo. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, v. 47, n. 1.

- BLAND, J. M.; ALTMAN, D. G. Statistics notes: Cronbach's alpha. *British Medical Journal*, v. 314, n. 7080, p. 572, 1997.
- BOAS, E. P. V. O. (2015). *O comportamento do empreendedor e suas influências no processo de criação e no desempenho da empresa*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2015. Tese de Doutorado
- BORNSTEIN, D., DAVIS, S. (2010). *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs TO Know*. New York: Oxford University Press.
- BRAGA, J. (2013) *Motivações ao empreendedorismo social*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto - FEP, Portugal, 2013. Dissertação de Mestrado.
- BRUYAT, C.; JULIEN, P. A. (2000). Defining the field of research in Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. V.16, pp. 165-180.
- BUGG-LEVINE, A. ; EMERSON, J. (2011). Impact investing: Transforming how we Make Money While Making a Difference. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(3), pp.9-18.
- CAJAIBA-SANTANA, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 82, pp. 42-51.
- CAMACHO, B. I. J. (2017). Dos objetivos de desenvolvimento do milénio aos objetivos desenvolvimento sustentável: trajetórias, perceções e desafios nas ONGD portuguesas. Lisboa: ISCTE-IUL. Dissertação de Mestrado.
- CAULIER-GRICE J.; DAVIES A.; PATRICK R.; NORMAN W. (2012). *Social innovation overview: a deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe"* (TEPSIE), European Commission – 7th framework programme. European Commission, DG Research, Brussels.
- CAVAZOS-ARROYO, J.; PUENTE-DIAZ, R.; AGARWAL, N. (2016). An examination of certain antecedents of social entrepreneurial intentions among Mexico residents. *Review of Business Management*.

- CHANDLER, G. N.; HANKS, S. H. (1993) Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business venturing*, v. 8, n. 5.
- COMINI, G. M. (2016) *Negócios Sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP, São Paulo. Tese de Livre Docência.
- CRONBACH, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-324.
- DAVIDSSON, P. (2016). A “business researcher” view on opportunities for psychology in entrepreneurship research. *Journal of Applied Psychology*, 65(3), pp. 628-636.
- DEES, G. J.; ANDERSON, B. (2006). *Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought*, Business, nº 1, pp. 39-66.
- DEFOURNY, J.; NYSENS, M. (2008). Social Enterprise in europe: recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, Vol. 4, No. 3, pp. 202-228.
- DEGEN, R. J. (1989). *O Empreendedor: Fundamentos da Iniciativa Empresarial*, 8ª Edição, McGraw-Hill, São Paulo.
- DHESI, A. S. (2010). Diaspora, social entrepreneurs and community development. *International Journal of Social Economics*.
- DOHERTY, B; HAUGH, H; LYON, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), pp. 417-436.
- DORNELAS, J. C. A. (2017). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 6ª ed. São Paulo: Empreende/Atlas.
- FARFUS, D.; ROCHA, M. C. (2007). *Inovações sociais*. Curitiba, SESI/SENAI/IEL/UNINDUS. Coleção Inova, v. 2.
- FIELD, A.P. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London, Englad: SAGE.

- FILION, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários - gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*. São Paulo v. 3, n.2, pp. 05-28.
- FONSECA, J. S; MARTINS, G. A; TOLEDO, G. L. (2010). *Estatística aplicada*. São Paulo: Atlas.
- GARTNER, W. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *The Academy of Management Review*, 10(4), pp. 696-706.
- GIL, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- GOODMAN, L. (1961). *Snowball Sampling*. The Annals of Mathematical Statistics, Beachwood-Ohio, v. 32, n. 1. pp.148-170.
- HAIR, J. F.; BLACL, W. C.; BABIN, B. J. and ANDERSON, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. New Jersey: Pearson.
- HAMED, K. H. (2011). The distribution of Kendall's tau for testing the significance of cross-correlation in persistent data. *Hydrol. Sci. J.* 56(5), 841–853.
- HISRICH, R.D.; PETERS, M. (2009). *Empreendedorismo*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- HOPKINS, W. G. *Correlation coefficient: a new view of statistics*. 2000.
- HULME, D. (2009). The Millennium Development Goals (MDGs): A Short History of the World's Biggest Promise. *BWPI Working Paper 100*. University of Manchester – UK.
- JOHNSON, J. W. (2004). Factors affecting relative weights: The influence of sampling and measurement error. *Organizational Research Methods*, 7(3), pp. 283-299.
- JULIEN, P. A. (2010). *Empreendedorismo regional a economia do conhecimento*. São Paulo: Saraiva.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. *Havard Business Review*.
- KENDALL, Maurice George (1948). Rank correlation methods. Griffin.

- KILLICK, N.; WACHENFELD, M. (2015). *State of play: business and the Sustainable Development Goals: mind the gap—challenges for implementation*. London: Institute for Human Rights and Business.
- KIRZNER, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship. Chicago e Londres: The university of Chicago Press*.
- KLAIBER, J. (2019). *Do Impact Investments Deliver on Their Promise? Assessing Mutual Funds as Vehicles for Retail Impact Investments*. Munich: Munich Business School.
- KLEIN, P. G. (2008). Opportunity discovery, entrepreneurial action, and economic organization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v. 2, pp. 175–190.
- LANDSTROM, H; BENNER, M. (2010). Entrepreneurship research: a history of scholarly migration. In H. Landström, & F. Lohrke (Eds.), *Historical Foundations of Entrepreneurship Research*, pp. 15-45. Edward Elgar Publishing.
- MARI REGINA, A. *et al.* (2018). *Empreendedorismo Social e Inovação Social no contexto Brasileiro*. PUCPR. Curitiba-PR.
- MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de psicologia*, pp. 65-90.
- MARTES, A. M. B. (2010). Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. *Revista de Economia Política*, v. 30, n. 2, pp. 254- 270.
- MELO NETO, F. P. (2002). *Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável*. Qualitymark Editora Ltda.
- MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. Social Innovator Series: Ways To Design, Develop and Grow Social Innovation.
- NICHOLLS, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford, Oxford University Press.
- O'DONOHUE, N *et al.* (2010). *Impact Investments: An Emerging Asset Class*. JP Morgan.

- OKADO, G; QUINELLI, L. (2016). *Megatendências mundiais 2030 e os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS): uma reflexão preliminar sobre a “Nova Agenda” das Nações Unidas*. Goiânia – BR.
- OLIVEIRA JUNIOR, A. B *et al.* (2018). Pesquisa em empreendedorismo (2000-2014) nas seis principais revistas brasileiras de administração: lacunas e direcionamentos. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 16, n. 4, pp. 610-630.
- ONU. (2000). *Declaração do Milênio. Nova Iorque, 6 a 8 de setembro de 2000*. Disponível em: <https://www.br.undp.org/>. Acesso em: 24 setembro 2021.
- ONU. (2015) *Acompanhando a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Brasília, 2015. Disponível em: <https://www.br.undp.org/>. Acesso em: 24 setembro 2021.
- PIAZZA, A. *et al.* (2014). *Mapping the Impact Investing Sector in Brazil: Summary of Findings*. Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE).
- PIPE SOCIAL (2021). *3º Mapa de negócios de impacto: social + ambiental. 2021*. Disponível em <https://pipelabo.com/mapas/mapa-2021/>. Acesso em: 17 setembro 2021.
- ROUNDY, P; HOLZHAUER, H; DAI, Y. (2017). Finance or philanthropy? Exploring the motivations and criteria of impact investors. *Social Responsibility Journal*.
- ROQUE AMARO, R. (2003). Desenvolvimento- um conceito ultrapassado ou em renovação? Da teoria à prática e da prática à teoria. *Caderno de Estudos Africanos*. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/3186>. Acesso em: 24 setembro 2021.
- SAIFAN, SAMER ABU. (2012). Social Entrepreneurship: Definitions and Boundaries. *Technology Innovation Management Review*.
- STOKES, D; WILSON, N; MADOR, M. (2010). *Entrepreneurship. Singapore: Cengage Learning EMEA*. ISBN 978-1-4080-0745-7.
- SCHWAB FOUNDATION FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (2021). Disponível em: <https://www.schwabfound.org/about>. Acesso em: 28 agosto 2021.

TAYLOR, J. (1970). Introducing Social Innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6(6), pp. 69-77.

THE YOUNG FOUNDATION. (2012). Social Innovation Overview: a deliverable of the project: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (Tepsie). European Commission: 7th Framework Programme. *Brussels: European Commission, DG Research*.

YETISEN, A. K *et al.* (2015). Entrepreneurship. *Lab Chip*, v. 15 (18), pp. 3638-3660.

YUNUS, M. (2007). *Creating a World Without Poverty: social business and the future of capitalism*. *New York: Public Affairs*.

YUNUS, M; MOINGEON, B; LEHMANN-ORTEGA, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, v.43, pp. 308-325.

ZANDAVALLI C; DANDOLINI G. (2019). *Indicadores e Métricas para Mensurar o impacto Social em Empresas e Negócios Sociais: Revisão Integrativa da Literatura*. XXII SEMEAD: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA (USP).

## Anexos

### ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO

Prezado (a),

Esse questionário é parte de uma dissertação de mestrado, elaborado para a Universidade Autónoma de Lisboa e tem como objetivo avaliar os fatores que influenciam no desempenho organizacional de empresas de impacto.

A pesquisa é sigilosa e os dados serão utilizados apenas para fins acadêmicos/científicos, sem qualquer identificação dos respondentes e/ou empresas participantes.

O tempo de resposta do questionário é de aproximadamente 15 minutos.

Agradeço a disponibilidade e a sua relevante contribuição para essa dissertação.

Obrigada,

Jana Merker Moreira Ganem

[janamerker@yahoo.com.br](mailto:janamerker@yahoo.com.br)

Mestranda em Gestão de Empresas pela Universidade Autónoma de Lisboa

#### 1. Perfil Demográfico

1.1. Nome: \_\_\_\_\_

1.2. Profissão: \_\_\_\_\_

1.3. Empresa: \_\_\_\_\_

1.4. Cargo/ Função que ocupa: \_\_\_\_\_

1.5. Faixa etária:

( ) até 24 anos

( ) 25 – 35 anos

( ) 36 – 45 anos

( ) 46 – 55 anos

( ) mais de 56 anos



1.6 Gênero:

- Masculino  Feminino

1.7 Grau de escolaridade:

- Analfabeto  
 Ensino Fundamental Incompleto  
 Ensino Fundamental Completo  
 Ensino Médio Incompleto  
 Ensino Médio Completo  
 Ensino Superior Incompleto  
 Ensino Superior  
 Pós Graduação/ Mestrado / Doutorado

1.8 A empresa na qual você atua está localizada em qual região brasileira?

- Norte  
 Centro Oeste  
 Nordeste  
 Sul  
 Sudeste

## 2. Perfil Empreendedor

Leia as características e assinale, de acordo com a escala abaixo, qual opção representa melhor suas características como empreendedor social:

Características	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Alto Desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tomador de riscos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensador Estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerador de valor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Holístico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbitrário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedicado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tomador de iniciativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alerta às oportunidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprometido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder de missões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Movido pela emoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agente de mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formador de opinião	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criador de valor social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antenado nas questões sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visionário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fortemente responsável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. Objetivo Desenvolvimento Sustentável

Qual o foco do negócio social do qual você faz parte, de acordo com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estabelecidos pelos Membros da ONU?



- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Erradicação da Pobreza               | <input type="checkbox"/> Fome zero e agricultura sustentável      |
| <input type="checkbox"/> Saúde e Bem estar                    | <input type="checkbox"/> Educação de Qualidade                    |
| <input type="checkbox"/> Igualdade de gênero                  | <input type="checkbox"/> Água potável e saneamento                |
| <input type="checkbox"/> Energia acessível e limpa            | <input type="checkbox"/> Trabalho decente e crescimento econômico |
| <input type="checkbox"/> Indústria, Inovação e Infraestrutura | <input type="checkbox"/> Redução das desigualdades                |
| <input type="checkbox"/> Cidades e comunidades sustentáveis   | <input type="checkbox"/> Consumo e produção responsáveis          |
| <input type="checkbox"/> Ação contra mudança global do clima  | <input type="checkbox"/> Vida na água                             |
| <input type="checkbox"/> Vida Terrestre                       | <input type="checkbox"/> Paz, justiça e instituições eficazes     |
| <input type="checkbox"/> Parcerias e meios de implementação   | <input type="checkbox"/> outros: _____                            |

### 4. Fontes de Recursos / investimentos

Qual (is) fonte(s) de investimento do negócio social do qual você faz parte?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Institutos e/ou Fundações            | <input type="checkbox"/> Empresas privadas                          |
| <input type="checkbox"/> Investidores com contratos formais * | <input type="checkbox"/> Investidores anjos                         |
| <input type="checkbox"/> Crowdfunding                         | <input type="checkbox"/> Editais do governo                         |
| <input type="checkbox"/> Incubadores ou aceleradoras          | <input type="checkbox"/> 3 F's ( <i>Family, Friends and Fools</i> ) |
| <input type="checkbox"/> Ainda não tiveram investimento       | <input type="checkbox"/> Outros                                     |

\*Corporate Venture, Venture Capital, Private Equity e crowdfundequity

## 5. Inovação Social

Assinale as características de Inovação Social existentes no empreendimento social a qual você faz parte, de acordo com as escalas abaixo:

Características	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1) Intersetorial – as inovações sociais ocorrem em diferentes setores e envolvem pessoas de diferentes segmentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Abertas e colaborativas - As inovações sociais são inclusivas e envolvem uma ampla gama de pessoas que trabalham de forma independente em projetos coletivos sem estruturas e mecanismos normais de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Organizações de base e bottom up – as inovações surgem da base, são dispersas e conectadas por rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Produção e coprodução – As fronteiras entre o produtor e consumidor praticamente não existem. Consumidores não são receptores passivos, eles também têm responsabilidades na prestação dos serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Mutualismo – bem estar individual e coletivo só podem ser obtidos através da mútua dependência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Criação de novos papéis e relacionamentos - as inovações sociais são desenvolvidas pelos clientes ou em conjunto com eles, não sendo apenas fornecidas para os mesmos. A inovação social possibilita novas relações sociais, onde clientes e beneficiários assumem novos papéis que podem contribuir para satisfazer suas necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Melhor uso de recursos – A inovação social contribui para a utilização de recursos que seriam desperdiçados, subutilizados ou não utilizados. Sabe identificar e compartilhar ativos comunitários latentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Desenvolvimento de capacidades e bens: abordagem participativa que possibilita aos clientes e beneficiários desenvolver suas habilidades, permitindo satisfazer as suas necessidades no longo prazo. As pessoas tem o controle de suas próprias vidas e não seguem as relações de poder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Desempenho Organizacional

Indique quais das respostas abaixo melhor representam os resultados apresentados no último ano pela empresa na qual você atua:

Indicadores	Diminuiu mais de 20%	Diminuiu entre 20% e 10%	Diminuiu menos de 10%	Permaneceu estável	Aumentou menos de 10%	Aumentou entre 10% e 20%	Aumentou mais de 30%	Não sei informar
Vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faturamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lucro Líquido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade de empregados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ANEXO 2 – CORRELAÇÃO TAU-B DE KENDALL – PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL

	Desempenho Organizacional	Alto Desempenho	Tomador de Riscos	Organizado	Pensador Estratégico	Holístico	Arbitrário	Inovador	Dedicado	Tomador de iniciativa	Líder	Alerta as oportunidades	Lider de missões	Movido pela emoção	Formador de opinião	Criador de valor social	Antenado nas questões sociais	Gestor	Visionário	Fortemente Responsável
Desempenho Organizacional	1,000	-0,102	0,038	-0,064	-0,003	-0,158	-0,051	0,099	-0,031	-0,010	-0,108	0,228	0,012	0,133	-0,035	-0,012	-0,156	-0,116	-0,035	-0,182
Alto Desempenho	-0,102	1,000	0,283	-0,019	0,335	0,344	0,096	0,470	0,390	0,327	0,433	0,348	0,143	0,047	0,124	0,486	0,366	0,317	0,332	0,313
Tomador de Riscos	0,038	0,283	1,000	-0,065	0,283	0,098	-0,110	0,191	0,120	0,178	0,391	0,303	0,340	0,251	0,228	0,209	0,102	0,143	0,453	-0,023
Organizado	-0,064	-0,019	-0,065	1,000	0,289	0,073	-0,038	0,042	0,284	0,009	0,029	0,048	-0,076	-0,399	-0,157	-0,081	0,085	0,475	-0,089	0,322
Pensador Estratégico	-0,003	0,335	0,283	0,289	1,000	0,289	-0,031	0,381	0,387	0,449	0,399	0,440	0,173	0,264	0,376	0,352	0,346	0,285	0,393	0,244
Holístico	-0,158	0,344	0,098	0,073	0,289	1,000	0,153	0,166	0,373	0,190	0,148	0,053	-0,153	0,125	0,069	0,198	0,435	0,341	0,292	0,283
Arbitrário	-0,051	0,096	-0,110	-0,038	-0,031	0,153	1,000	0,070	0,345	0,194	0,227	0,164	0,200	0,168	0,057	-0,092	0,163	0,132	0,100	0,205
Inovador	0,099	0,470	0,191	0,042	0,381	0,166	0,070	1,000	0,307	0,629	0,501	0,501	0,385	0,286	0,514	0,452	0,266	0,231	0,385	0,170
Dedicado	-0,031	0,390	0,120	0,284	0,387	0,373	0,345	0,307	1,000	0,439	0,329	0,451	0,206	0,160	0,056	0,209	0,467	0,305	0,246	0,324
Tomador de iniciativa	-0,010	0,327	0,178	0,009	0,449	0,190	0,194	0,629	0,439	1,000	0,689	0,589	0,460	0,475	0,535	0,470	0,575	0,396	0,493	0,290
Líder	-0,108	0,433	0,391	0,029	0,399	0,148	0,227	0,501	0,329	0,689	1,000	0,520	0,575	0,234	0,488	0,519	0,481	0,509	0,497	0,383
Alerta as oportunidades	0,228	0,348	0,303	0,048	0,440	0,053	0,164	0,501	0,451	0,589	0,520	1,000	0,399	0,194	0,360	0,369	0,347	0,302	0,399	0,203
Lider de missões	0,012	0,143	0,340	-0,076	0,173	-0,153	0,200	0,385	0,206	0,460	0,575	0,399	1,000	0,470	0,494	0,186	0,152	0,060	0,409	0,074
Movido pela emoção	0,133	0,047	0,251	-0,399	0,264	0,125	0,168	0,286	0,160	0,475	0,234	0,194	0,470	1,000	0,485	0,370	0,234	-0,263	0,481	-0,068
Formador de opinião	-0,035	0,124	0,228	-0,157	0,376	0,069	0,057	0,514	0,056	0,535	0,488	0,360	0,494	0,485	1,000	0,488	0,218	-0,032	0,444	0,110
Criador de valor social	-0,012	0,486	0,209	-0,081	0,352	0,198	-0,092	0,452	0,209	0,470	0,519	0,369	0,186	0,370	0,488	1,000	0,568	0,334	0,541	0,415
Antenado nas questões sociais	-0,156	0,366	0,102	0,085	0,346	0,435	0,163	0,266	0,467	0,575	0,481	0,347	0,152	0,234	0,218	0,568	1,000	0,564	0,667	0,728
Gestor	-0,116	0,317	0,143	0,475	0,285	0,341	0,132	0,231	0,305	0,396	0,509	0,302	0,060	-0,263	-0,032	0,334	0,564	1,000	0,365	0,640
Visionário	-0,035	0,332	0,453	-0,089	0,393	0,292	0,100	0,385	0,246	0,493	0,497	0,399	0,409	0,481	0,444	0,541	0,667	0,365	1,000	0,505
Fortemente Responsável	-0,182	0,313	-0,023	0,322	0,244	0,283	0,205	0,170	0,324	0,290	0,383	0,203	0,074	-0,068	0,110	0,415	0,728	0,640	0,505	1,000

### ANEXO 3 – CORRELAÇÃO TAU-B DE KENDALL – INOVAÇÃO SOCIAL

	Desempenho Organizacional	Intersetorial	Abertas e Colaborativas	Organizações de base bottomup	Produção e co-produção	Mutualismo	Criação de novos papéis e relacionamentos	Melhor uso de recursos	Desenvolvimento de capacidades e bens
Desempenho Organizacional	1,000	0,031	-0,160	-0,176	-0,253	-0,184	0,147	-0,279	0,222
Intersetorial	0,031	1,000	0,478	0,240	-0,091	-0,008	-0,231	0,039	0,089
Abertas e Colaborativas	-0,160	0,478	1,000	0,488	-0,075	0,048	0,034	0,152	0,207
Organizações de base bottomup	-0,176	0,240	0,488	1,000	-0,080	0,061	0,029	0,239	0,291
Produção e co-produção	-0,253	-0,091	-0,075	-0,080	1,000	0,256	0,139	0,261	-0,230
Mutualismo	-0,184	-0,008	0,048	0,061	0,256	1,000	-0,111	0,225	-0,307
Criação de novos papéis e relacionamentos	0,147	-0,231	0,034	0,029	0,139	-0,111	1,000	-0,041	0,392
Melhor uso de recursos	-0,279	0,039	0,152	0,239	0,261	0,225	-0,041	1,000	0,102
Desenvolvimento de capacidades e bens	0,222	0,089	0,207	0,291	-0,230	-0,307	0,392	0,102	1,000

## ANEXO 4 – CORRELAÇÃO TAU-B DE KENDALL – OBJETIVO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

	Desempenho Organizacional	Erradicação da Pobreza	Fome Zero e Agricultura Sustentável	Saúde e Bem-estar	Educação de Qualidade	Igualdade de Gênero	Água Potável e Saneamento	Energia Limpa e Acessível	Trabalho Decente e Crescimento Econômico	Indústria, Inovação e Infraestrutura	Redução das Desigualdades	Cidades e Comunidades Sustentáveis	Consumo e Produção Responsáveis	Ação contra a mudança global do clima	Vida na Água	Vida Terrestre	Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Parcerias e Meios de Implementação
Desempenho Organizacional	1,000	0,305	0,033	0,208	0,114	0,059	0,229	0,304	0,282	0,074	0,278	-0,033	-0,285	0,003	-0,108	-0,024	0,289	0,085
Erradicação da Pobreza	0,305	1,000	0,481	0,365	0,410	0,143	0,492	0,412	0,086	0,055	0,362	0,086	-0,044	0,123	0,055	0,177	0,342	0,063
Fome Zero e Agricultura Sustentável	0,033	0,481	1,000	0,481	0,458	-0,108	0,847	0,606	0,087	-0,156	0,149	0,359	0,144	0,606	0,415	0,516	0,542	0,236
Saúde e Bem-estar	0,208	0,365	0,481	1,000	0,286	0,008	0,340	0,268	0,086	0,055	0,238	0,086	0,088	0,123	0,055	0,177	0,203	0,063
Educação de Qualidade	0,114	0,410	0,458	0,286	1,000	-0,020	0,503	0,407	0,213	-0,008	0,210	0,335	-0,214	0,124	0,246	0,307	0,594	0,186
Igualdade de Gênero	0,059	0,143	-0,108	0,008	-0,020	1,000	-0,181	-0,065	0,020	0,109	0,205	0,020	0,093	-0,219	-0,167	-0,209	0,188	-0,108
Água Potável e Saneamento	0,229	0,492	0,847	0,340	0,503	-0,181	1,000	0,744	0,090	-0,132	0,176	0,238	0,105	0,571	0,490	0,609	0,514	0,348
Energia Limpa e Acessível	0,304	0,412	0,606	0,268	0,407	-0,065	0,744	1,000	0,159	0,153	0,232	0,300	0,200	0,505	0,449	0,559	0,447	0,289
Trabalho Decente e Crescimento Econômico	0,282	0,086	0,087	0,086	0,213	0,020	0,090	0,159	1,000	0,262	0,155	0,393	-0,043	0,300	0,008	0,115	0,359	0,223
Indústria, Inovação e Infraestrutura	0,074	0,055	-0,156	0,055	-0,008	0,109	-0,132	0,153	0,262	1,000	0,232	-0,246	0,090	-0,144	-0,065	-0,080	-0,156	-0,156
Redução das Desigualdades	0,278	0,362	0,149	0,238	0,210	0,205	0,176	0,232	0,155	0,232	1,000	0,033	0,000	0,090	-0,023	0,077	0,286	-0,124
Cidades e Comunidades Sustentáveis	-0,033	0,086	0,359	0,086	0,335	0,020	0,238	0,300	0,393	-0,246	0,033	1,000	0,214	0,442	0,262	0,326	0,359	0,223
Consumo e Produção Responsáveis	-0,285	-0,044	0,144	0,088	-0,214	0,093	0,105	0,200	-0,043	0,090	0,000	0,214	1,000	0,500	0,359	0,447	-0,144	0,000
Ação contra a mudança global do clima	0,003	0,123	0,606	0,123	0,124	-0,219	0,571	0,505	0,300	-0,144	0,090	0,442	0,500	1,000	0,449	0,559	0,289	0,289
Vida na Água	-0,108	0,055	0,415	0,055	0,246	-0,167	0,490	0,449	0,008	-0,065	-0,023	0,262	0,359	0,449	1,000	0,803	0,130	0,415
Vida Terrestre	-0,024	0,177	0,516	0,177	0,307	-0,209	0,609	0,559	0,115	-0,080	0,077	0,326	0,447	0,559	0,803	1,000	0,280	0,516
Paz, Justiça e Instituições Eficazes	0,289	0,342	0,542	0,203	0,594	0,188	0,514	0,447	0,359	-0,156	0,286	0,359	-0,144	0,289	0,130	0,280	1,000	0,389
Parcerias e Meios de Implementação	0,085	0,063	0,236	0,063	0,186	-0,108	0,348	0,289	0,223	-0,156	-0,124	0,223	0,000	0,289	0,415	0,516	0,389	1,000



## ANEXO 5 – CORRELAÇÃO TAU-B DE KENDALL – OBJETIVO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

	Desempenho Organizacional	Ainda não tiveram investimento	Cientes/venda de serviços	Crowdfunding	Editais do governo	Empresas privadas	Incubadores ou aceleradoras	Institutos e/ou Fundações	Investidores anjos	Recursos próprios e 3 F's (Family, Friends and Fools)
Desempenho Organizacional	1,000	-0,158	-0,190	-0,206	0,066	0,189	0,071	0,071	-0,064	0,046
Ainda não tiveram investimento	-0,158	1,000	0,031	0,031	0,066	-0,341	0,031	0,031	-0,418	-0,375
Cientes/venda de serviços	-0,190	0,031	1,000	-0,031	-0,066	-0,092	-0,031	-0,031	-0,075	-0,083
Crowdfunding	-0,206	0,031	-0,031	1,000	-0,066	-0,092	-0,031	-0,031	-0,075	-0,083
Editais do governo	0,066	0,066	-0,066	-0,066	1,000	-0,193	-0,066	-0,066	-0,157	-0,175
Empresas privadas	0,189	-0,341	-0,092	-0,092	-0,193	1,000	-0,092	-0,092	-0,013	-0,052
Incubadores ou aceleradoras	0,071	0,031	-0,031	-0,031	-0,066	-0,092	1,000	-0,031	-0,075	-0,083
Institutos e/ou Fundações	0,071	0,031	-0,031	-0,031	-0,066	-0,092	-0,031	1,000	-0,075	-0,083
Investidores anjos	-0,064	-0,418	-0,075	-0,075	-0,157	-0,013	-0,075	-0,075	1,000	0,020
Recursos próprios e 3 F's (Family, Friends and Fools)	0,046	-0,375	-0,083	-0,083	-0,175	-0,052	-0,083	-0,083	0,020	1,000