

# Deusto Estudios Cooperativos

Revista del Instituto de Estudios Cooperativos  
de la Facultad de Derecho de la Universidad de Deusto

**N.º 22 (2023)**

doi: <https://doi.org/10.18543/dec222023>

---

## **Emprendedorismo social no setor cooperativo em Portugal: um estudo exploratório**

Susana Bernardino y J. Freitas Santos

doi: <https://doi.org/10.18543/dec.2714>

Recibido: 5 de mayo de 2023 • Aceptado: 8 de junio de 2023 • Publicado en línea: septiembre de 2023

### **Derechos de autor (©)**

La revista *Deusto Estudios Cooperativos* es una revista de acceso abierto lo que significa que es de libre acceso en su integridad inmediatamente después de la publicación de cada número. Se permite su lectura, la búsqueda, descarga, distribución y reutilización legal en cualquier tipo de soporte sólo para fines no comerciales y según lo previsto por la ley; sin la previa autorización de la Editorial (Universidad de Deusto) o el autor, siempre que la obra original sea debidamente citada (número, año, páginas y DOI si procede) y cualquier cambio en el original esté claramente indicado.

### **Copyright (©)**

The *Deusto Journal of Cooperative Studies* is an Open Access journal which means that it is free for full and immediate access, reading, search, download, distribution, and lawful reuse in any medium only for non-commercial purposes, without prior permission from the Publisher or the author; provided the original work is properly cited and any changes to the original are clearly indicated.

# Empreendedorismo social no setor cooperativo em Portugal: um estudo exploratório

Susana Bernardino

Professora Adjunta  
CEOS.PP/ISCAP/P.Porto

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1639-3553>  
susanab@iscap.ipp.pt

J. Freitas Santos

Professor Coordenador Principal  
CEOS.PP/ISCAP/P.Porto

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8233-5039>  
jfsantos@iscap.ipp.pt

doi: <https://doi.org/10.18543/dec.2714>

Recibido: 5 de mayo de 2023  
Aceptado: 8 de junio de 2023  
Publicado en línea: septiembre de 2023

**Sumário:** 1. Introdução.—2. Enquadramento teórico. 2.1. O Empreendedorismo social. 2.2. Aplicação de um comportamento empreendedor ao setor social. 2.3. As cooperativas enquanto forma jurídica de desenvolvimento de uma iniciativa social.—3. Metodologia.—4. A cooperativa Terra Chã. 4.1. Problema social. 4.2. Atividades desenvolvidas em resposta ao problema social. 4.3. Exploração de recursos. 4.4. Discussão dos resultados.—5. Conclusões.—Referências bibliográficas.

**Resumo:** O aparecimento de novos desafios nas sociedades modernas tem criado nas organizações sociais a necessidade de criação de novos modelos de resposta, inclusivamente no setor cooperativo em Portugal. Através do método do estudo de caso, este artigo pretende demonstrar a aplicação de um comportamento socialmente empreendedor à resolução de um problema social concreto identificado na comunidade e, cuja resposta, assumiu a forma jurídica de cooperativa. Pretende-se ainda evidenciar a relevância que uma abordagem baseada no empreendedorismo social é capaz de ter na capacidade de criação de valor para a comunidade. A análise do estudo de caso permitiu identificar comportamentos empreendedores, tais como inovação, proatividade, assunção de risco, autonomia e competitividade agressiva, que são relevantes na conceção e implementação de uma resposta do sector cooperativo com impacto social sustentável.

**Palavras-chave:** empreendedorismo social, comportamento empreendedor, cooperativa, estudo de caso, Portugal.

**Resumen:** La aparición de nuevos desafíos en las sociedades modernas ha creado en las organizaciones sociales la necesidad de crear nuevos modelos de respuesta, incluyendo el sector cooperativo. A través del método de estudio de caso, este artículo pretende demostrar la aplicación de un comportamiento socialmente emprendedor a la resolución de un problema social concreto identificado en la comunidad, cuya repuesta presenta la forma jurídica de cooperativa. Además, pretende demostrar la relevancia que un enfoque socialmente empresarial es capaz de tener en la capacidad de creación de valor para la comunidad. La análisis del estudio de caso ha permitido identificar presencia de elementos de comportamiento empresarial, como la innovación, la proactividad, la asunción de riesgos, la autonomía y la competitividad agresiva, que resultan relevantes para el diseño e implementación de una respuesta del sector cooperativo con impacto social sostenible.

**Palabras clave:** emprendimiento social, comportamiento empresarial, cooperative, estudio de caso, Portugal.

**Abstract:** The appearance of new social challenges in modern societies has created in social organisations the need to create new models of response, including the cooperative sector. Through the case study method, this article aims to demonstrate the application of an entrepreneurial social behaviour to the resolution of a real social problem identified in the community, based on the legal format of cooperative. It also intends to show the relevance that a socially entrepreneurial approach is capable of having in the ability to create value for the community. The analysis of the case study indicate that the new response created reveals the presence of elements of entrepreneurial behaviour, such as innovation, proactivity, risk-taking, autonomy and aggressive competitiveness, which appear to be relevant for the conception and implementation of a response from the cooperative sector with sustainable social impact.

**Keywords:** social entrepreneurship, entrepreneurial behaviour, cooperative, case study, Portugal.

---

## 1. Introdução

Apesar de na história económica recente serem muitos os casos que poderiam ser qualificados como de empreendedorismo social, a verdade é que estes surgem como fenómenos relativamente isolados (Mair & Martí, 2006). Apenas a partir da década de 80 se observa no setor social uma rotura estrutural, com o reconhecimento crescente da necessidade de profissionalização da área social e da necessidade de adoção de um comportamento empreendedor para a resolução de problemas sociais que, até então, eram, na sua maioria, abordados através das lógicas tradicionais do setor sem fins lucrativos. Verifica-se ainda a partir desse momento, uma intensificação do número de organizações socialmente empreendedoras, bem como uma ampliação do alcance destas iniciativas (Bacq & Janssen, 2011; Mair, 2010; Okpara & Halkias, 2011). Esta nova abordagem que visa aliar um comportamento empreendedor a uma orientação para o bem-estar social, emerge como resposta aos problemas sociais complexos que permanecem negligenciados ou sem uma solução eficaz nas sociedades modernas.

Em Portugal, a Lei de Bases da Economia Social estabelece o regime jurídico aplicável às entidades da economia social, onde, entre outros, oferece uma delimitação do conceito de economia social, identifica as entidades que integram o setor e os princípios orientadores da sua intervenção (Meira, 2013). A economia social em Portugal é um setor muito heterogéneo, que inclui entidades muito distintas no que refere, por exemplo, à sua dimensão, composição ou forma de atuação (Bernardino & Freitas Santos, 2017). Tendo em conta essa diversidade, as entidades da economia social podem ser agrupadas em dois ramos distintos- o ramo de mercado e de não mercado. As cooperativas, pela sua natureza e pelo facto de contemplarem o exercício de uma atividade económica, integram o subsetor do mercado da economia social, podendo ser encarado como uma das formas jurídicas mais propícias para o exercício de uma atividade socialmente empreendedora (Meira, 2012).

Com esta investigação pretende-se, através da análise de um estudo de caso de uma cooperativa, demonstrar a aplicação de um comportamento empreendedor à resolução de um problema social identificado na comunidade e o contributo que esta nova abordagem é capaz de proporcionar em termos de capacidade de criação de valor social.

Para o efeito, o artigo encontra-se estruturado em quatro secções. Na primeira secção, procede-se ao enquadramento teórico com a delimitação dos conceitos de empreendedorismo social, comportamento empreendedor, comportamento socialmente empreendedor, contem-

plando, depois, as diferentes formas jurídicas para o exercício de atividades sociais, com destaque para o caso particular das cooperativas. Na secção 2, apresenta-se a metodologia utilizada para a realização da investigação. Na secção 3, apresenta-se o estudo de caso, onde se analisam e discutem os principais resultados obtidos. O artigo encerra com as conclusões, limitações e pistas para investigações futuras.

## 2. Enquadramento teórico

### 2.1. O Empreendedorismo social

O empreendedorismo social, enquanto práxis que integra a criação de valor económico e social no mesmo conceito é uma realidade antiga. O empreendedorismo social envolve um fenómeno bastante complexo, que traduz a aplicação do conceito de empreendedorismo ao setor social, ou, de uma forma mais ampla, à disponibilização de produtos ou serviços que têm um propósito social. Muito embora a sua concetualização teórica tenha surgido apenas na década de 70, tem adquirido uma relevância na comunidade científica nos anos mais recentes, com um aumento muito significativo da produção científica nos últimos anos (Mair & Martí, 2006; Ranville & Barros, 2021). Segundo Desa (2007), esta intensificação na produção científica demonstra que o empreendedorismo social se tornou num campo de estudo com um interesse emergente, que está a ganhar proeminência no seio da comunidade científica. Deste modo, e tal como referido por Morris *et al.* (2021), o empreendedorismo social é um campo de atividade que sempre esteve presente entre nós, apesar de apenas nas últimas quatro décadas se ter tornado objeto de estudo por parte da comunidade académica. Apesar disso, o empreendedorismo social continua como um campo de estudos que permanece ainda bastante ambíguo (Morris *et al.*, 2021), e que carece de investigação adicional. Dada a complexidade que enceta, os últimos anos têm-se pautado por um intenso debate sobre aquilo que o empreendedorismo social é ou representa (Ranville & Barros, 2021).

De referir que atendendo à complexidade do tema, os artigos de natureza essencialmente conceitual desde cedo desempenharam um papel relevante na literatura. Estes artigos procuram clarificar a realidade que o conceito de empreendedorismo social configura (Certo & Miller, 2008; Dees, 1998, 2001; Leadbeater, 1997; Mair & Martí, 2006; Peredo & McLean, 2006), quais as características que apresenta (Austin *et al.*, 2006, 2008; Dees & Anderson, 2006; Bahmani *et al.*,

2012; Seelos & Mair, 2004, 2005), bem como à descrição do empreendedor social e das suas ações, numa tentativa de explicação do fenómeno do empreendedorismo social (Bornstein, 2007; Hoogendoorn *et al.*, 2010).

Um dos artigos mais citados na literatura, e que fornece um contributo concetual significativo para o campo do empreendedorismo social é da autoria de J. Gregory Dees (2001), «*The meaning of Social Entrepreneurship*». Dees (2001) propõe uma definição «idealizada» de empreendedorismo social, na qual os empreendedores sociais assumem o papel de agentes de mudança no setor social através da(o): (i) adoção de uma missão para criar valor social de um modo sustentável (e não apenas valor privado); (ii) reconhecimento e captura de novas oportunidades que sirvam a sua missão; (iii) compromisso num processo de inovação contínua, adaptação e aprendizagem; (iv) atuação audaz sem ficarem limitados aos recursos detidos num dado momento do tempo; (v) demonstração de uma elevada prestação de contas para com os elementos servidos e pelos resultados gerados. Para o autor, os líderes do setor social poderão expressar estas características de diferentes modos e em diferentes graus. No entanto, quanto mais próximos estiverem de satisfazer todas estas condições, mais se adequam ao conceito de empreendedores sociais (Dees, 2001).

Peredo e McLean (2006) consideram que o empreendedorismo social é exercido quando uma pessoa ou um grupo: (i) visa criar valor social; (ii) demonstra capacidade para reconhecer e tirar vantagens de oportunidades que criam valor; (iii) empregam inovação; (iv) estão dispostos a aceitar um nível de risco acima da média para criarem e disseminarem a criação de valor social; e (v) são particularmente engenhosos e não se deixam intimidar pela escassez de recursos na prossecução da sua iniciativa social.

O empreendedorismo social pode, assim, ser encarado como uma construção multidimensional, que envolve a expressão de um comportamento empreendedor para o alcance de uma missão social (Weerawardena & Mort, 2006). O empreendedorismo social caracteriza-se pela aplicação de princípios e práticas empresariais no fornecimento de bens sociais (Dees, 1998; Ziegler, 2009; Tauber, 2021). Para Nissan *et al.* (2012), aliado ao desejo de resolução de um problema social, encontra-se a aplicação de um modelo de negócio inovador e a adoção de uma forte orientação para o mercado. Esta orientação para o mercado é entendida como uma atenção para com as forças de mercado e a tudo o que rodeia a iniciativa (o contexto), designadamente através de uma orientação para o cliente e para a competição (Krlev, 2012). Deste modo, tem presente uma forte preocupação em termos de efi-

cácia, eficiência e transparência, bem como de sustentabilidade e autossuficiência económica (Choi & Majumdar, 2013). Para Lall e Park (2022), o conceito de empreendedorismo social caracteriza-se pela combinação de duas lógicas institucionais, a social e a comercial, que influenciam os comportamentos internos desenvolvidos na organização e que são conjugadas de modo a permitir a criação de uma resposta social mais sustentável. A inclusão de uma vertente económica é considerada instrumental, pois é utilizada como um meio de suporte para a construção de uma resposta social duradoura, que potencie a continuidade do exercício da missão social da organização (Leadbeater, 1997; Morris *et al.*, 2007; Rauch *et al.*, 2009; Weerawardena & Mort, 2006, 2012; Lall & Park, 2022; Al-Qudah *et al.*, 2022). A debilidade financeira da organização poderá resultar na incapacidade de esta prosseguir os seus programas e, por esse motivo, comprometer a maximização do valor social criado (Lall & Park, 2022). Deste modo, o empreendedorismo social visa a criação de valor combinado, uma vez que visa prosseguir a criação simultânea de valor social e económico (Porter & Kramer, 2011; Zahra *et al.*, 2009). Esta dualidade traduz-se numa fonte de tensões dinâmicas (Lall & Park, 2022), expressa numa identidade organizacional intrinsecamente dualista (Moss *et al.*, 2011), que coloca desafios na articulação coerente e equilibrada entre estas duas dimensões (Royce, 2007).

Para Morris *et al.* (2021) a complexidade do conceito de empreendedorismo social resulta essencialmente do facto de este campo de atividade conciliar a dimensão social e a empreendedora na forma como desenvolve as suas atividades. Não obstante as iniciativas de empreendedorismo social envolvam duas linhas de fundo, a literatura indica que a capacidade de criação de valor social é central à definição do próprio conceito, sendo inclusivamente considerado um pré-requisito do mesmo (Dees, 1998; Lall & Parker, 2022). Como tal, todas as atividades e recursos da organização serão mobilizados em função desse propósito (Choi & Majumdar, 2013). A criação de valor social é entendida como a procura de soluções que visem beneficiar a sociedade (Mair & Martí, 2006; Sharir & Lerner, 2006; Corner & Ho, 2010) e cujos resultados revertem para a sociedade ou para um segmento da população (por oposição a um indivíduo ou organização em específico) (Thompson, 2002). O empreendedorismo social visa a criação de valor de um modo duradouro e sistemático (Bacq & Janssen, 2011). Esta aspiração implica atuar não só sobre as manifestações de um problema social, mas também sobre as suas próprias causas, isto é, sobre os fatores que estão na origem das necessidades ou problemas sociais (Patel & Mehta, 2011).

Ranville e Barros (2021) efetuam uma revisão sistemática de literatura para evidenciar as diferentes teorias normativas aplicáveis ao empreendedorismo social, que evidenciam diferentes perspetivas aplicáveis ao empreendedorismo social. Uma das teorias normativas identificadas pelos autores é o comunitarismo, uma vez que muitas vezes o foco do empreendedorismo social reside nas comunidades. Segundo esta perspetiva, os interesses comuns e a identidade partilhada são utilizados através das ações coletivas dinâmicas para a resolução de problemas sociais.

## 2.2. *Aplicação de um comportamento empreendedor ao setor social*

O empreendedorismo social enquanto conceito e campo de atividade caracteriza-se essencialmente pela adoção de um comportamento empreendedor à área social. É precisamente a abordagem empreendedora que permite distinguir este campo de atividade das respostas mais tradicionais do setor social, que assentam num caráter essencialmente assistencialista, e a definição do próprio conceito de empreendedorismo social (Ip. *et al.*, 2022). Para estes autores o comportamento empreendedor pode ser entendido como o *know-how*, conhecimento ou experiência que permite a um indivíduo realizar determinadas ações e conduzir uma iniciativa social. A conceitualização de empreendedorismo social invoca frequentemente três comportamentos chave associados à orientação empreendedora (Dees, 2001; Lacerda *et al.*, 2020; Morris *et al.* 2021; Peredo & McLean, 2006; Weerawardena & Mort, 2006; Zahra *et al.*, 2009): a inovação, a proatividade e a assunção de riscos. Para Lacerda *et al.* (2020), se alguma destas dimensões, de algum modo ou em alguma extensão não estiver presente, a organização não será considerada como orientada para o empreendedorismo social.

A inovação traduz a predisposição do indivíduo para experimentar, para se envolver em processos criativos e para explorar ideias (Moss *et al.*, 2011; Rauch *et al.*, 2009). Este comportamento coaduna-se com o conceito de empreendedorismo social enquanto processo de criação de soluções inovadoras e de aplicação de novas abordagens ao nível de todos os processos organizacionais que potenciem a criação de valor, tais como descoberta de oportunidades, disponibilização de produtos, mobilização e combinação de recursos, criação de novas fontes de receitas, conceção de estruturas organizacionais ou relacionamento com as entidades interessadas (Helm & Anderson, 2010). Em termos de empreendedorismo social a inovação é encarada como «inovação social», na medida em que estas abordagens inovadoras



são adotadas com o intuito de resolução de um problema social, por oposição à criação de riqueza económica (Hulgård, 2010; Mort, Weerawardena & Carnegie, 2003). Segundo Morris *et al.* (2021), muito embora o empreendedorismo social e a inovação social não sejam sinónimos, a inovação social é vista como um pré-requisito para o exercício do empreendedorismo social. A inovação poderá ser radical (quando envolve uma invenção absoluta que rompe com as ideias vigentes), ou incremental (quando resulta do aperfeiçoamento dos modelos existentes ou da adaptação de novidades lançadas por outros indivíduos) (Peredo & McLean, 2006; Weerawardena & Mort, 2012; Witkamp *et al.*, 2011). Na verdade, as práticas socialmente inovadoras, mais do que inovações radicais, consubstanciam-se geralmente em novas combinações de elementos já existentes (Ziegler, 2009). Como sugerido por Jeff Skoll (2008), os empreendedores sociais adotam uma abordagem única que é, em simultâneo, evolutiva e revolucionária. O que se pretende é a resolução, persistente e sustentável, de um problema social que, com uma atuação convencional, não seria possível (Light, 2008; Mair, 210; Seelos & Mair, 2009). Porém, tal como Okpara e Halkias (2011) acautelam, a vontade de inovar não resulta de uma explosão única de criatividade, antes fazendo parte do *modus operandi* dos empreendedores. Como sublinham Chatzichristos e Nagopoulos (2022), a inovação social encontra-se no centro da economia social e poderá ser despoletada a nível local,

A proatividade, por outro lado, traduz a capacidade da organização em desenvolver e implementar as suas inovações, em resposta às oportunidades de mercado e em mudar o ambiente em benefício próprio (Blesa & Ripollés, 2003; Morris *et al.*, 2011).

Por fim, a capacidade para assumir riscos exprime-se na aptidão e predisposição por parte da organização, ou do empreendedor, para se envolver em atividades que impliquem incerteza e para as quais existe alguma probabilidade de falha (Moss *et al.*, 2011; Rauch *et al.*, 2009). Para Lukeš e Stephan (2012), estabelecer e conduzir uma organização envolve muitas incertezas, pelo que apenas pessoas capazes de aceitar riscos se irão comprometer com o empreendedorismo. No empreendedorismo social a tomada de riscos resulta da adoção de medidas ousadas e agressivas, que são desenvolvidas com o intuito de explorar oportunidades capazes de criar valor social (Morris *et al.*, 2011; Peredo & McLean, 2006).

Mais recentemente têm sido associadas ao comportamento socialmente empreendedor duas novas dimensões: a autonomia e a competitividade agressiva (Lacerda *et al.*, 2020).

A autonomia diz respeito à capacidade de se atuar de uma forma independente, encorajando os colaboradores a serem autogeridos e

independentes na geração e implementação de ideias inovadoras (Lacerda *et al.*, 2020; Voss *et al.*, 2005). Este comportamento autónomo é visto como positivo para a eficiência das organizações sociais e para a sua capacidade de criação e valor social, em especial em ambientes de incerteza, desde que estas ações independentes não sejam excessivas e inibidoras da colaboração entre os elementos da organização social (Lacerda *et al.*, 2020).

A competitividade agressiva por sua vez, na sua aceção original, diz respeito a um comportamento organizacional focado na expansão da quota de mercado/de atividade da organização, em detrimento dos seus concorrentes (Lacerda *et al.*, 2020). No entanto, esta dimensão do comportamento empreendedor tem sido adaptada ao setor social, podendo ser entendida como «análise competitiva» (Voss *et al.*, 2005), para expressar o compromisso da organização social em acompanhar as tendências e melhores práticas que existem no setor, podendo inclusivamente incluir a cooperação com outras entidades do setor social (Lacerda *et al.*, 2020).

Para Lacerda *et al.* (2020), referir orientação empreendedora envolve ainda incluir processos empreendedores, que englobam diferentes atividades necessárias à organização social, tais como planeamento, análise e tomada de decisões. Estas atividades são reconhecidas como críticas à capacidade da organização social para alcançar a sua missão social e manter a sua vantagem competitiva.

Outos elementos associados à caracterização do comportamento empreendedor incluem a importância atribuída à exploração de oportunidades e à gestão de recursos.

Desde o trabalho seminal de Shane e Venkataraman (2000) que o conceito de oportunidade é considerado central no comportamento do empreendedor. A oportunidade é vista como um estado futuro desejado, que se considera ser possível de atingir (Austin *et al.*, 2006) e como a presença de uma combinação de circunstâncias favoráveis que tornam possível um determinado curso de ação (Cajaiba-Santana, 2010). O conceito de oportunidade é central ao empreendedorismo, sendo invocado em muitas das definições de empreendedorismo social. Por exemplo, para Zahra *et al.* (2009, p. 522) o empreendedorismo social «compreende as atividades e os processos subjacentes à descoberta, definição, e exploração de oportunidades de modo a aumentar a riqueza social». Por outro lado, os verdadeiros empreendedores sociais procuram detetar oportunidades que outros não conseguem vislumbrar, melhorando assim os sistemas, inventando novas abordagens e criando soluções para melhorar a sociedade.

Após o reconhecimento da oportunidade, o empreendedor social irá tentar convertê-la num conceito organizacional, mobilizar os recursos e

desenvolver as atividades necessárias para que esta possa ser explorada e serem obtidos os resultados pretendidos (Brooks, 2009). Assim, quanto maior for a capacidade de um empreendedor social em identificar oportunidades, maior será a probabilidade de este vir a criar um projeto de empreendedorismo social ou de ser bem-sucedido (Korosec & Berman, 2006; Okpara & Halkias, 2011). A oportunidade poderá resultar do reconhecimento de uma necessidade social já existente (que não está a ser adequadamente satisfeita), ou da identificação de um novo problema social (Austin *et al.*, 2006). Será o 'estado de alerta' do empreendedor que permitirá que este consiga reconhecer as novas oportunidades com impacto social positivo e formular as estratégias mais adequadas para a capitalização da oportunidade (Alvarez & Busenitz, 2001; Guclu *et al.*, 2002; Popoviciu & Popoviciu, 2011). Como tal, os empreendedores sociais podem também ser entendidos como estrategas (Light, 2006) e com uma forte capacidade de análise, planeamento e de exploração de oportunidades, que lhes permitem alcançar os seus propósitos sociais (Dees, 2001; Guclu *et al.*, 2002; Tracey & Phillips, 2007).

Todavia, para a exploração de oportunidades e para o desenvolvimento das suas atividades, as organizações necessitam de um conjunto de recursos. Na definição daquilo que é o empreendedorismo social alguns autores salientam a capacidade de mobilização de recursos, bem como a capacidade de inovação na sua utilização (Leadbeater, 1997; Mair & Martí, 2006; Mair & Noboa, 2006). O empreendedorismo social é ainda definido pela capacidade de utilização eficiente de recursos, num contexto pautado pela sua escassez. Para Peredo e McLean (2006) as pessoas que exercem o empreendedorismo social são extraordinariamente engenhosas, não se deixando intimidar pela escassez de recursos na prossecução da sua iniciativa social.

Estes empreendedores procuram utilizar em pleno os recursos disponíveis (Light, 2006), detendo uma capacidade de reunir, alocar, utilizar e alavancar recursos (Alvord *et al.*, 2004; Leadbeater, 1997; Thompson *et al.*, 2000). Os empreendedores sociais possuem, ainda, uma capacidade para identificar recursos que se encontram subvalorizados (Leadbeater, 1997; Thompson *et al.*, 2000).

### 2.3. *As cooperativas enquanto forma jurídica de desenvolvimento de uma iniciativa social*

As organizações são unidades construídas com o intuito de alcançarem determinados objetivos. Muito embora não sejam pessoas, as organizações são constituídas por escritura pública ou por outro meio

legalmente admitido, gozando de personalidade jurídica, o que acarreta a suscetibilidade de serem titulares de direitos e obrigações.

Em Portugal, a Constituição da República Portuguesa, no seu artigo 82.º consagra a existência de três setores de atividade: o setor público; o setor privado; e o setor cooperativo e social.

Pela sua natureza, a economia social e as iniciativas de empreendedorismo social em Portugal integram o setor cooperativo e social. Segundo o número 4.º do referido artigo, o setor cooperativo e social compreende: «a) Os meios de produção possuídos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos, sem prejuízo das especificidades estabelecidas na lei para as cooperativas com participação pública, justificadas pela sua especial natureza; b) Os meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais; c) Os meios de produção objeto de exploração coletiva por trabalhadores; d) Os meios de produção possuídos e geridos por pessoas coletivas, sem caráter lucrativo, que tenham como principal objetivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista».

Em Portugal, em 2013, e na sequência de uma resolução do Parlamento Europeu de 2009, são acomodadas as especificidades da economia social, que constam da Lei de Bases da Economia Social, aprovada por unanimidade na Assembleia da República. Conforme defendido por Meira (2012-2013), a Lei de Bases, enquanto lei geral, procede ao reconhecimento institucional e jurídico explícito do setor da economia social.

Esta Lei de Bases assume-se como uma lei geral, com objetivos muito limitados, destacando-se, o que passa fundamentalmente pela: delimitação do âmbito subjetivo dos seus atores e dos princípios em que os mesmos assentam; identificação das formas de organização e representação da economia social; definição das linhas gerais das políticas de fomento da economia social; identificação das vias de relacionamento das entidades da economia social com os poderes públicos.

A Lei de Bases, no seu artigo. 4.º, enuncia os principais atores da economia social, reconhecendo como entidades da economia social as: «a) cooperativas; b) associações mutualistas; c) misericórdias; d) fundações; e) instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores; f) associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; g) entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da CRP no setor cooperativo e social; h) outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social, previstos no art. 5.º da LBES, e que constem da base de dados da economia social».

Em 2016, de acordo com a Conta Satélite da Economia Social existiam cerca de 71.885 entidades da economia social em Portugal. O setor social em Portugal é assim composto por um elevado número de entidades, que apresentam características bastante diversificadas. A sua heterogeneidade reside em aspetos como dimensão, área de atividade, escopo geográfico ou forma jurídica.

Tendo em conta a diversidade observada no seu *modos operandi*, reconhece-se a possibilidade de os seus atores intervirem em duas áreas ou subsetores distintos: (i) a mercantil ou empresarial; e (ii) não mercantil. A área de mercado inclui entidades, como por exemplo, cooperativas, mutualidades, e grupos empresariais controlados por cooperativas, mutualidades e outras entidades da economia social. A área não mercantil, por sua vez, tipicamente integra as associações, fundações, entidades cuja produção é distribuída maioritariamente de forma gratuita ou a preços economicamente pouco significativos ou as entidades voluntárias não lucrativas de ação social que produzem bens de reconhecida utilidade social.

O subsetor de mercado da economia social, pela sua própria natureza, é aquele que oferece maior espaço para a aplicação de práticas empresariais e comportamentos socialmente empreendedores nos diferentes domínios de gestão da entidade e na conceção da estratégia de intervenção social.

Com efeito, as cooperativas são uma das entidades a quem é reconhecida a integração na dimensão de mercado da economia social. De acordo com o código cooperativo, artigo 2.º, n.º 1, as cooperativas são entendidas como «pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreaajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles». No desenvolvimento das suas atividades, as cooperativas deverão obedecer aos princípios cooperativos. De acordo com o código cooperativo (artigo 3.º), estes integram a declaração sobre a identidade cooperativa adotada pela Aliança Cooperativa Internacional e incluem os seguintes princípios: (i) Adesão voluntária e livre; (ii) Gestão democrática pelos membros; (iii) Participação económica dos membros; (iv) Autonomia e independência; (v) Educação, formação e informação; (vi) Intercooperação; e (vii) Interesse pela comunidade.

O código Cooperativo, no seu artigo 4.º, define ainda os diferentes ramos do setor cooperativo, em torno dos quais estas entidades podem desenvolver a sua atividade, a saber: (i) agrícola; (ii) Artesanato; (iii) Comercialização; (iv) Consumidores; (v) Crédito; (vi) Cultura;

(vii) Ensino; (vii) Habitação e construção; (viii) Pescas; (ix) Produção operária; (x) Serviços; e (xi) Solidariedade social. Admite-se ainda a possibilidade de constituição de cooperativas multisectoriais, que desenvolvem atividades próprias em diversos ramos do setor cooperativo atrás enunciados.

De acordo com os dados disponibilizados pela Conta Satélite da Economia Social, em 2016 existiam em Portugal 2.343 cooperativas, que envolviam 27.826 empregos, 27.049 dos quais remunerados. Na tabela 1 apresentam-se a distribuição das cooperativas em Portugal de acordo com a sua área de atividade.

Tabela 1

**Cooperativas em Portugal e área de atividade**

Área de atividade	Número de cooperativas	%
Cultura, comunicação e atividades de recreio	316	13,5
Educação	161	6,9
Saúde	51	2,2
Serviços sociais	161	6,9
Atividades de proteção ambiental e de bem estar animal	20	0,9
Desenvolvimento comunitário e económico e habitação	335	14,3
Atividades de intervenção cívica, jurídica, política e internacional	5	0,2
Filantropia e promoção do voluntariado	0	0,0
Religião	0	0,0
Organizações empresariais, profissionais e sindicatos	25	1,1
Serviços profissionais, científicos e administrativos	104	4,4
Outras atividades	1.165	49,7
Agricultura, silvicultura e pesca	219	9,3
Indústria	326	13,9
Alojamento, restauração e similares	18	0,8
Comércio	406	17,3
Atividades de transporte e armazenagem	82	3,5
Atividades financeiras e de seguros	92	3,9
Atividades imobiliárias	13	0,6
Atividades das famílias empregadoras	0	0,0
Outras atividades	9	0,4

Fonte: Adaptado de INE (2019).

Meira (2012), através de uma análise ao perfil jurídico das cooperativas, considera que estas apresentam um perfil adequado ao exercício

de iniciativas no âmbito do empreendedorismo social. Isto resulta, segundo Meira (2012), da combinação de uma dimensão fortemente social e económica das cooperativas.

A criação e missão da cooperativa determina desde logo a sua natureza social, uma vez que esta visará «a satisfação, sem fins lucrativos, das necessidades económicas, sociais ou culturais dos seus membros e o modo de gestão da empresa cooperativa assentará na obediência aos *Princípios Cooperativos*, e na cooperação e entreeajuda dos membros» (Meira, 2012, p. 6).

A dimensão económica da cooperativa, por sua vez, também se encontra bastante presente na sua génese, uma vez que, de acordo com Meira (2012), estas são vistas como unidade de produção ou de troca que opera no mercado e que, como tal, que visam o exercício de uma atividade económica. Esta atividade económica poderá ser exercida uma forma livre, desde que observando os princípios cooperativos (Meira, 2012). De referir ainda que os membros da cooperativa participam na atividade económica da mesma. Segundo Meira (2012, p. 8), «esta participação traduzir-se-á num intercâmbio recíproco de prestações entre a cooperativa e os cooperadores, prestações essas que são próprias do objeto social da cooperativa».

### 3. Metodologia

Esta comunicação visa analisar a aplicação do empreendedorismo social à resolução de problemas sociais identificados na comunidade, através da constituição de uma cooperativa, e o potencial que a adoção de um comportamento socialmente empreendedor representa em termos de criação de valor social.

Para dar resposta ao objetivo de investigação, é utilizada uma metodologia qualitativa através do método do estudo de caso. O uso do método do estudo de caso é considerado adequado uma vez que permite a análise em detalhe, dentro do seu próprio contexto de uma realidade complexa (Eisenhardt, 1989; Ghauri, Gronhaugh & Kristianslund, 1995; Yin, 2013). Este método revela-se ainda adequado tendo em conta a natureza exploratória da investigação (Doz, 2011).

Como unidade de análise considerou-se a Cooperativa Terra-Chã, uma cooperativa multisetorial criada, em 2001, na Aldeia de Chãos, localizada na região centro do País (Rio Maior). Os dados para a realização da investigação foram, em primeiro lugar, obtidos através de pesquisa documental e, depois disso, através de duas entrevistas semi-estruturadas realizadas a responsáveis pela gestão da cooperativa.

## 4. A cooperativa Terra Chã

### 4.1. *Problema social*

A cooperativa Terra Chã iniciou a sua atividade, em 2001, através da prestação de serviços e apoio à produção local na aldeia de Chãos.

Chãos é uma pequena aldeia com cerca de 160 habitantes, rodeada de montanhas e inserida na área protegida do Parque Nacional das Serras de Aire e Candeeiros, no concelho de Rio Maior (na costa centro oeste de Portugal). As alterações contextuais, sobretudo a nível económico, social e ambiental, trouxeram novos desafios à Aldeia de Chãos, que se materializavam na incapacidade de retenção da população em virtude da falta de oportunidades de emprego na aldeia, a perda de conhecimento sobre muitas das atividades tradições e atividades económicas ancestrais que se afiguravam desinteressantes e economicamente inviáveis para a população mais jovem, e as alterações na composição da fauna e da flora típicas da regiões, que proporcionavam alguns desequilíbrios no ecossistema da Aldeia.

Deste modo, na génese da constituição da cooperativa encontravam-se os seguintes objetivos principais: i) manter o desenvolvimento sustentável da região, através da conservação da natureza, da gestão das complementaridades na utilização do território e da redução das disparidades internas; ii) reforçar o seu potencial endógeno através de ações significativas concebidas para melhorar a qualidade de vida dos habitantes e assegurar a correção de disfunções ambientais graves; e iii) gerar efeitos multiplicadores e sinergias para encorajar a diversificação do ecossistema sócio-económico da região.

### 4.2. *Atividades desenvolvidas em resposta ao problema social*

A Cooperativa pretendia construir uma vantagem duradoura e sustentável que permitisse responder às principais preocupações acima mencionadas de forma simultânea. Isso implicou que a Cooperativa precisasse de reequilibrar a flora e a fauna locais e, ao mesmo tempo, possibilitar o desenvolvimento de atividades tradicionais com padrões de qualidade mais elevados. Deste modo, para dar resposta aos problemas sociais identificados, a cooperativa desenvolveu um conjunto de atividades, que foram agrupadas em cinco grandes categorias: (i) atividades silvo-pastorais e ambientais; (ii) apicultura; turismo e natureza; (iv) hospedagem e alimentação; (v) artesanato.



A apicultura era uma atividade com forte tradição na Aldeia de Chãos, e também em toda a zona montanhosa envolvente (Serra dos Candeeiros). De facto, no passado, a maioria das famílias tinha colmeias, utilizadas para produzir mel para consumo próprio ou mesmo para venda no mercado. Além disso, o mel produzido na zona era muito valorizado, especialmente devido à impressionante riqueza floral oferecida pela natureza calcária da serra, importante para a atividade apícola. As condições meteorológicas (tais como temperatura do ar, humidade, precipitação e força do vento) exerce também uma influência na «produtividade» das abelhas. Contudo, nos últimos anos, a região tem sido afetada por algumas doenças que prejudicam a produção de mel. Além disso, o isolamento causado pelas características montanhosas torna difícil a introdução de novos equipamentos e métodos de trabalho na região.

Para além do valor económico da apicultura, esta atividade é particularmente importante para a preservação das espécies protegidas devido aos serviços biológicos prestados pelas abelhas, tais como a polinização que favorece a preservação da flora espontânea local. Assim, a Cooperativa reconheceu a importância de (re)valorizar a atividade apícola, através da conceção de uma estratégia que ligasse a formação e a criação de infraestruturas (instalações e equipamentos) que permitissem a produção de produtos da colmeia de alta qualidade. Tendo este objetivo em mente, a Cooperativa decidiu, em primeiro lugar, implementar uma rede de apicultores e, em seguida, construir uma central meleira coletiva.

Os principais objetivos eram desenvolver um conjunto de ações que permitissem melhorar a produção e comercialização de produtos apícolas; prestar assistência técnica aos apicultores através do controlo e qualificação da sua produção; e promover a sensibilização dos consumidores para o mel. No centro comunitário, os seus associados (os aldeões) podem extrair mel nas instalações da central meleira, que proporciona condições de armazenamento e embalagem de acordo com as normas legais em vigor. Além disso, o projeto promove a capacidade de inovação e comercialização de mel e outros produtos da apicultura. Deste modo os apicultores não precisam de investir na criação de infraestruturas e as suas atividades tornam-se (mais) sustentáveis do ponto de vista económico.

Através da construção de um espaço interpretativo, que inclui um apiário experimental, pretende-se ainda desenvolver o conhecimento e a qualificação dos apicultores, fornecer apoio técnico, bem como sensibilizar para a apicultura como uma atividade económica possível, especialmente entre a população mais jovem. Para o financiamento das

atividades foram consideradas diversas fontes, tais como as receitas das contribuições dos seus membros, o preço resultante da venda do mel, a admissão de novos membros e as atividades turísticas relacionadas com o centro de interpretação.

A cooperativa Terra Chã também procurou aumentar a atratividade económica da aldeia através da regeneração das atividades de pastorícia como uma potencial atividade económica. Através de uma parceria estabelecida com entidades privadas, a cooperativa decidiu criar um rebanho coletivo composto por cabras autóctones, adequado às características do território local. O desenvolvimento da atividade de pastorícia, para além de permitir impulsionar uma atividade económica e revitalizar algumas das atividades ancestrais da aldeia, teve também um importante papel no controlo da vegetação e na prevenção de incêndios florestais. Isto proporcionou um impacto relevante em termos de reposição da fauna e da flora na região e biodiversidade, com impacto em outras atividades desenvolvidas na aldeia, como por exemplo, a qualidade do mel ou do leite, posteriormente utilizado para a produção de queijo de cabra.

Para além disso, a cooperativa procurou explorar o turismo de natureza. Para o efeito, criou atividades como passeios na natureza, observação de espécies vegetais e de património arquitetónico e espeleológico que promovem o turismo. O desenvolvimento das atividades turísticas visa dar a conhecer a aldeia, as suas paisagens e atividades típicas, permitindo aos visitantes envolverem-se plenamente nas mesmas. Exemplo disso, são as atividades «seja apicultor por um dia» ou «seja um pastor por uma manhã». Tratam-se de iniciativas turísticas de proximidade, de forte partilha entre os aldeões e seus visitantes, que permitem o conhecimento de tradições e a troca de ser e de pensar. Um outro exemplo foi a criação da chamada "Rota dos Pastores". Esta atividade tem uma componente recreativa e consiste numa caminhada por percursos selecionados. O objetivo é (i) atrair turistas para a região, (ii) mostrar a beleza natural da aldeia; e (iii) sensibilizar para as questões ambientais e as atividades de pastorícia. O passeio também permite aos seus participantes reconhecer as questões culturais relacionadas com a pastorícia, tais como os pontos de água existentes, o edifício utilizado pelos pastores ou os jogos tradicionais praticados nos seus tempos livres. Em cada passeio, os participantes são acompanhados por dois monitores especializados, que explicam o percurso e fornecem apoio, caso seja necessário.

Através da participação na rota, a Cooperativa procura promover, de forma integrada, outras atividades locais. Por exemplo, a cada participante é oferecido um saco (produzido no centro de tecelagem da

Cooperativa), que contém o tradicional almoço de Chãos, composto por produtos locais. Os participantes podem procurar alojamento oferecido pela Cooperativa ou outros serviços gastronómicos disponíveis no restaurante.

Tirando partido das características montanhosas da aldeia, a Cooperativa decidiu desenvolver atividades recreativas, tais como ciclismo de montanha, ou desportos radicais, como escalada ou rapel. O objetivo é proporcionar aos participantes o contacto com a natureza e com a cultura local. Ao mesmo tempo, estas atividades permitem a criação de novas fontes de rendimento (tais como o preço de participação ou o aluguer de bicicletas) e a diversificação da carteira de atividades oferecida pela cooperativa (tornando a oferta no seu todo mais atrativa). São também oferecidos jogos tradicionais, a fim de proporcionar programas recreativos baseados no património cultural da aldeia. Dada a variedade de atividades de lazer oferecidas, a Cooperativa decidiu lançar um campo de férias, no qual as pessoas poderiam personalizar as suas próprias atividades.

As atividades de alojamento desempenham também um papel importante. A Terra Chã dispõe atualmente de dois centros de alojamento, capazes de albergar cerca de 36 indivíduos. Os edifícios beneficiam da sua localização natural, uma vez que têm uma varanda com vistas panorâmicas sobre as montanhas. Permite ainda fazer uso de outras atividades fornecidas pela cooperativa, uma vez que as cortinas e tapetes foram produzidos pelos tecelões. O alojamento é concebido de modo a apoiar, e também tirar partido, das pessoas que se deslocam à aldeia de Chãos e aí permanecem durante um determinado período de tempo. Especificamente, pode ser utilizado por indivíduos que pretendem usufruir das atividades ambientais e de lazer oferecidas pela cooperativa, bem como de programas de formação, relacionados, por exemplo, com espeleologia e arqueologia.

Na proximidade dos centros de alojamento existe um restaurante, onde é oferecida cozinha tradicional, feita com produtos locais.

A estratégia da Cooperativa Terra Chã inclui também atividades relacionadas com o artesanato. O objetivo é o de preservar e desenvolver o artesanato na região, através da inovação, permitindo a criação de produtos artesanais que satisfaçam as necessidades dos consumidores nacionais e internacionais. O propósito subjacente foi o de potenciar a criação de emprego e, por esse motivo, apoiar as populações locais a permanecerem na aldeia, ao mesmo tempo que se preservam as tradições culturais locais. Para completar a resposta oferecida, foi criada pela Cooperativa uma loja para venda dos produtos locais.

### 4.3. Exploração de recursos

A estratégia desenvolvida pela cooperativa Terra Chã procurou tirar partido dos recursos endógenos disponíveis de natureza tangível e intangível.

Para o desenho de todas as suas atividades, a Cooperativa entrou em linha de conta com as características da população e dos seus saberes. Por isso, a população ciente do profundo conhecimento das técnicas tradicionais que possuía (por exemplo, em termos de agricultura, apicultura ou pastorícia), procurou transmitir esse conhecimento a uma nova geração, caracterizada por um elevado nível de formação e novas expectativas em termos de saber fazer. Na conceção da estratégia foram considerados e explorados os antecedentes comuns (em termos culturais, psicológicos e de raízes), bem como a proximidade geográfica e a cooperação entre indivíduos e instituições locais.

Para além disso, a Cooperativa Terra Chã procurou tirar partido dos seus recursos naturais, em termos de topografia (terreno montanhoso, coberto por escarpas e afloramentos), paisagem, florestas, natureza calcária do terreno, grutas na envolvente, bem como grande diversidade da fauna e flora locais. Estas características do território, que à partida poderiam ser entendidos como um constrangimento ao desenvolvimento das atividades na sua aceção tradicional, foram capitalizadas através da estratégia implementada, permitindo a exploração de uma nova oportunidade. No desenvolvimento das atividades, a cooperativa procurou ainda tirar partido de recursos que se encontravam subaproveitados, como por exemplo o edifício de uma antiga escola primária que se encontrava desativada. A articulação com diferentes *stakeholders* foi também relevante para a capacidade de identificação e mobilização de recursos.

As atividades desenvolvidas pela cooperativa permitiram obter contributos relevantes em termos de criação de emprego, quer direto, através das atividades económicas desenvolvidas pela mesma, quer indireto, através da dinamização do mercado local e da absorção dos produtos gerados pela comunidade, ainda que não colaborando diretamente sob a esfera jurídica da cooperativa. De entre o potencial social que a criação de emprego promove, será ainda de destacar o importante papel que teve na criação de emprego para mulheres que nunca tinham participado no mercado de trabalho formal. Através de práticas de trabalho flexíveis, estas mulheres puderam combinar o seu emprego na cooperativa, com as atividades domésticas e agrícolas a que estavam habituadas.

#### 4.4. *Discussão dos resultados*

A análise ao caso ilustra a criação de uma iniciativa de empreendedorismo social por parte de uma comunidade local, através do cooperativismo, como resposta a um problema social que permanecia sem resposta e se estava a agravar com a dificuldade na retenção da população na aldeia, e a preservação das suas espécies e tradições.

A resposta encontrada demonstra a aplicação de diversos elementos associados a um comportamento empreendedor. A inovação é evidenciada, desde a sua génese, na formulação e implementação da resposta social. A inovação, de natureza incremental, foi aplicada na conceção (ou reconfiguração) de novos produtos e serviços, adaptados às novas necessidades dos habitantes e turistas. Observou-se também o uso da inovação nos diferentes processos, na forma como as atividades eram desenvolvidas, bem como na própria estratégia de distribuição e comunicação com o exterior.

A estratégia seguida pela Cooperativa baseou-se na promoção de atividades económicas que permitem dinâmicas de desenvolvimento local relacionadas com produtos tradicionais e turismo. As atividades desenvolvidas de uma forma tradicional foram revistas, face às exigências e tecnologias atuais, por forma a serem mais eficientes e também eficazes. A diversificação do portfólio foi importante para permitir a criação de uma resposta mais consistente e atrativa, que permitiu chegar a um novo segmento de consumidores (novos visitantes), ainda que através de um mercado de nicho. A criação de uma oferta turística e recreativa não massificada permitiu gerar fontes de rendimento para a manutenção das atividades económicas identificadas. As atividades económicas geradas foram vistas como instrumentais e sinérgicas para a prossecução dos outros objetivos de natureza social, potenciando a criação de uma resposta de maior alcance, mais sustentável e duradoura.

A proatividade é também visível na forma como a cooperativa desenvolveu a sua atividade. Desde a sua criação, em 2001, que esta tem procurado de forma ativa, responder às oportunidades de mercado, tendo em consideração o contexto existente e as suas alterações. O desenvolvimento das atividades envolveu incerteza e assunção de alguns riscos, em virtude, por exemplo, dos investimentos realizados ou incapacidade de prever a adesão por parte dos habitantes ou turistas a este novo projeto. O facto de a resposta ter sido ajustada às características, hábitos e cultura local, através do envolvimento de diversos intervenientes foi relevante para a aceitação e sucesso do projeto. O recurso a parcerias para a cooperação e uso de recursos subaproveitados, permitiu também reduzir o nível de risco envolvido. O facto de a resposta

criada ser inovadora, e adaptada a novas necessidades de um segmento de turistas, aliado à estratégia de comunicação, foi importante para reduzir também os riscos associados à procura.

Na conceção da resposta, desde a identificação do problema, à formulação e implementação da oportunidade que se verifica o forte envolvimento por parte dos membros da comunidade. O formato jurídico selecionado para a iniciativa social foi o de cooperativa. A conjugação do interesse económico e social dos seus membros foi possível de acomodar através do uso deste formato jurídico, permitindo a criação de uma resposta mais efetiva para as necessidades da população. A ação da cooperativa caracteriza-se pelo desenvolvimento de um conjunto de atividades económicas, em diferentes domínios, tais como apicultura, pastorícia, turismo ou artesanato, com forte impacto social. A geração de fontes de receitas próprias através do desenvolvimento deste portfólio diversificado de atividades foi alavancada pelo formato jurídico escolhido-cooperativa, que se integra no subsector de mercado da economia social.

Este formato jurídico permitiu, de facto, a partilha de meios de produção, de base comunitária, possuídos e geridos pelos membros da cooperativa. Esta modalidade jurídica, que potencia um intercâmbio recíproco de prestações entre a cooperativa e os cooperadores, associada ao compromisso evidenciado pela população, traduziu-se numa elevada participação da mesma, com forte espírito de iniciativa que se evidencia na sua autonomia, um outro elemento associado ao comportamento empreendedor. Por fim, a capacidade de monitorização das tendências contextuais e da atuação de um conjunto de organizações e *stakeholders*, evidencia a competitividade agressiva da cooperativa.

## 5. Conclusões

Olhando para a história, observa-se que sempre existiram, ainda que com outra denominação, problemas sociais e respostas desenvolvidas no âmbito da sociedade civil. As mudanças de contexto levam a que os problemas sociais tenham agora novas configurações e que as organizações sociais, por forma a conseguir desenvolver uma resposta eficiente, têm que recorrer a novos modelos organizacionais. Nesse contexto, o empreendedorismo social apresenta um enorme potencial, através da utilização de uma abordagem empresarial e de um comportamento empreendedor na conceção de novas respostas. O setor social em Portugal caracteriza-se por uma enorme diversidade na sua composição. Na esfera jurídica são vários os formatos jurídicos existentes. As cooperativas são uma dessas formas jurídicas, que integram o subsector

de mercado da economia social e que se caracterizam pela cooperação e entajuda dos seus membros, que através da produção e comercialização de produtos e/ou serviços visam a satisfação das suas necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais.

Através da análise de uma Cooperativa multisetorial em Portugal, foi possível ilustrar a resposta desenvolvida à luz dos elementos associados ao empreendedorismo social e ao comportamento socialmente empreendedor. O envolvimento da população, através de processos participativos e consistentes com os princípios cooperativos, contribuiu para a capacidade de adoção de um comportamento socialmente empreendedor por parte da entidade social criada.

A investigação realizada realça que as cooperativas podem ser um espaço para a presença da inovação, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva, bem como para o desenvolvimento de comportamentos empreendedores, tais como a exploração de oportunidades e de recursos. Esta nova abordagem potencia a criação de novas respostas, para fazer face a problemas sociais persistentes e cuja resolução inicial, através das abordagens mais comuns e assistencialistas, se poderia afigurar mais difícil ou ineficaz.

A investigação realizada, baseada no método do estudo de caso, permitiu explorar novas abordagens para a conceção de respostas sociais, em particular por via do uso do empreendedorismo social e de um comportamento socialmente empreendedor, no formato jurídico de cooperativas. O facto do estudo de caso ser único, constituiu uma limitação, apesar da natureza exploratória do estudo. No futuro, sugere-se um estudo mais exaustivo, que poderá contemplar um maior número de estudos de caso, bem como através da realização de um estudo de natureza quantitativa, aplicável a diferentes entidades da economia social, com estatutos jurídicos diferentes, de modo a possibilitar a realização de um estudo comparativo. Esse estudo poderia avaliar a intensidade empreendedora em entidades com configurações jurídicas diferentes. Em estudos futuros seria ainda positivo analisar a relação entre a adoção de um comportamento socialmente empreendedor e o nível de desempenho económico e social que as organizações sociais são capazes de alcançar.

## Referências bibliográficas

AL-QUDAH, A., AL-OKAILY, M. & ALQUDAH, H.: «The relationship between social entrepreneurship and sustainable development from economic growth perspective: 15 “RCEP” countries». *Journal of Sustainable Finance & Investment*, núm. 12, vol. 1, 2022, p. 44-61, DOI: 10.1080/20430795.2021.1880219

- ALVAREZ, S., & BUSENITZ, L.: «The entrepreneurship of resource-based theory». *Journal of Management*, Vol. 27, núm. 26, 2001, pp. 755-775.
- ALVORD, S., BROWN, D., & LETTS, C.: «Social entrepreneurship and societal transformation». *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40, 2004, pp. 260-282.
- AUSTIN, J., LEONARD, H., REFICCO, E., & WEI-SKILLERN, J.: Social entrepreneurship: It is for corporations, too. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change*. Oxford University Press, 2008, pp. 169-180.
- AUSTIN, J., STEVENSON, H. & WEI-SKILLERN, J.: «Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?» *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 30, núm. 1, 2006, 1-22.
- BACQ, S. & JANSSEN, F.: «The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria». *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, Vol. 23, núm. 5-6, 2011, 373-403.
- BAHMANI, S., GALINDO, M., & MÉNDEZ, M.: «Non-profit organizations, entrepreneurship, social capital and economic growth». *Small Business Economics*, Vol. 38, núm. 3, 2012, pp. 271-281.
- BERNARDINO, S. & FREITAS SANTOS, J.: «Contributos para a definição de um perfil das organizações sociais em Portugal». *Research Notes on Impact Economy*, núm. 1, 2017, pp. 27-34.
- BLESA, A., & RIPOLLÉS, M. (2003): «The role of market orientation in the relationship between entrepreneurial proactiveness and performance». *Journal of Entrepreneurship*, Vol. 12, núm. 1, 2003, pp. 1-19.
- BORNSTEIN, D.: *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford University Press, 2007.
- BROOKS, A.: *Social Entrepreneurship: A Modern Approach to Social Value Creation: International Edition*. New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2009.
- CAJAIBA-SANTANA, G.: «Socially constructed opportunities in social entrepreneurship: a structuration model». In A. FAYOLLE, & H. MATLAY (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship*. Edward Elgard, 2010, pp. 88-106.
- CERTO, S., & MILLER, T.: «Social entrepreneurship: Key issues and concepts». *Business Horizons*, Vol. 51, núm. 4, 2008, pp. 267-271.
- CHATZICHRISTOS, G. & NAGOPOULOS, N.: «Regional Institutional Arenas for Social Innovation: A Mixed Methods Research». *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 12, núm. 3, 2021, pp. 315-337, DOI: 10.1080/19420676.2019.1705378
- CHOI, N., & MAJUMDAR, S.: «Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research». *Journal of Business Venturing*, 2013, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.001>.
- CORNER, P., & Ho, M.: «How opportunities develop in social entrepreneurship». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 34, num. 4, 2010, pp. 635-659.



- DEES, J.: «Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short?» *Harvard Business Review*, vol. 76, num. 1, 1998, pp. 55-67.
- DEES, J.: «The meaning of social entrepreneurship». *Stanford University: Center for Social Innovation*. 2001, Acedido em outubro 1, 2022, em [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf)
- DEES, J., & ANDERSON, B.: «Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought». *Research on Social Entrepreneurship ARNOVA Occasional Paper Series*, Vol. 1, núm. 3, 2006, pp. 39-66.
- DESA, G.: «Social entrepreneurship: Snapshots of a research field in emergence». In *The 3rd International Social Entrepreneurship Research conference*, 18-19 Junho, Frederiksberg, Dinamarca, 2007.
- DOZ, Y.: «Qualitative research for international business», *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, núm. 5, 2011, pp. 582-590.
- EISENHARDT, K.M.: «Building theories from case study research». *Academy of Management Review*, Vol. 14, núm. 4, 1989, p. 532-550.
- GHAURI, P., GRONHAUGH, K. & KRISTIANSLUND, I.: *Research methods in business studies*, Prentice Hall, London, 1995.
- GUCLU, A., DEES, J., & ANDERSON, B.: «The process of social entrepreneurship: Creating opportunities worthy of serious pursuit». *CASE Working Paper Series 3*. Duke Fuqua School Duke University: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, 2002.
- HELM, S., & ANDERSON, F.: «Beyond taxonomy. An empirical validation of social entrepreneurship in the nonprofit sector». *Nonprofit Management & Leadership*, 20 (3), 2010, pp 259-276.
- HOOGENDOORN, B., PENNING, E., & THURIK, R.: «What do we know about social entrepreneurship? An analysis of empirical research». *International Review of Entrepreneurship*, Vol. 8, núm. 2, 2010, pp. 1-42.
- HULGÅRD, L.: «Discourses of social entrepreneurship - Variations of the same theme?» *EMES European Research Network working papers*, 2010.
- INE: «Conta Satélite da Economia Social 2016». Disponível em [https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2019/07/19ContaSatEconSocial\\_2016.pdf](https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2019/07/19ContaSatEconSocial_2016.pdf), 2019, Acedido em 15 de novembro, de 2022.
- IP, C., ZHUGE, T., CHANG, Y., HUANG, T., & CHEN, Y.: «Exploring the Determinants of Nascent Social Entrepreneurial Behaviour», *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 19, núm. 6, 2022, <https://doi.org/10.3390/ijerph19063556>
- KOROSEC, R., & BERMAN, E.: «Municipal support for social entrepreneurship». *Public Administration Review*, Vol. 66 núm. 3, 2006, pp. 448-462.
- KRLEV, G.: «Strategies in social entrepreneurship: Depicting entrepreneurial elements and business principles in SEOs from Germany and Bangladesh». *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, Vol. 1, núm. 1, 2012, p. 61-96.
- LACERDA, F., MARTENS, C. & FREITAS, H.: «Nonprofit entrepreneurial orientation: A systematic literature review and conceptual framework». *Nonprofit Management and Leadership*, Núm. 30, 2020, pp. 677-692.

- LALL, S. A., & PARK, J.: «How Social Ventures Grow: Understanding the Role of Philanthropic Grants in Scaling Social Entrepreneurship». *Business & Society*, Vol. 61, núm.(1), 2022, 3-44. <https://doi.org/10.1177/0007650320973434>
- LEADBEATER, C.: *The rise of the social entrepreneur*. Demos, 1997.
- LIGHT, P.: Searching for social entrepreneurs: Who they might be, where they might be found, what they do. In MOSHER-WILLIAMS (Ed.), *Research on social entrepreneurship: understanding and contributing to an emerging field: Arnova's Occasional Paper Series*. Washington, DC: Association for Research on Nonprofit and Voluntary Organizations, 2006, pp. 13-37.
- LIGHT, P.: *The search for social entrepreneurship*. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2008.
- LUKEŠ, M., & STEPHAN, U.: «Nonprofit leaders and for-profit entrepreneurs: Similar people with different motivation». *Československá Psychologie*, Vol. 56, núm. 1, 2012, pp. 41-55.
- MAIR, J.: Social entrepreneurship: taking stock and looking ahead. In A. FAYOLLE, & H. MATLAY (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship*, Edward Elgard, 2010, pp. 15-28.
- MAIR, J., & MARTÍ, I.: «Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight». *Journal of World Business*, Vol. 41, núm. 1, 2006, pp. 36-44.
- MAIR, J., & NOBOA, E.: Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed. In J. MAIR, J., J. ROBINSON, & K. HOCKERTS (Eds.), *Social Entrepreneurship*. Palgrave Macmillan, 2006, pp. 121-135.
- MEIRA, D.: «Uma Análise Do Regime Jurídico Da Cooperativa À Luz Do Conceito De Empreendedorismo Social». *CIRIEC-España. Revista Jurídica*, núm. 23, 2012. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/3565/1/pdfArticulo-%20Revista%20Juridica%20Ciriec%202012-Dmeira.pdf>
- MEIRA, D.: «A Lei de Bases da Economia Social portuguesa. Breve apresentação» *Cooperativismo e Economía Social*, núm. 35, 2012-2013, pp.231-236.
- MEIRA, D.: «A Lei de Bases da economia social portuguesa: Do projeto ao texto final». *CIRIEC-España. Revista Jurídica*, núm. 24, 2013. [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5025/1/02\\_Apariciopdf.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5025/1/02_Apariciopdf.pdf)
- MORRIS, M., COOMBES, S., SCHINDEHUTTE, M., & ALLEN, J.: «Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: Theoretical and empirical insights». *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 13, núm. 4, 2007, p. 12-39.
- MORRIS, M., WEBB, J., & FRANKLIN, R.: «Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, núm. 5, 2011, pp. 947-971.
- MORRIS, M.H., SANTOS, S.C. & KURATKO, D.F.: «The great divides in social entrepreneurship and where they lead us». *Small Business Economis*, núm. 57, 2021, pp. 1089-1106. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00318-y>
- MORT, G., WEERAWARDENA, J., & CARNEGIE, K.: «Social entrepreneurship: Toward conceptualization». *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 8, num. 1, 2003, pp. 76-90.

- MOSS, T., SHORT, J., PAYNE, T., & LUMPKIN, G.: «Dual identities in social ventures: an exploratory study». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, núm. 4, 2011, pp. 805-830.
- NISSAN, E., CASTAÑO, M., & CARRASCO, I.: «Drivers of non-profit activity: a cross-country analysis». *Small Business Economics*, Vol. 38, núm. 3, 2012, pp. 303-320.
- OKPARA, J., & HALKIAS, D.: «Social entrepreneurship: An overview of its theoretical evolution and proposed research model». *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 1, núm. 4, 2011, pp. 4-20.
- OKPARA, J., & HALKIAS, D.: «Social entrepreneurship: An overview of its theoretical evolution and proposed research model». *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 1, núm. 4, 2011, pp. 4-20.
- PATEL, S., & MEHTA, K.: «Life's principles as a framework for designing successful social enterprises». *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 2, núm. 1, 2011, pp. 218-230.
- PEREDO, A., & MCLEAN, M.: «Social entrepreneurship: A critical review of the concept». *Journal of World Business*, Vol. 41, núm. 1, 2006, pp. 56-65.
- PORTER, M., & KRAMER, M.: «The big idea: Creating shared value». *Harvard Business Review*, Vol. 89, núm. 2, 2011, pp. 1-17.
- RANVILLE, A. & BARROS, M.: «Towards Normative Theories of Social Entrepreneurship. A Review of the Top Publications of the Field». *Journal of Business Ethics*, Vol. 180, núm. 3, 2021, DOI: 10.1007/s10551-021-04867-4
- RAUCH, A., WIKLUND, J., LUMPKIN, G., & FRESE, M.: «Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, núm. 3, 2009, pp. 761-787.
- ROYCE, M.: «Using human resource management tools to support social enterprise». *Social Enterprise Journal*, vol. 3, núm. 1, 2007, pp. 10-19.
- SEELOS, C., & MAIR, J.: «Social entrepreneurship the contribution of individual entrepreneurs to sustainable development». *IESE Business School Working Paper*, 553, 2004.
- SEELOS, C., & MAIR, J.: «Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor». *Business Horizons*, Vol. 48, núm. 3, 2005, pp. 241-246.
- SEELOS, C., & MAIR, J.: Hope for sustainable development: how social entrepreneurs make it happen. In R. ZIEGLER (ed.) *An introduction to social entrepreneurship: voices, preconditions, contexts*. Edward Elgar, 2009, pp. 228-246.
- SHANE, S., & VENKATARAMAN, S.: «The promise of entrepreneurship as a field of research». *Academy of Management Review*, Vol. 25, núm. 1, 2000, pp. 217-225.
- SHARIR, M., & LERNER, M.: «Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs». *Journal of World Business*, Vol. 41, núm. 1, 2006, pp. 6-20.
- SKOLL, J.: «Just Imagine, In Jeff Skoll Keynote», *Skoll World Forum*. 2008. Acedido em setembro 25, 2022 em <http://www.skollfoundation.org/jeff-skoll-keynote-2008-skoll-world-forum-just-imagine/>

- TAUBER, L.: «Beyond Homogeneity: Redefining Social Entrepreneurship in Authoritarian Contexts». *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 12, núm. 1, 2021, pp. 50-68, DOI: 10.1080/19420676.2019.1668829
- THOMPSON, J.: «The world of the social entrepreneur», *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15, núm. 5, 2002, pp. 412-431.
- TRACEY, P., & PHILLIPS, N.: «The distinctive challenge of education social entrepreneurs: A postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education». *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 6, núm. 2, 2007, pp. 264-271.
- VOSS, Z. G., VOSS, G. B., & MOORMAN, C.: «An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support». *European Journal of Marketing*, Vol. 39, núm. 9/10, 2005, pp. 1132-1150.
- WEERAWARDENA, J., & MORT, G.: «Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model». *Journal of World Business*, Vol. 41, núm. 1, 2006, pp. 21-35.
- WEERAWARDENA, J., & MORT, G.: «Competitive strategy in socially entrepreneurial nonprofit organizations: Innovation and differentiation». *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 31, núm. 1, 2012, pp. 91-101.
- WITKAMP, M., ROYAKKERS, L., & RAVEN, R.: «From cowboys to diplomats: Challenges for social entrepreneurship in the Netherlands». *Voluntas*, Vol. 22, núm. 2, 2011, pp. 283-310.
- YIN, R.K.: *Case Study Research: Design and Methods*, Fifth Edition, London, 2013.
- ZAHRA, S., GEDAJOVIC, E., NEUBAUM, D., & SHULMAN, J.: «A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges». *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, núm. 5, 2009, pp. 519-532.
- ZIEGLER, R. *An introduction to social entrepreneurship: Voices, preconditions, contexts*. Edward, Elgard Publishing, 2009.