

Research paper

## **Perceções da importância da gestão dos recursos financeiros e desempenho organizacional: dependência ou sustentabilidade das organizações sociais em Portugal?**

### **Financial resources management and organizational performance importance perceptions: dependence or sustainability of social organizations in Portugal?**

*Submitted in 27, July 2020*

*Accepted in 8, March 2021*

*Evaluated by a double blind review system*

**SUSANA BERNARDINO<sup>1</sup>**

**J. FREITAS SANTOS<sup>2</sup>**

#### **RESUMO**

**Objetivo:** Com esta investigação pretende-se compreender em que medida as perceções da importância atribuída à afetação dos recursos financeiros pelos responsáveis das organizações sociais em Portugal influenciam a perceção do desempenho dessas organizações.

**Metodologia:** Esta investigação adota uma metodologia quantitativa, tendo por base um inquérito por questionário administrado *on-line* a uma amostra composta por Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento registadas em Portugal e projetos cotados na Bolsa de Valores Sociais. Para a análise dos dados primários, fez-se uso de técnicas estatísticas de análise descritiva, análise fatorial (componentes principais), e Teste MANOVA não-paramétrico.

**Resultados:** A investigação realizada indica que os responsáveis das organizações sociais atribuem uma importância elevada à gestão dos recursos financeiros, conferindo um peso significativo a diferentes fontes de financiamento. Os resultados indicam ainda uma baixa capacidade por parte das organizações sociais em fazer face às suas necessidades financeiras com base em receitas próprias, bem como uma fraca diversificação do número de fontes de receitas próprias. Quanto ao desempenho geral das organizações sociais verifica-se que é influenciado pela importância atribuída pelos responsáveis à posse dos meios líquidos necessários e à geração de receitas próprias.

**Originalidade/Valor:** Este estudo é único pois coloca o enfoque na análise da relação entre recursos financeiros e desempenho organizacional do ponto de vista dos responsáveis pelas organizações sociais em Portugal.

---

<sup>1</sup> Polytechnic of Porto (P.Porto), Higher institute of accounting and administration (ISCAP) and Center for Organizational and Social Studies of the Polytechnic of Porto (CEOS.PP). E-mail: susanab@iscap.ipp.pt

<sup>2</sup> Polytechnic of Porto (P.Porto), Higher institute of accounting and administration (ISCAP) and Center for Organizational and Social Studies of the Polytechnic of Porto (CEOS.PP). E-mail: jfsantos@iscap.ipp.pt

**Palavras-chave:** Empreendedorismo social; recursos financeiros; receitas próprias; desempenho; Portugal.

## **ABSTRACT**

**Objective:** This research aims to understand whether the perceptions attached to the importance of the management of financial resources by the responsible for social organisations in Portugal impacts the perceptions of the performance of these organisations.

**Methodology:** The research uses a quantitative methodology, based on an online survey administered to a sample of managers of Non-Governmental Organisations for Development registered in Portugal and entrepreneurs listed on the Portuguese Social Stock Exchange. For the analysis of data, several statistical techniques were used, such as descriptive analysis, factor analysis (Principal components analysis), and the non-parametric MANOVA test.

**Results:** The research indicates that those in charge of social organizations attach high importance to the management of the financial resources and they highly value the different funding sources. The results also indicate a low capacity of social organisations to meet their financial needs just based on their own revenues, as well as a little diversification in the number of financial sources used. The general performance of social organisations is positively influenced by the way financial results are applied, especially concerning the importance attached to having the necessary financial resources and generating own income sources.

**Originality/Value:** This study is unique as it focuses in the analysis of the relationship between financial resources and organisational performance from the point of view of the managers of social organizations in Portugal.

**Keywords:** Social entrepreneurship; financial resources; own revenues; performance; Portugal.

## **1. Introdução**

As iniciativas de empreendedorismo social são criadas, desenvolvidas e levadas a cabo com o intuito de criar valor social, aplicando um comportamento empreendedor e aliando uma dimensão económica por forma a assegurar a continuidade na prossecução da missão social e a maximização do valor social que estas organizações são capazes de produzir (Dey & Steyaert, 2018).

O desenvolvimento da estratégia organizacional pressupõe a existência de um conjunto de recursos financeiros. Estes incluem todas as fontes de fundos de uma organização, tais como dívidas, capital próprio, retenção de resultados, apoio governamental ou donativos privados (Chikoto-Schultz & Sakolvittayanon, 2020; Garcia-Rodriguez & Romero-Merino, 2020). De acordo com a teoria da dependência de recursos, sugerida por Pfeffer & Salancik (1978), a sobrevivência de uma organização depende da sua capacidade para adquirir recursos. É precisamente através dos meios financeiros que a organização poderá adquirir os recursos e fatores de produção de que necessita e que financia os seus projetos de investimento.

A literatura reconhece que a necessidade de construir uma organização sustentável conduziu à adoção de estratégias operacionais que visam o alcance de maior estabilidade financeira nas organizações sem fins lucrativos (Garcia-Rodriguez & Romero-Merino, 2020). O desenvolvimento deste tipo de estratégias pelas organizações sociais passa pela ampliação da capacidade geral de geração de receitas, através da estabilização dos seus fluxos financeiros, com o intuito de substituir um modelo de dependência financeira por um modelo de autossuficiência e viabilidade financeira (Gras & Mendoza-Abarca, 2013; Hager & Hung, 2019).

Com esta investigação pretende-se estudar em que medida as percepções da importância atribuída à afetação dos recursos financeiros pelos responsáveis das organizações sociais em Portugal influenciam a percepção do desempenho dessas organizações. Baseado num inquérito *on-line* administrado a uma amostra de organizações sociais Portuguesas procura-se evidenciar os principais constrangimentos que a gestão dos recursos financeiros coloca a estas organizações.

O artigo depois da introdução apresenta, na segunda secção, uma revisão da literatura, que explora as especificidades e a importância da gestão de recursos financeiros nas organizações sociais e a relação que se estabelece entre a gestão de recursos financeiros e o desempenho. Na secção seguinte descreve-se a metodologia e o desenho da investigação. Nas restantes secções, são apresentados e discutidos os resultados, bem como as principais conclusões, limitações e pistas de investigação futuras.

## **2. Enquadramento teórico**

### *2.1 A gestão de recursos financeiros nas organizações sociais*

A autossuficiência é entendida como o objetivo último dos empreendedores sociais mais ambiciosos (Anderson & Dees, 2008). O objetivo é o de limitar (e se possível eliminar) a dependência face à boa vontade e imprevisibilidade dos doadores, com os quais não existe qualquer vínculo contratual no que respeita aos montantes e periodicidade das transferências de capital (, bem como diminuir a dependência face ao orçamento do Estado e às opções políticas vigentes (Bacq *et al.* 2011; Chikoto-Schultz & Sakolvittayanon, 2020).

No entanto, esta situação apenas pode ser alcançada através de uma estratégia que visa a total dependência dos rendimentos gerados pela organização. Porém, para Nicholls (2008), esta será uma situação difícil de alcançar, na medida em que a maioria das iniciativas de empreendedorismo social se encontra algures num *continuum* balizado por uma situação de pura dependência e de total autossustentabilidade, como a figura 1 ilustra. Ainda assim, quanto maior for a capacidade de geração de receitas por parte da organização, maior será a probabilidade desta aceder aos recursos financeiros de que necessita (Lam, Searing, Prentice & Grasse, 2020).



Outra forma de geração de rendimento diz respeito à cobrança de taxas/quotas/licenças pela organização aos seus membros e associados, ou à venda de produtos ou serviços que não estejam relacionados com a missão social da organização para geração de receitas, tais como *merchandising*, venda de produtos agrícolas ou artesanais, ou prestação de serviços, como ações de consultoria, formação, restauração, ou a obtenção de patrocínios (Smith *et al.*, 2012).

As organizações sociais estão cada vez mais conscientes da necessidade de diversificação das suas fontes de rendimento enquanto meio para assegurar a sua sustentabilidade (Chikoto-Schultz & Sakolvittayanon, 2020). Todavia, a evidência empírica mostra que a maioria destas organizações não consegue operar exclusivamente com base em receitas próprias (Bacq *et al.*, 2011; Dionisio, 2019; Zhang & Swanson, 2013), apesar de privilegiarem, sempre que possível, o uso de meios de financiamento internos (Lam *et al.*, 2020).

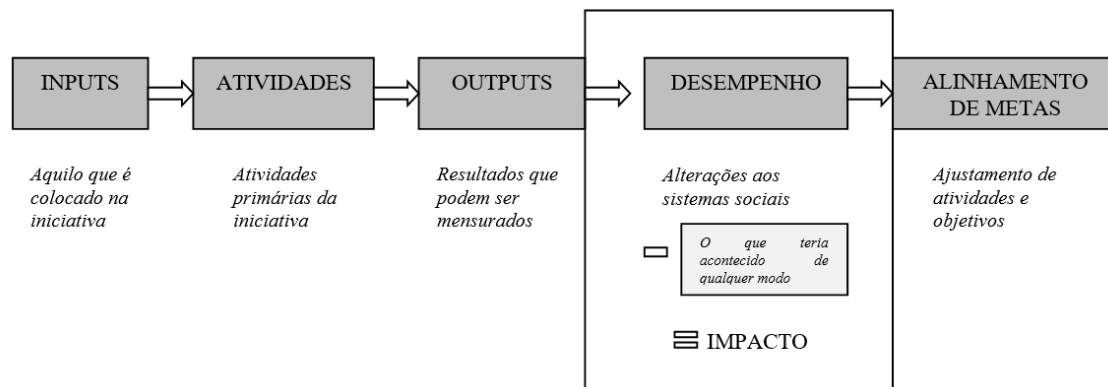
No caso português, Parente *et al.* (2013) referem que a maioria das organizações do terceiro setor recorre a financiamento externo, bastante dependente de *stakeholders*, onde o financiamento proveniente do Estado assume particular relevância e o financiamento próprio representa apenas uma pequena fração dos fundos. De um modo diferente, alguns autores revelam que a maioria das organizações sociais consegue fazer face a grande parte das necessidades financeiras através de estratégias de geração de rendimento relacionadas com atividades de mercado, em especial as de maior dimensão (Baral *et al.*, 2012; Leahy & Villeneuve-Smith, 2009; Villeneuve-Smith & Chung, 2013), mostram que a maioria das organizações sociais consegue preencher mais de metade das suas necessidades. Estudos anteriores indicam ainda que a capacidade de diversificação das fontes de receita é influenciada pelas características da organização (tais como idade, dimensão, crescimento e atividade desenvolvida), bem como pelo ambiente externo (Bacq *et al.*, 2011; Chikoto-Schultz & Sakolvittayanon, 2020; Leahy & Villeneuve-Smith, 2009). Tipicamente, à medida que as organizações sociais vão ‘amadurecendo’, tendem a depender mais do seu volume de vendas, e menos de donativos e subvenções (Bacq *et al.*, 2011), situação que se observa também em relação à dimensão (Leahy & Villeneuve-Smith, 2009).

Para colmatar esta incapacidade, as organizações de empreendedorismo social podem recorrer a outras fontes de recursos financeiros, tais como donativos e subsídios, ou às poupanças do próprio fundador ou da sua rede de contactos (sejam estes familiares, amigos, antigos colegas, parceiros de negócios, membros da comunidade ou pessoas interessadas no problema social em causa) (Baral *et al.*, 2012; Dionísio, 2019; Hare *et al.*, 2007), fontes que podem ser particularmente interessantes numa fase inicial da iniciativa.

## 2.2 A relação entre a gestão de recursos financeiros e o desempenho

No empreendedorismo social, o processo de criação de valor resulta da aplicação de um conjunto de atividades organizacionais (comportamentos), para os quais é necessário um conjunto de recursos (inputs) com vista à produção de determinados produtos ou serviços (outputs), que são disponibilizados enquanto veículo para a produção dos resultados pretendidos (desempenho) (Figura 2). Para a compreensão do quadro completo de criação de valor, importa acrescentar o conceito de impacto que, segundo Clark *et al.*, (2004), expressa o acréscimo de valor que as atividades da organização libertam para a sociedade.

**Figura 2- O processo de geração de desempenho**



Fonte: Clark *et al.* (2004, p. 7)

A escassez de recursos das organizações da economia social obriga a que estas tenham que ser eficazes e eficientes na prossecução dos seus objetivos (Martín-Pérez & Martín-Cruz, 2020). Para isso, é imprescindível definir um bom sistema de métricas para que se possa apurar o nível de desempenho da organização e melhorar os resultados organizacionais com base no conhecimento obtido através das experiências passadas (Zeyen *et al.*, 2013). De facto, é com base na avaliação do desempenho organizacional que as organizações conseguem estabelecer objetivos, medir esses objetivos e recolher e analisar dados para saber se estes foram atingidos (Lynch-Cerullo & Cooney, 2011).

Sawhill & Williamson (2001) defendem que o processo de avaliação de desempenho organizacional deverá contemplar a informação relativa a três vetores: processos (atividades), outputs (produtos e serviços) e resultados. Em paralelo, na terminologia de Clark *et al.* (2004) as métricas de avaliação de desempenho podem ser classificadas em três categorias distintas, embora complementares: (i) métodos de processos; (ii) métodos de impacto; e (iii) métodos monetários. Os métodos de processo incluem as ferramentas que são utilizadas para avaliar a eficiência e eficácia dos outputs, traduzindo-se em indicadores que monitorizam a continuidade operacional dos processos. Os métodos de impacto, por sua vez, avaliam os resultados incrementais (em termos de desempenho ou de output) proporcionados à sociedade pelas atividades da organização, comparativamente com a melhor alternativa existente para a resolução do problema social em questão. Por último, os métodos monetários representam o desempenho ou o impacto gerado, expressos em unidades monetárias, descontando, ou não, o valor temporal do dinheiro.

### 3. Metodologia

A abordagem metodológica é quantitativa e suporta-se num inquérito por questionário administrado *on-line* a uma amostra composta por Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) Portuguesas e projetos nacionais constantes da plataforma da Bolsa de Valores Sociais (BVS). Desta amostra foram excluídas as organizações religiosas, políticas ou partidárias, ou detidas por outras organizações de carácter empresarial. As unidades amostrais foram selecionadas com base em informação recolhida nos *sites* institucionais, blogues das organizações, e demais fontes disponíveis na internet. O total da amostra é de 99 ONGD e 29 projetos cotados na Bolsa de Valores Sociais, o que perfaz 128 organizações.

O processo de recolha de dados aplicou critérios de aleatoriedade pelo que a amostra pode ser considerada probabilística.

O período de recolha de dados decorreu entre 19 de setembro de 2012 e 2 de janeiro de 2013, tendo sido obtidas 68 respostas, o que corresponde a uma taxa média de resposta de 53,1% (82,8% nos projetos cotados na BVS e 44,9% nas ONGD). No total 62 respostas foram fornecidas por indivíduos envolvidos na gestão das organizações.

O questionário usado na investigação adapta o questionário aplicado no estudo de Light (2008) e o inquérito realizado pelo *National Survey of Third Setor* (2008). Foram realizados pré-testes junto de sete especialistas que validaram o conteúdo do questionário.

Na construção do questionário privilegiou-se a aplicação de questões de escala, através do uso de uma pontuação entre 1 e 5, em que 1 correspondia a uma importância muito baixa e 5 a uma importância muito elevada à gestão de recursos financeiros na organização. O mesmo sucedeu com a avaliação do desempenho geral da empresa, em que 1 correspondia a um desempenho muito baixo e 5 a um desempenho muito elevado.

Na análise de dados foram aplicadas técnicas de estatística descritiva (frequência absoluta e relativa, média, desvio padrão, percentis), estatística multivariada (análise fatorial por componentes principais) e Teste MANOVA não-paramétrico. No tratamento dos dados foi usado o programa SPSS versão 24.

## 4. Resultados

### 4.1 A gestão de recursos financeiros

No quadro 1 sintetizam-se os resultados obtidos relativamente à importância atribuída pelos responsáveis das organizações sociais a diferentes elementos relativos à gestão de recursos financeiros. Em termos gerais, verifica-se a atribuição de uma importância elevada, uma vez que o valor médio de cada variável se encontra situado no polo positivo da escala de 5 pontos.

**Quadro 1- Valorização atribuída às variáveis de gestão de recursos financeiros**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio-Padrão	Perc. 25	Perc. 50	Perc. 75
Subsídios e subvenções públicas	8,1%	9,7%	25,8%	32,3%	24,2%	3,6	1,20	3,0	4,0	4,3
Donativos de empresas	1,6%	6,5%	16,1%	27,4%	48,4%	4,2	1,02	3,8	4,0	5,0
Donativos de particulares	1,6%	9,7%	19,4%	19,4%	50,0%	4,1	1,11	3,0	4,5	5,0
Receitas geradas pela organização	6,5%	6,5%	9,7%	29,0%	48,4%	4,1	1,20	4,0	4,0	5,0
Financiamento	4,8%	4,8%	6,5%	33,9%	50,0%	4,2	1,08	4,0	4,5	5,0
A existência de fontes de financiamento adequadas.	3,2%	1,6%	9,7%	38,7%	46,8%	4,2	0,94	4,0	4,0	5,0
A capacidade de geração de receitas por parte da organização.	1,6%	1,6%	16,1%	35,5%	45,2%	4,2	0,89	4,0	4,0	5,0
A capacidade de atração de donativos.	1,6%	8,1%	11,3%	19,4%	59,7%	4,3	1,06	4,0	5,0	5,0
A capacidade de geração de fundos suficientes para as atividades do dia a dia da organização.	1,6%	1,6%	8,1%	32,3%	56,5%	4,4	0,84	4,0	5,0	5,0

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio-Padrão	Perc. 25	Perc. 50	Perc. 75
A geração de fundos para a realização de investimentos de expansão.	4,8%	3,2%	6,5%	46,8%	38,7%	4,1	1,01	4,0	4,0	5,0

N=62

(1) Importância muito baixa; (2) Importância baixa; (3) Importância nula; (4); Importância elevada; (5) Importância muito elevada;

**Fonte: Elaboração própria.**

De todas as variáveis individuais, a mais valorizada é a capacidade de geração de fundos suficientes para as atividades diárias da organização (M= 4,4), qualificada como importante ou muito importante por 88,8% dos respondentes. Logo de seguida surge a capacidade de atração de donativos (M= 4,3), que é também apontada como importante ou muito importante por uma fração muito significativa dos responsáveis (79,1%). Seguem-se, *ex aequo*, a importância atribuída ao financiamento, donativos, à existência de fontes de financiamento adequadas e a capacidade de geração de receitas por parte da organização (M=4,2) e, depois, a importância conferida a donativos de particulares, receitas geradas pela organização e a geração de fundos para a realização de investimentos de expansão (M=4,1). De referir, ainda, que os donativos provenientes de empresas (média de 4,2) são ligeiramente mais relevantes do que os oriundos de particulares (média de 4,1), o que poderá ser explicado pelos montantes potencialmente disponibilizados por estas duas fontes de donativos. Não deixa de ser curioso verificar que a valorização concedida a categorias de financiamento tão distintas e que englobam lógicas de funcionamento tão díspares, umas mais associadas a modelos de dependência financeira e outras marcadas por uma situação de autossuficiência financeira, sejam tão próximas.

De referir, também, a maior ênfase colocada pelos respondentes na capacidade de geração de fundos suficientes para as atividades diárias da organização do que para a realização de investimentos de expansão. A primeira (geração de receitas para o dia a dia) é vista como muito importante por mais de metade dos respondentes (56%), enquanto a geração de meios para investimentos de expansão obtém essa apreciação por pouco mais de um terço dos respondentes (38,7%).

Acresce, ainda, que a variável menos valorizada pelos respondentes são os subsídios e subvenções públicas (média de 3,6). Para além disso, foi considerada de importância baixa ou muito baixa por quase um quinto dos respondentes (19%), o que reflete o desejo das organizações sociais serem independentes da ajuda estatal. Ainda assim, é qualificada como importante ou muito importante por mais de metade das organizações (56%).

Analisando a capacidade de geração de receitas (quadro 2), observa-se que quase um quarto das organizações declarou não ter qualquer elemento de receitas próprias (21%, n=13) e apenas 19 (29% dos inquiridos) referiu que estas permitem suprir mais de metade das necessidades de financiamento da organização. Este indicador sugere que a maioria das organizações não consegue atuar unicamente com base nas suas receitas próprias, necessitando de recorrer a outras fontes.



**Quadro 2- Geração de receitas próprias**

	N	%
<b>Peso das receitas próprias <sup>a</sup>.</b>		
0%	13	21,0%
<25%	21	33,9%
entre 25 e 50%	10	16,1%
entre 50 e 75%	9	14,5%
≥ 75%	9	14,5%
<b>Fontes de receitas próprias <sup>b</sup>.</b>		
Preço pago pela prestação de serviço ou venda de produtos	27	55,1%
Merchandising	13	26,5%
Quotas pagas pelos sócios/membros	37	75,5%
Ações de formação	20	40,8%
Ações de consultadoria	9	18,4%
Outras	14	28,6%
<b>N.º de fontes de receitas próprias utilizadas <sup>b</sup></b>		
1 fonte	14	28,6%
2 fontes	15	30,6%
3 fontes	12	24,5%
4 fontes	4	8,2%
5 fontes	2	4,1%
Média	2,2	

<sup>a</sup>. N=62;

<sup>b</sup>. N=49, considerando-se apenas as organizações que reportaram ter fontes de receitas próprias

**Fonte: Elaboração própria.**

Nas organizações sociais que indicam ter receitas próprias (n=49), a configuração mais comum (76%) é o recurso a quotas pagas pelos sócios ou membros, seguindo-se o preço pago como contrapartida de um bem ou serviço, que está presente em cerca de 55% das organizações. Verifica-se, deste modo, o predomínio da geração de rendimentos que têm uma ligação direta com a missão principal da organização, enquanto, paralelamente, se revelam importantes as receitas provenientes da realização de ações de formação (40,8% das organizações). Com menor expressão, figuram as ações de *merchandising* (26,5%) ou as ações de consultadoria (18,4%). Uma proporção significativa de inquiridos referiu recorrer a outras fontes de rendimento, sendo aqui mencionados elementos como a concessão de explorações ou a realização de eventos ou de auditorias. Outros inquiridos indicaram a obtenção de financiamento através de patrocínios, donativos, ou mecenato, elementos que não se inserem verdadeiramente no conceito de receitas próprias. Os dados apontam, ainda, para uma baixa diversificação na geração de receitas próprias, recorrendo as organizações, em média, a pouco mais de 2 fontes de receitas (média de 2,2), e menos de um terço (29,8%), assume utilizar apenas uma das fontes anteriormente referidas.

Para melhorar a legibilidade dos dados, procedeu-se à redução dos dados através da Análise Fatorial por Componentes Principais (AFCP), com rotação ortogonal e normalização de Kaiser. O apuramento das componentes principais, permitiu a construção de índices com base na média ponderada dos pesos fatoriais das variáveis nas componentes, conforme se observa no quadro 3. Os testes de esfericidade de Bartlett e a análise da adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), suportam

a adequação dos dados à realização da AFPC (Maroco, 2007, p.368). Como sugerido por Field (2005, p.642), optou-se pela exclusão das variáveis com uma medida de adequação para a amostra inferior a 0,50. Para a construção das componentes principais foram consideradas apenas variáveis cujo peso na componente fosse igual ou superior a 0,7, de modo a assegurar a sua significância estatística (para  $\alpha=0,05$ ) (Hair *et al.*, 1998, p. 112).

A AFPC aponta para a existência de 3 componentes principais respeitante à gestão de recursos financeiros, capazes de explicar 77,3% da variância total dos dados. Uma primeira, intitulada de obtenção de donativos, agrega a valorização atribuída à angariação de donativos junto das empresas e particulares, bem como a capacidade para atrair novos donativos. Uma segunda dimensão engloba as variáveis ‘existência de fontes de financiamento adequadas’, ‘a capacidade de geração de fundos suficientes para as atividades diárias da organização’ e a ‘geração de fundos para a realização de investimentos de expansão’, pelo que será designada de posse dos meios líquidos necessários. A última dimensão compreende a ‘posse das receitas geradas pela organização’ e a ‘capacidade de geração dessas mesmas receitas’ e designa-se como geração de receitas próprias.

O Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) indica que as escalas obtidas através da solução fatorial apresentam uma boa fiabilidade interna. De seguida, procedeu-se à construção de um para cada uma das componentes principais apuradas, baseado na média ponderada dos pesos de cada variável na componente (Field, 2005).

Tal como sugerido pela análise das variáveis individuais, verifica-se que todas as componentes são qualificadas como importantes para a organização, com uma valorização muito próxima do ponto 4 da escala. A posse dos meios líquidos necessários e a obtenção de donativos acolhem uma valoração média semelhante (M= 4,2), ainda que esta última apresente uma maior variabilidade entre respondentes. A componente geração de receitas próprias obtém uma classificação média de 4,1 entre os respondentes.

**Quadro 3- Análise de componentes principais**

Componente	Média	Desvio-padrão	Valores Próprios	% Var.	% Var. Acum.	Alpha de Cronbach
Obtenção de donativos	4,2	1,1	3,4	42,6	42,6	0,89
Posse dos meios líquidos necessários	4,2	0,7	1,7	21,0	63,4	0,72
Geração de receitas próprias	4,1	1,0	1,1	13,7	77,3	0,73

Método de extração: análise de componentes principais; Método de rotação: varimax, com normalização de Kaiser; Medida de KMO= 0,722; Teste de esfericidade de Bartlett:  $p= 0,000$ ;

a. A rotação convergiu em 4 iterações.

**Fonte: Elaboração própria**

Refira-se, ainda, que a obtenção de donativos é mais relevante para os projetos cotados na BVS (média de 4,5) do que para as ONGD (média de 4,0), o que pode resultar do facto de a BVS ser, na realidade, uma plataforma de donativos através da qual as organizações visam angariar recursos necessários ao desenvolvimento do seu projeto. Analisando as características da organização verifica-se que as mais recentes (entre 1 e 3 anos) são as que atribuem maior importância à gestão dos recursos financeiros (nas suas três componentes) (quadro 4), possivelmente como reflexo do ambiente de particular escassez de recursos com que estas organizações se deparam no início da sua atividade. Verifica-se ainda que as organizações que com concorrem com outros

fornecedores tendem a dar uma importância superior à posse dos meios líquidos necessários e à geração de receitas próprias (os dois com uma valorização média de 4,5), em detrimento do relevo conferido à obtenção de donativos (média de 3,9). Nas outras organizações, a diferença quanto à importância conferida às diferentes variáveis de recursos financeiros não é tão acentuada.

**Quadro 4- Valorização atribuída à gestão de recursos financeiros em função das características da organização**

	<b>Obtenção de donativos</b>	<b>Posse dos meios líquidos necessários</b>	<b>Geração de receitas próprias</b>
Tipo de organização			
BVS	4,5	4,5	4,1
ONGD	4,0	4,1	4,2
Idade			
1-3 anos	4,7	4,6	4,8
3-10 anos	4,0	4,2	4,1
>10 anos	4,3	4,3	4,1
Localização geográfica			
Norte	4,2	4,3	4,5
Centro	4,1	3,9	4,0
Lisboa	4,2	4,3	4,2
Alentejo	3,3	4,2	3,0
Algarve	4,3	5,0	5,0
Ilhas			
Várias	4,5	4,7	4,3
Âmbito de atuação			
Local	4,0	4,1	4,2
Regional	3,7	4,3	3,7
Nacional	4,3	4,5	4,3
Internacional	4,2	4,1	4,1
Público-alvo			
Pessoas idosas	4,3	4,5	4,3
Pessoas com deficiências físicas	4,4	4,6	4,5
Minorias étnicas	4,4	4,4	4,3
Pessoas com carências financeiras	4,3	4,3	4,2
Refugiados	4,5	4,4	4,0
Pessoas com problemas de dependências	4,7	4,7	4,7
Pessoas socialmente excluídas	4,2	4,4	4,3
Animais			
Organizações e associações locais	4,1	4,2	4,4
Outro	3,9	4,0	3,8
Finalidade da atividade da organização			
Complementa os serviços dos mercados	4,1	4,4	4,1
Complementa os serviços do Estado	4,2	4,1	4,2
Concorre com outros fornecedores	3,9	4,5	4,5
Concorre com o Estado	4,7	4,7	5,0
A atividade não é disponibilizada nos mercados	4,0	4,1	4,0

**Fonte: Elaboração própria**

De assinalar, depois, que não se encontra qualquer correlação estatisticamente significativa entre a idade da organização e a valoração atribuída às diferentes fontes de geração de financiamento (quadro 5). As correlações obtidas, embora sem significado estatístico, apresentam um sinal inverso ao esperado. Este resultado indicia uma associação positiva entre a idade e os elementos conotados com uma situação de maior

dependência financeira (subsídios e subvenções públicas e donativos de empresas e de particulares) e negativa com a geração de receitas próprias. Não se identificam uma associação estatisticamente significativa entre a importância conferida à geração de receitas próprias e as características da organização, tais como localização geográfica, âmbito de atuação ou finalidade das atividades da organização. A única exceção é encontrada nas organizações que lidam com outros públicos, não representados nas opções de resposta fornecidas no questionário.

**Quadro 5- Correlações entre a importância atribuída à gestão de recursos financeiros e as características da organização**

	Obtenção de donativos	Posse dos meios líquidos necessários	Geração de receitas próprias
Idade	0,017	-0,009	-0,079
Localização geográfica	0,031	0,188	-0,078
Âmbito de atuação	0,105	-0,090	0,031
<b>Público-Alvo</b>			
Pessoas idosas	-0,087	-0,162	-0,118
Pessoas com deficiências físicas	-0,128	-0,220	-0,176
Minorias étnicas	-0,125	-0,108	-0,057
Pessoas com carências financeiras	-0,125	-0,090	-0,047
Refugiados	-0,115	-0,087	0,045
Pessoas com problemas de dependências	-0,119	-0,127	-0,128
Pessoas socialmente excluídas	-0,053	-0,118	-0,124
Animais	-	-	-
Organizações e associações locais	0,044	0,031	-0,160
Outro	0,275*	0,280*	0,341**
<b>Finalidade da atividade da organização</b>			
Complementa os serviços dos mercados	0,033	-0,123	0,012
Complementa os serviços do Estado	-0,013	0,141	-0,072
Concorre com outros fornecedores	0,079	-0,127	-0,137
Concorre com o Estado	-0,096	-0,102	-0,168
A atividade não é disponibilizada nos mercados	0,095	0,109	0,119

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0,05$ ;

\*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0,01$ ;

**Fonte: Elaboração própria**

#### 4.2 O desempenho das organizações

De seguida procedeu-se à análise do desempenho geral das organizações sociais. Os indicadores em análise foram agregados em torno de duas componentes principais: o desempenho económico e o desempenho social, conforme se observa no quadro 6.

A análise dos dados revela que as organizações apresentam um desempenho superior na dimensão social ( $M = 4,2$ ) do que na dimensão económica ( $M= 3,5$ ), verificando-se que apenas 8 das organizações (12,9%) manifestam um nível de desempenho económico superior ao social. De acrescentar que o desempenho económico é baixo (inferior ao ponto neutro da escala) em quase um quarto dos respondentes (24,2%), verificando-se o mesmo apenas num pequeno número de organizações em relação à dimensão social (6,5%).

Das três variáveis que integram a componente desempenho social, a mais pontuada é a capacidade de prossecução da missão social (média de 4,3), embora muito próxima das demais variáveis (quadro 6). Na componente de desempenho económico, as variáveis que tiveram uma maior pontuação foram o crescimento da procura pelos programas da

organização e o crescimento do número de beneficiários (ambas com uma cotação média de 3,8). O aumento da sustentabilidade da organização e o crescimento dos valores monetários movimentados pela organização contaram apenas com uma pontuação média de 3,4, logo seguidas pela capacidade de prossecução dos objetivos económicos ( $M = 3,3$ ).

**Quadro 6- Desempenho geral das organizações**

Componentes	Análise de Componentes Principais						
	Peso do Fator <sup>a</sup>	Média	Desvio-padrão	Valores Próprios	% Var.	% Var. Acum.	Alpha de Cronbach
<b>Componente1:</b> <b>Desempenho económico</b>		<b>3,5</b>	<b>0,9</b>	<b>4,6</b>	<b>42,0</b>	<b>42,0</b>	<b>0,94</b>
O crescimento dos valores monetários movimentados	0,860	3,4	1,2				
O aumento da sustentabilidade económica	0,853	3,4	1,2				
Capacidade para atingir objetivos económicos	0,782	3,3	1,1				
O crescimento da procura pelos programas	0,771	3,8	1,0				
O crescimento do número de beneficiários	0,720	3,8	1,0				
<b>Componente2:</b> <b>Desempenho social</b>		<b>4,2</b>	<b>0,8</b>	<b>1,5</b>	<b>34,7</b>	<b>76,7</b>	<b>0,89</b>
Capacidade para atingir a missão social	0,936	4,3	0,9				
Capacidade para atingir objetivos sociais	0,927	4,2	0,9				
Capacidade para a prossecução dos principais objetivos	0,865	4,1	0,9				

Método de extração: análise de componentes principais; Método de rotação: varimax, com normalização de Kaiser; Medida de KMO= 0,743; Teste de esfericidade de Bartlett:  $p = 0,000$ .

a. A rotação convergiu em 3 iterações.

**Fonte: Elaboração própria**

Apesar das componentes principais serem determinadas por recurso a métodos de rotação ortogonal, as dimensões económica e social encontram-se, ainda assim, relacionadas ( $r=0,495$ ,  $\alpha=0,01$ ), o que atesta a forte interdependência entre a criação de valor social e económico no empreendedorismo social.

#### 4.3 A gestão de recursos financeiros e o desempenho

Analisada a importância das diferentes componentes de gestão de recursos financeiros, segue-se a avaliação do impacto da gestão dos recursos financeiros no desempenho das organizações sociais.

A análise da matriz de correlações (quadro 7) sugere que a importância atribuída à gestão de determinados recursos financeiros se encontra associada a um maior nível de desempenho. Em particular, verifica-se que a posse de meios líquidos e a geração de receitas próprias se encontra associada de uma forma positiva e estatisticamente significativa com o desempenho económico (0,282 e 0,302). No desempenho social não se encontram correlações estatisticamente significativas com as variáveis relativas à gestão financeira. De acrescentar ainda que a importância atribuída à obtenção de donativos não se encontra correlacionada de uma forma significativa com nenhuma das dimensões de desempenho das organizações (económico e social).

**Quadro 7- Correlação entre desempenho e práticas de gestão de recursos financeiros**

Questão	Desempenho Económico	Desempenho Social
Obtenção de donativos	-0,003	0,191
Posse dos meios líquidos	0,282*	-0,094
Geração de receitas próprias	0,302*	0,031

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0,05$ ; \*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0,01$ ;

**Fonte: Elaboração própria**

Para avaliar em que medida o nível de desempenho das organizações sociais é influenciado ou não pela importância que os responsáveis da organização atribuem à gestão de recursos procedeu-se à análise multivariada de variância (MANOVA). Este procedimento estatístico é possível já que se verificou pela análise das correlações que as duas dimensões do desempenho (económico e social) não são independentes ( $r=0,495$ ,  $\alpha=0,01$ ). Com o teste da MANOVA procura-se avaliar a extensão com que as diferentes componentes principais são capazes de afetar, no global, as duas variáveis dependentes em análise (Maroco, 2007, pp. 188-194).

Como sugerido por Maroco (2007, p. 254), optou-se pela utilização do modelo MANOVA não paramétrico, baseado na ordem das observações, uma vez que a análise à normalidade das variáveis, designadamente pela aplicação dos testes de Kolmogorov–Smirnov (com a correção de Lilliefors) e dos testes de Shapiro-Wilk, levam a rejeitar a hipótese de que os dados tenham aderência a uma distribuição normal ( $p\text{-value}<0,05$ ) e o teste M de Box da igualdade da matriz de covariâncias, por sua vez, rejeita a hipótese de as covariâncias serem, para algumas componentes principais, iguais entre grupos ( $p\text{-value}<0,05$ ) (Field, 2005, p. 593).

Por isso, a opção tomada foi pela utilização da estatística de Roy (*Roy's Largest Root*), considerada como particularmente adequada para a investigação em ciências sociais (Field, 2005, p. 594).

O resultado obtido mostra que o desempenho geral da empresa é influenciado, de uma forma estatisticamente significativa, pela importância conferida à geração de receitas próprias ( $\alpha<0,05$ ), bem como à posse dos meios líquidos necessários ( $\alpha<0,1$ ).

**Quadro 8- Teste MANOVA não paramétrico e Kruskal-Wallis**

Componente	Teste MANOVA não-paramétrico		Teste de Kruskal-Wallis			
	F	Sig.	Desempenho Económico		Desempenho Social	
			Qui-Quadr.	Sig. Asymp	Qui-Quadr.	Sig. Asymp
Obtenção de donativos	1,073	0,413	5,360	0,252	2,171	0,704
Posse dos meios líquidos necessários	1,734	0,066 *	4,649	0,325	1,816	0,770
Geração de receitas próprias	2,059	0,031 **	6,855	0,144	2,560	0,634

**Fonte: Elaboração própria**

Apesar das dimensões posse dos meios líquidos necessários e a geração de receitas próprias serem assinaladas como conducentes a diferenças no desempenho das organizações, o teste de Kruskal-Wallis não o confirma em nenhuma das dimensões (económica ou social) individualmente. Contudo, é de notar que o coeficiente de

correlação de Pearson é positivo e estatisticamente significativo entre as variáveis posse dos meios líquidos necessários e geração de receitas próprias com o desempenho económico da organização.

## 5. Discussão dos resultados

A investigação realizada indica que os responsáveis das organizações sociais em Portugal atribuem uma importância elevada à gestão de recursos financeiros, valorizando de uma forma positiva diferentes fontes de mobilização de recursos financeiros, que incluem quer a geração de receitas próprias, as subvenções ou os donativos. De sublinhar, no entanto, que as fontes de financiamento menos valorizadas pelas organizações sociais são os subsídios e as subvenções públicas, o que indicia a sua determinação em depender o menos possível da ajuda fornecida pelo Estado. Ainda assim, esta fonte de obtenção de meios financeiros é qualificada como importante ou muito importante por metade das organizações sociais portuguesas.

A valorização das fontes de recursos financeiros que se regem por lógicas aparentemente antagónicas evidencia que o empreendedorismo social é um campo híbrido por excelência e bastante heterogéneo. Como Nicholls (2008) refere, estas organizações situam-se algures entre um *continuum* delimitado pelas formas organizacionais puras - as organizações comerciais privadas, que assumem uma total dependência de estratégias de geração de rendimento -, e as organizações sem fins lucrativos tradicionais, dependentes de fontes unilaterais de recursos financeiros. Aqui se revela de sobremaneira a dificuldade de prosseguir um modelo totalmente autossustentável, pelo que em paralelo com a elevada importância atribuída à geração de receitas próprias, subsiste a valorização de donativos enquanto fonte de rendimento, o que permitirá minimizar a insuficiência de meios financeiros da organização social.

Contrastando a valorização das diferentes fontes de financiamento com a evidência empírica, verifica-se que os resultados estão de acordo com os encontrados noutros estudos no que respeita à baixa importância conferida a donativos e subvenções públicas (Villeneuve-Smith & Chung, 2013). De facto, a capacidade para realizar as necessidades financeiras com base em receitas próprias apenas é conseguida por menos de um terço das organizações, o que é inferior à identificada por Baral *et al.* (2012), Leahy & Villeneuve-Smith (2009) e Villeneuve-Smith & Chung (2013), mas superior à assinalada por Zhang & Swanson (2013) para o caso canadiano. Constata-se, assim, e à semelhança de outros estudos (Hare *et al.*, 2007; Parente *et al.* 2013; Zhang & Swanson, 2013), que a maioria das organizações sociais não consegue atuar única e exclusivamente com base em receitas próprias, o que mostra a grande dificuldade em alcançar uma situação de autossuficiência financeira.

Em termos de fontes de geração de receitas próprias, a par com a baixa diversificação do número de fontes a que recorrem, observa-se um claro predomínio das receitas resultantes de quotas pagas pelos membros da organização social, seguidas pelo preço cobrado como contrapartida da venda de um bem ou serviço. Esta análise permite concluir pela forte relevância dos rendimentos relacionados com a missão da organização, o que contrasta com as conclusões de Bacq *et al.* (2011), que apontam para uma expressão relativamente pequena da venda de produtos e serviços sobre a geração de receitas.

O estudo revela, ainda, que a importância atribuída às diferentes fontes de financiamento não difere substancialmente em função da idade da organização,

defraudando a expectativa de que à medida que as organizações atingem um maior estágio de maturidade atribuem maior relevância à capacidade de geração de receitas próprias, em detrimento de uma situação de dependência financeira. Este resultado, para além de curioso, é contrário às posições veiculadas na literatura (Bacq *et al.*, 2011; Chikoto-Schultz & Sakolvittayanon, 2020). De igual modo, não se verifica qualquer correlação entre a importância atribuída a diferentes fontes de recursos financeiros e a dimensão da organização, o que contraria os resultados de Leahy & Villeneuve (2009), que defendem a necessidade de obtenção de uma determinada escala, para garantir uma menor dependência de donativos e um acesso mais facilitado a subvenções públicas.

Merece igualmente referência o facto de as organizações sociais nacionais conferirem maior valorização à libertação de recursos para as atividades diárias do que para os investimentos de expansão. Esta conclusão poderá conduzir a duas possíveis interpretações, ambas alimentadas pelas dificuldades financeiras da organização. Por um lado, poderá denotar a ausência de uma consistente orientação estratégica, em prol de um enfoque essencialmente de curto prazo. Por outro lado, poderá indiciar falta de ambição para fazer crescer a organização, levando os seus responsáveis a preocuparem-se mais com a angariação de recursos suficientes para assegurar as atividades correntes e a continuidade das suas operações, do que em fazer crescer e expandir a organização social.

De salientar, depois, que a evidência empírica disponível afasta a preocupação lançada por Smith *et al.* (2010), quanto aos riscos da prossecução de estratégias de geração de receitas próprias sobre o exercício da missão social da organização, pois não se encontra qualquer associação estatisticamente significativa entre a gestão de recursos financeiros e o desempenho social da organização.

Os resultados indicam ainda que o desempenho geral das organizações sociais é influenciado pela forma como são geridos os resultados financeiros, nomeadamente a importância atribuída à posse dos meios líquidos necessários e à geração de receitas próprias. A evidência obtida sugere, por isso, que a forma como as organizações sociais gerem os seus recursos financeiros explica as diferenças de desempenho observadas.

A pertinência da gestão dos recursos financeiros poderá ser interpretada pelos desafios específicos que a natureza híbrida do empreendedorismo social impõe e pela reconhecida importância da conjugação da sustentabilidade financeira com a criação de valor social (Garcia-Rodriguez & Romero-Merino, 2020; Gras & Mendoza-Abarca, 2012). Os resultados obtidos validam a ideia de que para a construção de um equilíbrio económico, sempre difícil de alcançar, são fundamentais os recursos financeiros. Estes recursos são necessários para assegurar a continuidade dos programas da organização social e para a maximização do valor gerado na sociedade. A gestão de recursos financeiros, em especial a obtenção de donativos, mais associada ao modelo caritativo e assistencialista, não mostrou uma associação a um maior nível de desempenho organizacional. Pelo contrário, observa-se uma associação de sentido negativo, embora sem relevância estatística, o que sugere que uma maior ênfase na obtenção de donativos estará associada a um modelo menos empreendedor e, por isso, a um menor desempenho na dimensão económica. Este resultado poderá ter ainda uma outra leitura, que sugere serem as organizações com pior desempenho económico (e com maiores problemas de autossuficiência), as que mais valorizam a obtenção de donativos.



## 6. Conclusões

O objetivo desta investigação era o de compreender a forma como as perceções da importância atribuída à afetação dos recursos financeiros pelos responsáveis das organizações sociais em Portugal influenciam a perceção do desempenho dessas organizações.

A investigação realizada indicia uma forte preocupação na mobilização de recursos financeiros provenientes de diferentes fontes, tais como geração de receitas próprias, subsídios ou donativos. A investigação revela ainda que apesar da atenção manifestada pelos gestores na geração de receitas próprias, estas assumem um peso ainda reduzido na estrutura de financiamento das organizações sociais nacionais, e que estas seguem uma estratégia de baixa diversificação das fontes de receitas próprias, ainda que com uma tendência para a geração de receitas relacionadas com a missão da organização.

A investigação realizada confirma ainda que as práticas de gestão de recursos financeiros são apontadas como relevantes para o sucesso das organizações sociais e capazes de explicar as diferenças gerais de desempenho. Em particular, verifica-se que a posse dos meios líquidos necessários e a geração de receitas próprias estão associados a um melhor nível de desempenho geral das organizações sociais. O mesmo não se verifica em relação à importância conferida à obtenção de donativos. A investigação confirma, por isso, que a adoção de um comportamento empreendedor na forma como são obtidos os recursos financeiros é crítico para o sucesso das organizações.

As conclusões obtidas têm importantes implicações práticas, nomeadamente para que os poderes públicos possam criar programas de formação para a divulgação adequada de fontes de financiamento alternativas e para a promoção de estratégias inovadoras de geração de receitas próprias.

Com este trabalho empírico conseguiu-se alargar o conhecimento numa área que, embora importante e com grandes implicações na gestão das organizações sociais, se encontra ainda pouco explorada do ponto de vista empírico. Não obstante, a investigação apresenta algumas limitações, como a dimensão da amostra e a data da colheita dos dados, que aconselham particular cautela na extrapolação dos resultados para a população no momento atual.

Em futuras investigações seria interessante estudar em que medida os montantes e tipologias de financiamento existentes no mercado são suficientes para acomodar as necessidades das organizações sociais e se ajustam à sua natureza idiossincrática. Por outro lado, seria importante avaliar em que medida as organizações conhecem e exploram as novas modalidades de financiamento disponíveis, como o *crowdfunding*. Uma outra questão que carece de ser investigada diz respeito aos principais critérios que regem a concessão de financiamento por parte das instituições financeiras, onde interessa clarificar o papel que a reputação do empreendedor e a viabilidade da sua iniciativa ocupam na decisão.

## Referências

Anderson, B., & Dees, G. (2008). Rhetoric, reality, and research: Building a solid foundation for the practice of social entrepreneurship. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change* (144-168). New York: Oxford University Press.

- Bacq, S., Hartog, C., Hoogendoorn, B., & Lepoutre, J. (2011). Social and commercial entrepreneurship: Exploring individual and organizational characteristics. *Scales Research Reports, EIM Business and Policy Research*. Acedido em janeiro 29, 2018, em [http://www.ondernemerschap.nl/sys/cftags/assetnow/design/widgets/site/ctm\\_getFile.cfm?file=H201110.pdf&perId=615](http://www.ondernemerschap.nl/sys/cftags/assetnow/design/widgets/site/ctm_getFile.cfm?file=H201110.pdf&perId=615)
- Baral, S., Simons, K., Lane, A., & Zhang, C. (2012). *China Social Enterprise Report, FYSE*. Acedido em janeiro 10, 2020, em [http://www.bsr.org/reports/FYSE\\_China\\_Social\\_Enterprise\\_Report\\_2012.PDF](http://www.bsr.org/reports/FYSE_China_Social_Enterprise_Report_2012.PDF)
- Chikoto-Schultz, G. & Sakolvittayanon, N. (2020). Revenue Diversification, Growth, and Stability. In I. Garcia-Rodriguez & M. E. Romero-Merino (Eds.), *Financing Nonprofit Organizations* (chapter 8). London, Routledge.
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D. & Olsen, S. (2004). Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures. *Rockefeller Foundation*. Acedido em janeiro 10, 2018, em [http://www.riseproject.org/DBL\\_Methods\\_Catalog.pdf](http://www.riseproject.org/DBL_Methods_Catalog.pdf)
- Dey, P. & Steyaert, C. (2018). *Social entrepreneurship: An affirmative critique*. Cheltenham, Elgar.
- Dionisio, M. (2019). The evolution of social entrepreneurship research: a bibliometric analysis. *Social Enterprise Journal*, 15 (1), 22-45.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. (2nd edition). London: Sage Publications.
- Garcia-Rodriguez, I. & Romero-Merino, M. (2020). A Journey Through the Finance of Nonprofit Organizations: An Introduction. In I. Garcia-Rodriguez & M. E. Romero-Merino (Eds.), *Financing Nonprofit Organizations* (chapter 1). London, Routledge.
- Gras, D., & Mendoza-Abarca, K. (2013). Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunities by nonprofits. *Journal of Business Venturing*, 29 (3), 392-404.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*. (5th edition). New Jersey: Prentice-Hall International.
- Hager, M. A., & Hung, C. (2019). Is diversification of revenue good for nonprofit financial health? *Nonprofit Quarterly*, 48(1), 5-27.
- Hare, P., Jones, D., & Blackledge, G. (2007). Understanding social enterprise: A case study of the childcare sector in Scotland. *Social Enterprise Journal*, 3 (1), 113-125.
- Lam, M.; Searing, E.; Prentice, C. & Grasse, N. (2020). Capital Structure and Financial Health. In I. Garcia-Rodriguez & M. E. Romero-Merino (Eds.), *Financing Nonprofit Organizations* (chapter 11). London, Routledge.
- Leahy, G., & Villeneuve-Smith, F. (2009). *State of social enterprise survey*. London: Social Enterprise Coalition.
- Light, P. (2008). *The search for social entrepreneurship*. Washington, DC: Brookings Institution Press.

- Lynch-Cerullo, K., & Cooney, K. (2011). Moving from outputs to outcomes: A review of the evolution of performance measurement in the human service nonprofit sector. *Administration in Social Work*, 35 (4), 364-388.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. (3.<sup>a</sup> edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Martín-Pérez, V. & Martín-Cruz, N. (2020). Efficiency in Nonprofit Organizations. In I. Garcia-Rodriguez & M. E. Romero-Merino (Eds.), *Financing Nonprofit Organizations* (chapter 3). London, Routledge.
- Nicholls, A. (2008). Introduction. In A. Nicholls (Ed.) *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change* (1-35). New York: Oxford University Press.
- Parente, C., Cruz, S., Marcos, V., Pais, C., & Martinho, A. (2013). Gestão organizacional no terceiro setor. *Work in Progress in Empreendedorismo social em Portugal: As políticas, organizações e as práticas de educação/formação*. Acedido em janeiro 2, 2020, em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Sawhill, J., & Williamson, D. (2001). Mission impossible? Measuring success in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11 (3), 371-386.
- Smith, B., Cronley, M., & Barr, T. (2012). Funding implications of social enterprise: The role of mission consistency, entrepreneurial competence, and attitude toward social enterprise on donor behavior. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31 (1), 142-157.
- Smith, B., Stevens, C., & Barr, T. (2010). Social entrepreneurs and earned income opportunities: the dilemma of earned income pursuit. In A. Fayolle, & H. Matlay (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (286-305), Massachusetts: Edward Elgard.
- Villeneuve-Smith, F., & Chung, C. (2013). *State of Social Enterprise Survey*. London: Social Enterprise Coalition.
- Wit, A.; Bekkers, R.; & Wiepking, P. (2020). Crowding-Out or Crowding-In: The Dynamics of Different Revenue Streams. In I. Garcia-Rodriguez & M. E. Romero-Merino (Eds.), *Financing Nonprofit Organizations* (chapter7). London, Routledge.
- Zeyen, A., Beckmann, M., Mueller, S., Dees, J., Khanin, D., Krueger, N., Murphy, P., Santos, F., Scarlata, M., Walske, J., & Zacharakis, A. (2013). Social entrepreneurship and broader theories: Shedding new light on the ‘Bigger Picture’. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4 (1), 88-107.
- Zhang, D., & Swanson, L. (2013). Social entrepreneurship in nonprofit organizations: An empirical investigation of the synergy between social and business objectives, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 25 (1), 105-125.