

Orientação Empreendedora na Captação de Recursos Internacionais das Organizações da Sociedade Civil

Mariana Cristina Betti Cury Lorca¹
mariana.c.lorca@gmail.com |  0000-0002-8554-4861

Ilan Avrighir¹
iavrighir@espm.br |  0000-0001-8234-3872

RESUMO

Este artigo analisa como certas organizações da sociedade civil, Civil Society Organizations (CSOs, sigla em inglês) de economias emergentes (EE), conseguem captar recursos financeiros de Agências Internacionais de Desenvolvimento, International Development Agencies (IDAs, sigla em inglês) enquanto outras CSOs não são bem-sucedidas nessa tentativa. Por meio de um estudo de caso múltiplo, com seis CSOs brasileiras, nossos resultados sugerem que um fator que explica o desempenho favorável das CSOs na captação de recursos internacionais é a Orientação Empreendedora, Entrepreneurial Orientation (EO, sigla em inglês), a qual permite a algumas desenvolver iniciativas e abordagens inovadoras, alinhadas às orientações contemporâneas das agências de fomento. Esses resultados contribuem para a expansão do domínio teórico no qual o construto de EO mostra relevância, que passa a incluir captação de recursos internacionais de CSOs, campo em que ele tem sido pouco explorado. Do ponto de vista prático, o estudo sugere que CSOs, interessadas em captar fundos de IDAs, devem promover a EO internamente.

PALAVRAS-CHAVE

orientação empreendedora, captação de recursos internacionais, organizações da sociedade civil, estratégia internacional

¹ESPM,
São Paulo, SP, Brasil

Recebido: 06/02/2019.
Revisado: 07/06/2019.
Aceito: 17/07/2019.
Publicado Online em: 27/01/2020.
DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.3>



1. INTRODUÇÃO

As CSOs são importantes agentes de desenvolvimento. Elas fazem parte do Terceiro Setor, representam a sociedade civil organizada e destacam-se por promover a ajuda humanitária, socioeconômica, ambiental e a defesa de direitos (Salamon, Sokolowski, Megan, & Tice, 2013). São organizações formais, privadas, sem fins lucrativos, não pertencentes ao governo (primeiro setor) ou ao mercado (segundo setor) gerenciadas autonomamente e mobilizam o trabalho voluntário (Lewis, 2014; Salamon & Anheier, 1997).

A habilidade de as CSOs se desenvolverem, realizarem suas missões e atingirem seus objetivos depende de sua eficiência em obter recursos financeiros. Desse modo, a captação de recursos é uma atividade essencial para as CSOs (Aldashev & Verdier, 2010). A dimensão econômica é crucial para a sustentabilidade dessas organizações e, muitas vezes, a obtenção desses recursos torna-se o maior problema enfrentado por elas (Stankiewicz & Seiler, 2013). Embora muitos dos recursos que sustentam as CSOs sejam provenientes dos países onde estas operam, para muitas delas os fundos das IDA são essenciais (Anheier, 2014; Lewis, 2014; Appe & Pallas, 2018).

A globalização do mercado de doações é um fenômeno recente (Aldashev & Verdier, 2010) e talvez por isso Buijze (2017) assevere que a literatura com relação à Captação de Recursos - Internacional (CRI), nomeada no idioma inglês como International Fundraising (IF), é ainda limitada, e que a filantropia entre países é um tópico subexplorado. Alinhada à exiguidade da literatura sobre o tema, confirmada pela nossa pesquisa bibliográfica, muito do que existe publicado são guias e prescrições sobre como captar, pouco baseados em evidências sistemáticas (Pereira, 2001; Ferrari, 2014; Gallagher & Meyers, 2016).

Dos estudos embasados em pesquisa, muitos enfatizam que estão ocorrendo mudanças recentes das políticas e práticas dos doadores internacionais, que tornaram a captação mais difícil e problemática para as CSOs (Lewis, 2014; Missoni & Alesani, 2014; Wallace, 2004). No entanto, essa literatura traz poucas indicações de posturas estratégicas ou outras alternativas de como as CSOs podem lidar com essas questões.

Nesse estudo de caso comparativo de natureza qualitativa (Yin, 2014), usando o template Eisenhardt (Langley & Abdallah, 2011) para comparação de casos, utilizamos o construto EO como referência teórica para analisarmos seis CSOs que têm volumes de captações internacionais e proporções de seus orçamentos cobertos por essas captações, bem diferentes entre si. A EO refere-se aos processos de criação de estratégia de uma empresa, filosofias de gestão e comportamentos no nível da empresa que podem ser descritos como inovadores, proativos e de risco (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983). A adoção da EO como quadro de referência para este estudo se justifica porque uma EO forte é considerada cada vez mais importante para as empresas, a fim de buscar novas oportunidades (Wales, Gupta, & Mousa, 2011; Rank & Strenge, 2018).

Grande parte de estudos anteriores ligou diretamente a EO ao aumento do desempenho da empresa, a exemplo de Rauch, Wiklund, Lumpkin e Frese (2009) e de Wiklund e Shepherd (2011). Entretanto, menos atenção acadêmica foi dada ao exame dos processos que permitem a empresas empreendedoras terem bons desempenhos (Rank & Strenge, 2018), análise que nos propusemos a fazer neste estudo. Segundo Wales, Wiklund e McKelvie (2013) e Cui, Fan, Guo, e Fan (2018), os mecanismos generativos subjacentes à relação entre EO e desempenho, no momento, não são suficientemente apontados pelas pesquisas.

Dois objetivos animam, portanto, esta pesquisa: um de natureza prática, que se propõe a derivar da análise de casos orientações, ou questões, as quais contribuam para a gestão das CSOs que consideram buscar recursos internacionais junto às IDAs; Outro, de natureza teórica, que possibilita examinar o processo que permite a CSOs captarem recursos internacionais. Enquanto

objetivo e contribuição teórica, o artigo também se propõe a mostrar como a EO influencia o desempenho de uma organização no contexto da captação de recursos, internacional (International Fundraising [IF], em inglês), segmento no qual esse construto foi pouco pesquisado.

O objetivo teórico se justifica porque, a partir do seu surgimento, a pesquisa que examina o empreendedorismo se espalhou para diversos campos, como o contexto internacional, político e institucionais usando a EO como instrumento para apoiá-la. No entanto, essas pesquisas falham ao captar aspectos particulares do empreendedorismo. Tal falha é mais significativa com relação às organizações que não visam a lucro, na medida em que elas representam um contexto bastante particular e diferente das organizações empresarias (Morris, Webb, & Franklin, 2011). Como diferentes formas organizacionais podem ter diferentes direcionadores de EO (Miller, 1983), amostras restritas, com tipos organizacionais ou contextos de indústria específicos, são necessárias para entender melhor as diferenças da EO em diferentes contextos. Estudos têm feito apelos para que o conceito de EO “viaje” (“to travel”, do original em inglês) para contextos específicos, sendo que Morris et al. (2011) mencionam especificamente o de Nonprofit (sem fins lucrativos) como sendo campo promissor para essa “viagem”.

Com relação à adoção de um desenho qualitativo, apesar de numerosos e repetidos apelos ao longo dos anos, tem havido virtual ausência desse tipo de pesquisa sobre EO (Wales, 2016). Miller (2011), Wiklund e Shepherd (2011), e Covin e Miller (2014) são alguns dos acadêmicos que fizeram apelos para a continuidade de pesquisas no campo. Lumpkin e Dess (1996) sugeriram que estudos qualitativos poderiam oferecer insights sobre como as dimensões de EO são manifestadas e podem ser capturadas empiricamente. Miller (2011) notou que diversas ferramentas qualitativas poderiam ser úteis para entender “o como e porquê” da EO. Wales (2016) termina a seção de seu artigo “The enduring and unanswered call for qualitative research” manifestando a expectativa de que a pesquisa qualitativa ofereça maiores insights sobre como a EO se manifesta nas organizações, e trazendo maior congruência entre a teorização e a prática.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. CAPTAÇÃO INTERNACIONAL DE RECURSOS

Um aspecto que ficou evidente na busca de referencial teórico sobre o tema da captação internacional de recursos foi o quão exíguo ele é. A pesquisa com o termo “International Fundraising” em títulos, palavras-chave e resumo utilizando a base de dados Scopus trouxe cinco referências. A mesma pesquisa na Web of Science trouxe ainda menos resultados. A pesquisa no Google Scholars acrescentou principalmente guias e prescrições escritos por consultores, muito pouco baseados em evidências sistemáticas. Isso talvez se deva ao fato de que, apesar de CSOs, também conhecidas como Organizações Não Governamentais – Non-Governmental Organizations (NGOs, sigla em inglês), existirem pelo menos desde o final da segunda guerra, é somente na década de 1990 que elas são “catapultadas à respeitabilidade internacional” (Lewis, 2014, p. 81) e a serem vistas por governos e instituições multilaterais como atores importantes no desenvolvimento.

Gautier e Pache (2013), por exemplo, reveem e analisam 162 artigos acadêmicos sobre o tema de filantropia corporativa. Identificam que eles podem ser classificados como estando enquadrados em quatro linhas de pesquisa, nenhuma delas relacionada com CRI. Uncapher (2013) analisa a relação entre EO e efetividade organizacional de CSOs, mas não inclui o tema como objeto de pesquisa. A metanálise de Rauch, Wiklund, Lumpkin e Frese (2009) sobre a relação entre EO e desempenho se limita a empresas.

Outro aspecto que chama atenção é a forte concentração de estudos em torno do fato de que a captação envolve dificuldade crescente. Wallace (2004), ao analisar as transformações no ambiente onde CSOs operam, afirma que se tornou aceito os doadores fazerem demandas com relação a políticas sociais, alocação de orçamentos e sistemas de reporte financeiro. Os doadores, mais e mais, exigem das CSOs evidências concretas de mudanças, mesmo quando medir o impacto das ações das CSOs é notoriamente difícil. As CSOs têm sido crescentemente requisitadas a competir por contratos desenhados para realizar as agendas das IDAs. Nesse contexto, as equipes das CSOs têm tido que dedicar um número crescente de horas para desenvolver relatórios detalhados, e escritos em inglês.

Missoni e Alesani (2014) afirmam que, embora o interesse dos doadores ocidentais nas CSOs tenha aumentado desde a década de 1970, a captação de recursos de fontes internacionais não é uma tarefa simples para elas. Isso porque os requisitos e controles impostos pelos fornecedores de fundos se tornaram mais rigorosos. Os doadores passaram a favorecer resultados rápidos que inibem o aprendizado e a reflexão das CSOs. Outra dificuldade enfrentada pelas CSOs é o que veio a ser conhecido como tirania do projeto. O projeto possibilita que os doadores controlem uma intervenção usando um modelo de planejamento lógico. Por outro lado, dificulta que as comunidades gerenciem seus próprios programas. Embora algumas CSOs tenham profissionalizado sua gestão, a própria velocidade e frequência da mudança dificultaram a relação com o sistema internacional de doações.

Ferrari (2014) sustenta pontos parecidos. Afirma que subsídios e financiamentos exigem do planejamento de CSOs, cada vez mais, elaboração de documentação orçamentária, contabilidade e relatórios detalhados. Eventos de angariação de fundos precisam cada vez mais de publicidade, promoção, relações com a mídia e também de apoiadores. As organizações do Terceiro Setor têm de produzir cada vez mais evidências de adoção de processos de melhoria de qualidade, demonstrações financeiras detalhadas, auditorias e controles de planos de sustentabilidade.

Alguns autores têm pesquisado características de CSOs que facilitam a captação. Zappala e Lyons (2006) identificam que as organizações jovens têm maior dificuldade de captar do que as mais antigas, porque aquelas não tiveram tempo para conquistar a confiança dos doadores. O tamanho é outro fator que influencia. Organizações maiores podem ter quantias menores de captação, pois têm maior probabilidade de ter base diversificada de fontes e, portanto, depender menos de captação. Organizações situadas em cidades grandes tendem a ter maior facilidade de captar. CSOs que servem seus próprios membros, como clubes esportivos e associações profissionais, tendem a poder contar com taxas pagas pelos associados e, por isso, dependerem menos de captação. Mas encontramos bem menos pesquisas nessa linha do que no sentido de apontar que mudanças no nível e tipo de exigências feitos pelas IDAs têm dificultado sensivelmente o acesso das CSOs a fundos internacionais.

Entre as dificuldades apontadas pela literatura sobre captação internacional está o fato de que os doadores privados tendem a estar mais familiarizados com as CSOs locais, e os problemas de assimetria de informação tendem a se tornar maior na doação para CSOs internacionais (Herzer & Nunnenkamp, 2013). Organizações doadoras, na sua maioria pertencentes ao hemisfério norte, estão enraizadas nas suas próprias sociedades. Elas crescentemente recrutam conselheiros e executivos do setor de negócios e importam instrumentos e enfoques desse setor. Esses instrumentos e setores estão baseados no paradigma da nova gestão pública, que tem foco numa lógica de processo, controle, medição e accountability (Wallace, 2004). Os instrumentos carregam muitos entendimentos culturais com eles. Eles estão sempre em inglês e tendem a estar escritos de formas a condizerem com a linguagem dos níveis mais altos da burocracia das ONGs doadoras.

2.2. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

A EO se refere à orientação estratégica das organizações e compreende os aspectos de estilos de tomada de decisão, métodos e práticas delas (Covin & Lumpkin, 2011; Zucchella & Magnani, 2016). Desde o artigo seminal de Miller (1983), EO é vista como um dos mais importantes conceitos no campo do empreendedorismo (Wales et al., 2011). O conceito de EO originou-se para explicar, em termos práticos, comportamentais, o significado do que é para uma empresa ser empreendedora (Covin & Miller, 2014). Desde o seu início, a pesquisa sobre EO não parou de se expandir (Covin & Wales, 2018), e o número de artigos sobre o tema *já excede o dos artigos que examinam o tópico do empreendedorismo cooperativo* (Wales, 2016).

A adoção de uma forte EO *é considerada cada vez mais importante para as* firmas, na busca de novas oportunidades (Rank & Strenge, 2018). A importância da EO para a internacionalização de empresas é demonstrada no campo das Born Globals (Weerawardena, Mort, Liesch, & Knight, 2007; Knight & Liesch, 2016). A pesquisa sobre desempenho internacional tem revelado relação positiva significativa entre EO e indicadores de desempenho internacional (Covin & Miller, 2014). Liu, Li e Xue (2011), por exemplo, encontraram forte associação positiva entre EO e a procura de mercados internacionais. Zhang, Ma e Wang (2012) indicaram que as dimensões de EO estão positivamente associadas com porcentagem das vendas realizadas no exterior e número de países para os quais as empresas exportam. A relação positiva entre EO e internacionalização também é sustentada por Dai, Maksimov, Gilbert e Fernhaber (2014), Fernández-Mesa e Alegre (2015) e Wales (2016).

A expansão da pesquisa em EO levou os acadêmicos a promoverem sua aplicabilidade a inúmeras variantes, como o empreendedorismo internacional, o empreendedorismo político, o empreendedorismo institucional, o empreendedorismo acadêmico e o empreendedorismo social, sugerindo diferenças sutis, porém importantes, na forma de empreendedorismo nesses diferentes contextos (Morris, Webb, & Franklin, 2011). Miller (2011) postulou que o empreendedorismo se manifestava de forma variada, de acordo com os diferentes contextos organizacionais (tamanho da empresa, perfil do gestor, aspectos da estrutura). A importância de estender os estudos de EO a contextos particulares, em particular aplicá-los para as organizações que não visam ao lucro, foi apontada por George e Marino (2011) e Morris et al. (2011), e reafirmada por Wales (2016).

Organizações sem fins lucrativos representam um contexto particular, caracterizado por diferenças significativas em relação à forma tradicional de empreendedorismo de organizações com fins lucrativos. Organizações sem fins lucrativos são entidades autogovernadas, formadas com o propósito de suprir uma necessidade social, e não distribuem lucros (Boris & Steurle, 2006; Morris, Webb & Franklin, 2011). No contexto das organizações sem fins lucrativos, as motivações não estão vinculadas à criação de riqueza para os proprietários, mas sim à necessidade de servir a um propósito social (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006; Moss et al., 2011). Gamble e Moroz (2014) fazem a hipótese de que a relação entre EO e desempenho pode diferir muito entre organizações com e sem fins lucrativos. Slevin e Terjesen (2011) notam que há grande oportunidade para integração na literatura de EO pelo entendimento de como ela aumenta o desempenho em contextos e settings particulares.

Apesar de EO ser considerado um dos construtos centrais do empreendedorismo (Zucchella & Magnani, 2016), da estratégia (Covin & Slevin, 1989) e da internacionalização (Dai et al., 2014), ele não é sempre definido de forma consistente na literatura (Covin & Miller, 2014). Numa perspectiva defendida por Covin e Slevin (1989), EO é um construto composto, que conjuga as qualidades de proatividade, inovatividade e tolerância a risco pelo que elas têm em comum. Em

outra proposta, segundo Lumpkin & Dess (1996), EO é um construto multidimensional no qual proatividade, inovatividade, tolerância a risco, competitividade e autonomia são dimensões independentes, que definem o espaço conceitual da EO.

A despeito das inconsistências com relação à definição da EO, a maioria dos autores concorda que ela é uma combinação das três principais dimensões – proatividade, inovatividade e tolerância a risco - e que elas estão relacionadas ao desempenho superior da organização. Alguns pesquisadores veem a proliferação de diferentes constructos de uma forma muito negativa e sustentam que o retorno à conceituação de Covin e Slevin (1989) daria ímpeto à criação de conhecimento cumulativo (Morris et al., 2011).

Lumpkin e Dess (1996) se referem à inovatividade como sendo “a tendência da empresa em se engajar e apoiar novas ideias, experimentação de novidades e o processo de criatividade que pode resultar em novos produtos, serviços de experimentação e processos tecnológicos” (Lumpkin & Dess, 1996, p. 142). Para avaliar se organizações são ou não inovadoras, pressupõe-se que essa dimensão de EO – a inovatividade – tem como fundamentos a tendência de: (1) experimentar e promover novas ideias; (2) afastar-se das práticas estabelecidas, e (3) introduzir novas linhas de produtos, serviços e processos (Covin & Slevin, 1989; Dai et al., 2014; Tayauova, 2011).

Proatividade é formulada como “os processos destinados a antecipar e atuar sobre as necessidades futuras, buscar oportunidades em linhas não relacionadas à linha atual de operações e a introduzir novos produtos e marcas à frente da concorrência e eliminar operações que estão maduras ou em estágios declinantes de seu ciclo de vida” (Lumpkin & Dess, 1996, p. 146). As empresas proativas são mais propensas a desencadear ações diante das demandas que se apresentam e exploram oportunidades que se encaixam em suas capacidades, introduzindo novos produtos, serviços, técnicas e tecnologias (Covin & Slevin, 1989; Tayanuova, 2011). Considera-se proatividade como a disposição para se envolver em movimentos ousados e agir preventivamente em face de futuras necessidades. Se tiverem condições, de acordo com suas capacidades, as empresas proativas tendem a explorar oportunidades no exterior. Essa propensão ajuda essas empresas a se internacionalizarem (De Clercq, Sapienza, & Crijns, 2005).

A tolerância a riscos é descrita como “a preferência de um gestor por atos ousados para alcançar os objetivos das empresas, à medida que eles aceitam caminhos não testados e apoiam projetos nos quais o retorno não é certo” (Lumpkin & Dess, 1996, p. 146). Caracteriza-se pela disposição de executar estratégias as quais envolvem chances significativas de falhas dispendiosas e por uma postura arrojada, por assumir iniciativas com resultados incertos (Covin & Slevin, 1989; Tayanuova, 2011). Para efeito da análise dos dados empíricos, busca-se descrever as categorias numa linguagem que as tornassem verificáveis o mais possível. O Quadro 1 sintetiza a descrição das categorias de análise.

Quadro 1

Descrição das Categorias de Análise

Categorias de Análise	Descrição das Categorias	Fontes
Proatividade	Antecipar-se e agir sobre necessidades futuras relacionadas ou não à sua linha atual de operações	Lumpkin & Dess (1996) Tayanuova (2011, p. 572)
	Tomar iniciativas para competir agressivamente com outras firmas	
Inovatividade	Descartar operações maduras ou em fase de declínio do ciclo de vida	Tayanuova (2011, p. 572) Covin & Lumpkin (2011) Miller & Friesen (1982)
	O contrário de reatividade	
	Primeiro a propor inovações	
	Moldar o ambiente	
	Experimentar novas ideias	
Tolerância a Riscos	Afastar-se de práticas estabelecidas	Tayanuova (2011, p. 572) Covin & Slevin (1989)
	Gerar novos produtos, processos, sistemas e enfoques	
	Ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovações	
	O contrário de conservadorismo	
Desempenho na Captação de Recursos, Internacional	Novas linhas de produtos e serviços ou alterações frequentes, radicais	Os autores
	Comprometer recursos vultosos em empreendimentos que têm chance substantiva de fracassos custosos	
	Realizar ações estratégicas em face de incertezas	
	Disposição para realizar projetos de alto risco, mas de grande alcance, para maximizar oportunidades potenciais	
	Ações de grande alcance, com postura arrojada, agressiva	
	Percentual do orçamento da OSC advindo da captação internacional	

Fonte: elaborado pelos Autores (2018).

3. METODOLOGIA

Esta seção obedece às proposições de Eisenhardt (1989) e de Bansal, Smith e Vaara (2018) de que a seção de métodos deve ser tão completa quanto possível. Os passos da análise de dados são orientados com base em Eisenhardt (1989), Saldaña (2013) e Miles et al. (2014).

3.1. CONTEXTO DA PESQUISA

O levantamento de dados foi feito entre 2015 e 2016, porém as perguntas se referiram aos 15 anos anteriores, porque os processos de captação, usufruto e prestação de contas de financiamentos internacionais abrangem vários anos. O período retratado pela pesquisa se caracteriza pelo fato de que as CSOs estiveram, durante ele, submetidas à crescente pressão das IDAs por adoção de práticas gerenciais (Hvenmark, 2016; Mitchell, 2018) e profissionalização das suas gestões. Os doadores pedem, cada vez mais, resultados demonstráveis através de indicadores quantificáveis e impactos rápidos e verificáveis (Lewis, 2014; Missoni & Alesani, 2014).

Foram analisadas CSOs brasileiras com missões variadas. Todas tinham feito esforços para captar recursos internacionais e nenhuma estava ligada a empresas com fins lucrativos, nem eram filiais de CSOs com sedes em outros países. Esses critérios foram estabelecidos, pois entende-se que evitavam introduções de fatores exógenos. As IDAs são instituições globais, tais como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (InterAmerican Development Bank – IDB) e Banco Mundial (World Bank), sediadas nos Estados Unidos ou em países da União Europeia. O Quadro 2 apresenta alguns dados das CSOs integrantes da pesquisa.

Quadro 2*Dados Descritivos das Seis CSOs Integrantes da Pesquisa*

	OSC1	OSC2	OSC3	OSC4	OSC5	OSC6
Fundação	1961	1991	1999	1946	2000	2007
Missão / Escopo	Promover o diagnóstico, a prevenção e inclusão de pessoas com deficiência intelectual.	Garantir às crianças e adolescentes com câncer, o direito de alcançar chances de cura com qualidade de vida.	Promover a possibilidade de pequenas empresas pertencentes a membros de minorias excluídas fornecerem produtos e serviços para grandes corporações.	Facilitar a inclusão social de pessoas com deficiência visual, através da educação, reabilitação e promoção da empregabilidade.	Atenuar os efeitos da mudança climática por meio de pesquisa científica, conservação do meio ambiente, e atividades de sustentabilidade baseadas na comunidade.	Promover o desenvolvimento sustentado e representar, de forma inclusiva, os direitos e interesses de grupos tradicionalmente excluídos, em especial, as comunidades quilombolas.
Sedes	Capital do Estado de SP	Capital do Estado de SP	Capital do Estado de SP	Capital do Estado de SP	Interior do Tocantins	Vale do Ribeira
Número de Funcionários (Excluídos membros dos Conselhos Diretores) *	460	658	2	184	2	2

Fonte: Autores (2018), com base em entrevistas, sites e relatórios anuais.

*Para as CSOs 3, 5 e 6, os números de funcionários relacionados no quadro são os que haviam sido contratados antes da captação de recursos. Para todas elas, o número de funcionários aumentou após isso.

3.2. DEFINIÇÃO DOS CONSTRUTOS E CRITÉRIOS DE ANÁLISE

Para análise da EO das CSOs, fizemos uso das definições de proatividade, inovatividade e tolerância a risco, que são consagradas na literatura, e que reproduzimos acima. Para analisar se a organização captava ou não, e seu respectivo desempenho, buscamos avaliar o valor absoluto da captação no período e o quanto essa captação representou do orçamento de cada organização. Esses valores foram solicitados a partir de perguntas diretas nossas aos entrevistados.

3.3. COLETA DE DADOS

Para identificar a presença de EO nas seis organizações selecionadas, buscaram-se evidências de comportamentos que caracterizassem proatividade, inovatividade e tolerância a riscos. Quanto ao planejamento das entrevistas, as questões elaboradas buscaram elucidar esses comportamentos. As perguntas seguiram a recomendação de Yin (2014) de distinguir as questões colocadas ao pesquisador e ao entrevistado. As perguntas feitas aos entrevistados foram sobre a origem das CSOs, sua atuação, mudanças de estrutura e missão, introdução de novos produtos e iniciativas para a captação de recursos internacionais. As principais perguntas a que os pesquisadores estavam tentando responder eram quanto a CSO era orientada empreendedora, o desempenho da CSO na captação internacional e a relação entre ambos.

Além de 15 entrevistas com membros que estavam atuando nas CSOs, foram realizadas cinco entrevistas adicionais - com pessoas que estiveram envolvidas nos processos de captação ou os conheciam bem: duas dessas entrevistas foram feitas com um executivo que atuou em duas das

CSOs que são parte da amostra, e as outras três com o gerente brasileiro de uma renomada IDA. No total foram 20 entrevistas.

Depois das entrevistas concluídas, foram encaminhados questionários para cada uma das CSOs. Os questionários serviram para confirmar as informações obtidas nas entrevistas. A coleta de dados incluiu pesquisa de documentos sobre as organizações, principalmente em seus sites, e alguns deles contemplam, entre outras informações, carteira de projetos, relatórios e prestações de contas aos seus doadores.

Todas as entrevistas foram realizadas por dois pesquisadores em conjunto, gravadas e transcritas. O Quadro 3 fornece informações sobre as entrevistas realizadas.

Quadro 3

Entrevistas Realizadas

	CSO1	CSO2	CSO3	CSO4	CSO5	CSO6
Número de Entrevistados	3	2	5	5	2	3
Posição dos Entrevistados	- Superintendente - Captador de Recursos e Desenvolvimento Institucional - Assistente de Pesquisa	- Gerente Geral de Desenvolvimento Institucional - Coordenador de Captação de Recursos e Desenvolvimento Institucional	- Vice-Presidente - Gerente Técnico e Relacionais - Responsável Administrativo Financeiro + - Ex-gestor da OSC/ - Gestor da IDA	- Superintendente - Gestora de Serviços de Apoio à Inclusão - Gestora de Imagem e Captação de Recursos - Coordenadora de Captação de Recursos para Receitas Livres - Coordenadora de Captação de Recursos para Projetos	- Presidente. + - Gestor da IDA	- Coordenador de Projetos + - Ex-gestor da OSC/ - Gestor da IDA

Fonte: Autores (2018).

3.4. ANÁLISE DOS DADOS

A fase inicial da análise consistiu na reunião das informações sobre cada CSO e na busca de indicações, nos materiais coletados em referência aos indícios de comportamentos de tolerância a riscos, proatividade e inovatividade, e do desempenho na captação internacional. As definições das categorias de análise são mostradas no Quadro 1. Estas quatro categorias foram tratadas como códigos. Entretanto, de forma consistente com o que afirma Stake (1995), que alerta que a agregação formal de dados categóricos pode distrair a atenção do pesquisador, a maior parte do nosso tempo foi dispendido na interpretação direta. Os resultados da análise de dois casos foram discutidos e validados com os entrevistados.

Para a avaliação do valor captado internacionalmente pela CSO, adotou-se o seguinte critério: em nenhum ano do período analisado, a captação internacional ultrapassou 1% do orçamento da CSO – captação baixa. Em algum ano do período analisado, a captação internacional representou entre 1 e 10% do orçamento – captação média. Em pelo menos um período a captação superou 10% do orçamento – captação alta. O cálculo dos percentuais foram feitos a partir de informações sobre valores captados internacionalmente dadas pelos entrevistados. No caso da CSO2, o valor da captação anual por meio de doações, foi obtida do balanço publicado no site.

4. RESULTADOS

4.1. ANÁLISE INTRACASOS

CSO1

Captação internacional baixa e nível de EO baixo

A CSO 1 foi fundada na década de 1960 com a missão de atuar na prevenção, atendimento e inclusão social de pessoas com deficiência intelectual, missão que ela mantém, com pequenas alterações até hoje. Ela promove a difusão do conhecimento sobre essa prevenção, atendimento e inclusão. Introduziu no Brasil procedimentos de prevenção à deficiência intelectual e possui o maior laboratório do país especializado na área. Atua também na defesa e garantia de direitos das pessoas com deficiência intelectual. O site da CSO traz informações que destacam seu tamanho e a qualidade dos serviços que oferece à população.

Nas entrevistas, um aspecto enfatizado pelo gestor foi o nível de estruturação da administração, as certificações alcançadas e o fato de a organização ser superavitária. A organização tem plano estratégico, indicadores monitorados quadrimestralmente e painel de bordo. Foi destacado que o processo de profissionalização da CSO vem de longa data.

Com relação à inovação em produtos, foram mencionadas melhorias na forma de prestar os atendimentos, mas a única alteração em linhas de atuação que os entrevistados referiram foi a introdução do “advocacy”. A receita continua sendo proveniente de serviços que fornece há décadas, apesar de a prestação desse serviço correr riscos de ter sua continuidade afetada por mudanças tecnológicas e institucionais, o que é motivo de preocupação da gestão.

Com relação à captação internacional, os entrevistados foram francos em admitir que ela era incipiente. Na palavra do profissional que tinha por responsabilidade desenvolver essa captação:

[...] deduzi que como está super no começo, embrionário o negócio de captação internacional, ao invés de fazer o investimento, vamos ver como que funciona aqui. As perspectivas ainda não são de conseguir uma entrada muito grande. Então, vamos deixar o investimento para depois.

A pessoa que dá o depoimento acima era então a única pessoa de nível operacional que se dedicava a essa tarefa, e mesmo assim em período parcial.

Consideramos a EO da CSO1 baixa, apesar das inovações introduzidas nos serviços prestados porque o portfólio de serviços da CSO não mudou significativamente. A CSO solicita doações através de métodos tradicionais, como telemarketing e bazares. Organizações com EO alta tendem a ser inovativas, gerando novos produtos e processos e afastando-se de práticas estabelecidas. A forma como o investimento em captação internacional está sendo feita, com grande cautela para não comprometer recursos, sugere baixa tolerância a riscos. A única pessoa que atua na área divide seu tempo entre essa atividade e outra. Mesmo os pequenos investimentos têm sido sopesados. As duas em conjunto indicam baixa EO.

CSO2

Captação internacional média e EO média

A CSO 2 é voltada ao tratamento de crianças e adolescentes com câncer. Fundada no início da década de 1990, a instituição foi pioneira na introdução de diversos tratamentos. A instituição possui um hospital que realizou mais de quatro mil atendimentos em 2018, e 80% deles são para pacientes de baixa renda. Desde 2017 é certificado pela Joint Commission International,

uma associação norte-americana que não visa a lucro e avalia hospitais com relação a qualidade e segurança do atendimento de pacientes.

Em termos de Captação de Recursos Internacionais (CRI), a CSO2 fez esforços por algum tempo, tendo tido duas pessoas dedicadas a essa atividade. Diante da exiguidade dos resultados, deixaram de perseguir essa forma de captação. Mesmo assim, a CSO2 captou, por vezes, valores da ordem de milhões de dólares em doações, a maior delas de US 2,5 milhões, feita por uma fundação internacional. Embora expressivas em números absolutos, essas doações representam um percentual pequeno, menos de 5% do orçamento da CSO.

Também de acordo com o critério que definimos na metodologia, avaliamos a captação internacional com média. Os entrevistados na CSO2 refeririam poucos afastamentos de práticas estabelecidas ou novos produtos no período analisado. As grandes inovações, como a criação de um hospital, ocorreram na década de 1990, aproveitando o contexto favorável surgido com a aprovação do Estatuto da Criança e do Adolescente. É dessa época também que datam as práticas de captação e os apoiadores institucionais. Avaliamos a CSO2 como média nessa dimensão, pelo fato de ela vir atualizando seu hospital e pelo pioneirismo na introdução de várias formas de tratamento.

CSO3

Captação internacional alta e EO alta

A CSO 3 foi fundada em 1999, com a missão de contribuir para a diminuição da exclusão social, fazendo com que micro e pequenas empresas pertencentes a membros de minorias, principalmente afrodescendentes, conseguissem vender para grandes corporações. Com isso, pretende promover a capacidade de membros dessas minorias de terem maior acesso a oportunidades de negócios e renda. A organização captou quase US\$ 1 milhão de uma IDA já na sua fase inicial, quando sua equipe era composta de apenas dois funcionários e diretoria por voluntários. Esses fundos permitiram à CSO mudar a escala das suas operações e se estruturar administrativamente. A IDA fez, entre outras exigências para conceder os fundos, que a CSO aportasse contrapartida financeira de vulto.

Nossa! A gente cresceu bastante [...]. Aí a gente tinha 40 e tantas empresas doando, não me lembro dos números, mas a gente fez alguns milhões de dólares de negócios, fomentou negócios em uma escala nunca vista antes, entre fornecedores e compradores.... E nessa época, inclusive, nós pegamos uma linha do [...] e do [...] que também fez com que a gente crescesse a estrutura e tivesse condição de dar mais apoio.

Tanto a representante da IDA, que concedeu os fundos, como os membros da CSO entrevistados afirmaram que a razão fundamental para que os fundos fossem obtidos foi a natureza inovadora e inclusiva da missão e da forma de operacionalizá-la. “O projeto era muito bom, alinhado com as diretrizes da IDA” (executiva da IDA).

Também contribuiu para que os fundos fossem concedidos a forma proativa como o então principal executivo da CSO se aproximou e conseguiu chamar a atenção da IDA para o trabalho da organização, frequentando os congressos de uma instituição norte-americana, com missão similar. Através dessa aproximação, representante da agência internacional veio conhecer a organização no Brasil, e as negociações para o investimento de fundos na CSO3 se viabilizaram. Também contribuiu para a aproximação o fato de o presidente executivo ter promovido um evento sobre inclusão social no Brasil na sede americana da IDA. O evento promoveu a CSO3 junto a diversos níveis da IDA na matriz. As negociações entre a CSO3 e a IDA foram feitas quase que totalmente

com a matriz da IDA, e não como o usual, com sua filial local. Essa estratégia foi descrita em detalhes pelo executivo que a patrocinou e confirmada pela gerente da filial local da CSO3.

A tolerância a risco pela CSO3 fica evidenciada pelo fato de terem assumido perante a IDA compromissos de alcançar resultados operacionais ousados, que submeteram a CSO3 a elevado estresse. Esses riscos foram compostos pela captação de financiamento nacional exigido pela IDA como contrapartida. A inovatividade fica caracterizada pela originalidade da missão da CSO3, que introduziu uma forma de atuação focada na inclusão social de minorias, pioneira no Brasil.

Da análise das entrevistas ficou claro que o caráter inovador da forma de atuação da CSO3, focada na geração de renda sustentável pelos membros da minoria, foi o que interessou à IDA e fez com que ela relevasse a pouca estrutura e controle dela na concessão dos recursos: “Como é muito difícil você trabalhar individualmente com cada micro e pequena empresa, a nossa estratégia de trabalhar por meio de organizações inovadoras tem como missão apoiar esse nosso público-alvo”.

CSO4

Captação internacional baixa e nível de EO baixo

A CSO 4 foi fundada há mais de seis décadas, por uma pessoa com deficiência visual. Apesar da deficiência, ela conseguiu frequentar o ensino médio, formar-se professora e frequentar curso de especialização em universidade americana. No seu retorno, deu início ao que viria a ser a maior fundação nacional voltada para a inclusão social de pessoas com deficiência visual. A CSO4 atua por meio da educação especial, reabilitação e promoção da empregabilidade de pessoas com deficiência visual. Produz e distribui grande quantidade de títulos e volumes em Braille.

Após a perda de sua fundadora a CSO4, a organização passou por processo de reestruturação e profissionalização, inclusive da área de captação de recursos, que antes era dependente das articulações de rede da própria fundadora, que por ser figura conhecida conseguia obter contribuições importantes. A profissionalização da gestão institucional, no entanto, não foi capaz de impedir a organização de experimentar crise financeira. Essa foi causada pela diminuição das captações voluntárias e pela perda do contrato com o governo, que através da compra de livros em Braille, gerava receitas da ordem de 30 a 50% do orçamento da CSO.

[...], a gente trabalhava naquela época, basicamente com a Lei Rouanet, então a gente apresentava projetos de impressão de livros, de distribuição de livro, produção de livros, cartilhas, ou outros projetos, apresentava no Ministério da Cultura e eles diziam – “Ok, vocês podem captar via essa lei de incentivo”. E a gente apresentava para as áreas.

Sobre a captação internacional, um entrevistado referiu várias dificuldades crescentes.

[...]porque eles não estão aqui, mas o dinheiro deles está. A gente percebe que as empresas estão ficando mais exigentes, eles querem saber onde o dinheiro está aplicado, cada vez mais. A gente tinha uma conta, tudo ia para aquela conta. Agora não. A gente tem que ter uma conta separada, a gente manda até o extrato da conta daquele projeto.

Editais internacionais têm algumas temáticas muito específicas. Então, a questão da água, da pobreza, do empoderamento feminino, comunidades locais, economia de base, são temáticas muito específicas que eles veem em países subdesenvolvidos e não entra no nosso caso.

Os editais internacionais, o trabalho é um pouco mais complicado porque tem muitos itens., assim, o formulário comum do Brasil é assim – objetivo, público alvo, justificativa, cronograma, meta, resultado e é isso. O deles você tem que juntar esse com esse, objetivo com a meta, com os resultados propostos pela União Europeia. Então você tem que entender o que a União Europeia quer, o que a chamada de projetos quer, o que você tem e aí você tem que fazer uma ligação entre todos esses para argumentar.

Com relação à captação internacional, os esforços no sentido da CRI são incipientes e dependentes da iniciativa de uma pessoa. O maior investimento feito pela CSO nessa linha até aqui foi patrocinar a ida de um funcionário para a Inglaterra por um período curto de tempo.

Classifica-se a proatividade como baixa porque ela não conseguiu tomar medidas preventivas com relação aos riscos de perdas de duas fontes importantes de financiamento que teve por muitos anos. O fato de terem dependido por muitos anos em 50% do seu orçamento, de um único serviço, fez com que sua inovatividade fosse classificada como baixa.

CSO5

Captação internacional alta e EO alta

A CSO5 foi fundada em 2000, na região norte do país, voltada para a redução dos efeitos das mudanças climáticas por meio da realização de pesquisas científicas, projetos de conservação ambiental e preservação e desenvolvimento de comunidades. Atua através da mitigação dos efeitos das mudanças climáticas, da conservação do meio ambiente e do desenvolvimento sustentável de comunidades. É proprietária de uma marca e tecnologia social patenteada de redução de carbono, que alia os efeitos de melhoria ambiental ao desenvolvimento socioeconômico de comunidades vulneráveis e vem sendo utilizada em vários países, como Suíça, Índia, Turquia, China e África do Sul.

A CSO5 foi pioneira no Brasil na implementação de projetos de sequestro de carbono como forma de mitigação de mudanças climáticas. Sua metodologia de preservação ambiental é única na preocupação de garantir os direitos das populações afetadas, como as tribos indígenas. A CSO5 implantou um centro de pesquisa de energias renováveis, nos quais pesquisou a possibilidade de gerar combustíveis de espécies nativas da vegetação do cerrado. Implantaram viveiros com potencial para centenas de milhares de mudas nativas por ano.

Implementamos cinco grandes viveiros de mudas ativas com potencial de cem mil mudas por ano cada um e depois fizemos demarcação de áreas indígenas com recursos da Alemanha. [...] fomos desenvolvendo projetos. Além de mudanças climáticas, abrimos pra outras vertentes, energias renováveis, a parte de negócios sustentáveis e captamos também pra implementação de centros de artesanato, centros pra beneficiamento de produtos.

Ninguém sabia lidar com esses grandes empreendimentos hidroelétricos. Então nós criamos toda uma metodologia, depois traduzida em cinco idiomas indígenas.

A CSO5 foi patrocinada durante quatro anos por empresa global no segmento de energia. Aportes internacionais significativos perduraram entre 1998 e meados de 2004.

Esse centro de artesanato foi com recursos da Itália; teve uns recursos do Japão também, [...] Aquele edital da USIDA financiou esse programa que se chamava Tocantins energia, educação e participação.

Pelo fato de a CSO5 ter tido cerca de 50% de suas despesas cobertas por recursos de fundos internacionais por vários anos, avaliamos sua CRI como alta. A inovatividade da missão e a proatividade na implementação dela nos levaram a avaliar a EO também como alta.

CSO6*Captação internacional alta e EO alta*

A CSO 6 situa-se em uma das regiões menos desenvolvidas do país. Tem como missão promover a inclusão de grupos historicamente excluídos, como as comunidades quilombolas. A comunidade assistida pela organização é constituída por agricultores que praticam agricultura de subsistência.

A CSO6, com seu primeiro projeto, viabilizou acesso para parte da população da região à educação de nível superior pelo sistema de educação a distância. Essa iniciativa viabilizou que recebesse financiamento de IDA para um segundo projeto. Entretanto, o desembolso de fundos para o segundo projeto foi suspenso, visto que a instituição não conseguiu cumprir cláusulas contratuais.

A CSO6 exibe comportamentos de proatividade, inovatividade e propensão à tolerância a riscos e, portanto, EO elevada. O fato de que uma pequena CSO, com praticamente nenhuma estrutura formal, ter acessado uma IDA e obtido fundos, bem como ter conseguido atuar sobre o nível de educação de toda a população atendida por ela, é evidência de proatividade. A missão da CSO e os projetos que realizou e apresentou ao órgão de fomento internacional mostram inovatividade. O fato de ter assumido compromissos elevados, inclusive de conseguir contrapartida financeira e de cumprimento de metas arrojadas são sinais de tolerância a risco. Em função disso, avaliamos a EO como alta. Os valores captados apontaram para que a CRI fosse considerada alta.

4.2. ANÁLISE INTERCASOS

Quando, seguindo o roteiro proposto por Eisenhardt (1989), passamos a fazer a análise intercasos, observando semelhanças entre as três CSOs que tinham captação elevada internacionalmente (em relação a seus orçamentos), e entre as três que não apresentavam uma captação internacional significativa, e também as diferenças entre os dois grupos. Uma das semelhanças é que as organizações que mais captavam, internacionalmente, apresentavam mais evidências de comportamentos empreendedores, tanto na abordagem quanto na forma de captar, do que as que pouco captavam.

Um resultado que emergiu dos dados é que as organizações maiores e mais antigas tiveram captação internacional baixa e as de menor porte captação internacional alta. Um resultado surpreendente foi que as organizações mais profissionalizadas captaram pouco e as pouco profissionalizadas captaram mais. Esses resultados fizeram com que voltássemos aos dados e à literatura para procurar entender o como e porquê desses resultados.

A relação entre EO e CRI iniciais aparece de forma clara no Quadro 4. A Figura Contraste é um dispositivo útil quando o analista está tentando entender “como o resultado se manifesta em diferentes casos” (Miles, Huberman & Saldana, 2014, p. 150, tradução nossa). No entanto, como nossa amostra não é aleatória, a relação é um resultado pouco significativo. Interessa estabelecer como e, se possível, porque os constructos estão relacionados.

Quadro 4*Contraste entre as Categorias – EO e CRI*

Categorias	CSOs com altas captações de fundos internacionais			CSOs com baixa ou média captação de recursos internacionais		
	CSO3	CSO5	CSO6	CSO1	CSO2	CSO4
Captação de Recursos Internacionais	Alta	Alta	Alta	Baixa	Média	Baixa
EO	Alta	Alta	Alta	Baixa	Média	Baixa

Fonte: Autores (2018).

4.2.1 Tolerância a Risco e CRI

Quando olhamos as CSOs 1, 2 e 4, que têm captação de recursos internacionais baixa ou média, chama a atenção a forma extremamente comedida, gradual, com baixo comprometimento de investimentos de recursos com que abordam a tarefa de captar recursos internacionais e também o fato de estarem apenas recentemente, décadas após as suas fundações, realizando os primeiros esforços nesse sentido. Tanto a CSO1 como a CSO4 estão dedicando à captação apenas um tempo parcial de um profissional e, mesmo assim, ao entrevistar essas pessoas, paira a dúvida sobre o quanto esse esforço é mais um empreendimento pessoal do que institucional. A CSO2 fez esforços anteriores para a captação, mas como esses esforços não frutificaram, foram interrompidos.

O comportamento das CSO1, 2 e 4 contrasta com o das demais CSOs que captam internacionalmente, principalmente com a da CSO3 - que mesmo contando com poucos recursos financeiros, arcou com a despesa de enviar executivos ao exterior, e trazer e hospedar um executivo de uma IDA ao Brasil. Também chama a atenção, com relação à tolerância a risco, o fato das três CSOs que captaram internacionalmente, 3, 5 e 6 - que captaram fundos internacionais de uma renomada IDA, terem aceito se comprometer com metas operacionais ousadas, e assumir contrapartidas financeiras elevadas.

As razões pelas quais a assunção ao risco e a captação estão correlacionadas também podem ser induzidas dos dados coletados. As IDAs exigem, cada vez mais, resultados quantificáveis e de impacto, verificados, inclusive, através de auditorias (Lewis, 2014; Missoni & Alesani, 2014). A captação de valores elevados impõe o comprometimento com objetivos e metas difíceis de serem alcançadas. O estresse que a CSO3 enfrentou para cumprir os compromissos e o fato de a CSO6 não ter conseguido alcançá-los e ter tido os desembolsos suspensos são evidências desses riscos. A captação envolve comprometimento de trabalho e recursos, sem a segurança de que ela vá ocorrer. Envolve, portanto, riscos, análise esta que nos direciona a elaboração da primeira proposição.

Proposição 1. A baixa tolerância a riscos faz com que a CSO postergue as iniciativas de CRI e que, quando as toma, comprometa poucos recursos. A combinação de postergação e investimento de poucos recursos leva à baixa CRI.

4.2.2 Inovatividade e CRI

Enquanto as CSOs que têm baixa ou média CRI têm missões assistencialistas, as missões das outras estão ligadas a sustentabilidade ou diversidade, questões que adquiriram visibilidade recentemente. A dificuldade de obter sucesso em editais com pautas assistencialistas foi referida com veemência por entrevistados das três CSOs que têm baixa CRI. Organizações sociais com ações assistencialistas “saíram do mapa”. As prioridades das agências internacionais “têm modas”, ciclos de interesse por um ou outro assunto / temáticas. Os órgãos de fomento internacional têm procurado financiar CSOs que promovem a autonomia dos seus assistidos e cujos esforços sejam ampliados por um efeito multiplicador.

Nas palavras de um entrevistado que teve sucesso em conseguir recursos internacionais: “Tem que estudar muito bem o site, o que eles querem das políticas do ano”.

Já nas palavras da representante da IDA: “elas (referindo-se às CSOs) têm razão que o Brasil saiu do radar, e é verdade... do ponto de vista do assistencialismo o Brasil está em último lugar”.

Em contraposição, a entrevistada assim se referiu às missões que as IDAs estão valorizando, as quais podemos chamar de contemporâneas.

apesar de eu não dizer que são os ODS (objetivos de desenvolvimento sustentável) a gente está falando de sustentabilidade, de crescimento verde, de gênero, que são os temas mundiais que queremos trabalhar, o desenvolvimento integrado e sustentável... [...] é o que se quer agora, é o que todo mundo quer o desenvolvimento integrado sustentável e inclusivo.

O fato das missões das CSOs que captam ser alinhado com as “premissas” das IDAs não pode ser dissociado do fato de elas terem surgido recentemente, porém não pode ser reduzido a isso. A forma como a CSO3 procura contribuir para a inclusão social de minorias excluídas, por exemplo, foi e permanece inovadora.

Proposição 2. CSOs inovativas tendem a adotar missões contemporâneas, alinhadas com as agendas das IDAs, o que favorece a CRI.

4.2.3 Proatividade e CRI

Com relação à proatividade, o que chama a atenção é o fato de as CSOs que tiveram maior captação de recursos internacionais terem considerado, desde praticamente a sua criação, fontes internacionais entre as oportunidades de financiamento a serem exploradas. A exploração de oportunidades, com a disposição de se envolver em movimentos ousados, é uma característica das organizações proativas. Uma das características das empresas proativas é que elas tendem a explorar mais oportunidades no exterior (De Clercq et al., 2005). A CSO3 buscou determinadamente e de forma ousada acessar financiamentos internacionais, praticamente desde sua fundação e conseguiu esse objetivo contatando diretamente a matriz da IDA, subvertendo a sequência de passos usual para uma organização que busca esse tipo de acesso. A CSO5 participa de editais internacionais também praticamente desde o seu início.

A proatividade das organizações que conseguem captar aparece também na extensão e no impacto das ações que elas alcançam. A CSO 3 conseguiu fazer com que as micro e pequenas empresas que ela apoia realizassem vendas da ordem de mais de 50 milhões de reais. Esses dados são auditados por IDA. A CSO 5 conseguiu reduzir mais de 400 mil toneladas de carbono e tem sua metodologia utilizada em cerca de 60 projetos em quatro países. A CSO 6 conseguiu levar educação superior à população isolada de minoria social.

Proposição 3. CSOs proativas exploram de forma ousada oportunidades de financiamento, o que favorece a CRI.

A Figura 1 apresenta de forma gráfica as relações expressas nas proposições.

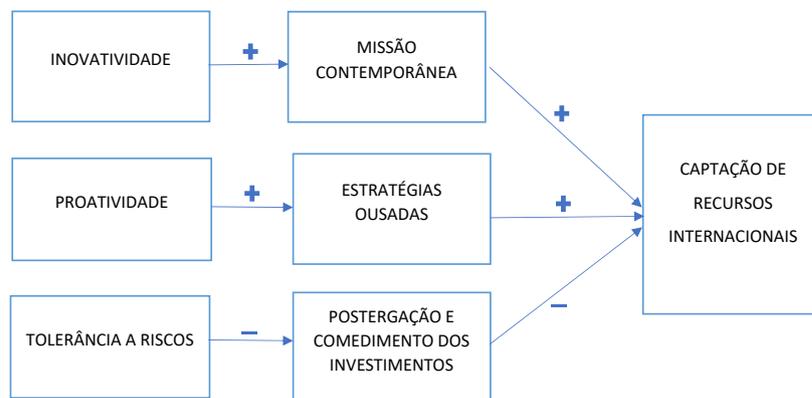


Figura 1. Relação entre EO e CRI.
Fonte: Autores (2018).

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

Este estudo oferece vários insights sobre a relação entre a EO e o processo de captação de recursos internacionais por CSOs. Um insight-chave é que CSOs que exibem EO parecem ser mais bem-sucedidas nesse processo do que as que não exibem. Esse resultado é importante porque, como chamam a atenção Morris et al. (2011), as organizações que não visam a lucro representam um contexto bastante diferente daquele no qual a relação entre EO e desempenho foi repetidas vezes verificada. Elas são formadas para preencher uma necessidade social, não dos acionistas, são autogovernadas e não distribuem dividendos.

Os resultados da pesquisa reforçam e ampliam os de Rank e Strenge (2018), por exemplo. Esses autores sugerem que a EO é importante para o desempenho de organizações em vários campos, mas não incluem as organizações sem fins lucrativos entre eles. Wales et al. (2011), em revisão abrangente de literatura empírica, analisam 158 artigos sobre EO. Os autores identificaram 55 variáveis dependentes que foram exploradas nesses artigos. A CRI não faz parte da relação. Na mesma linha, aos resultados também ampliam o conhecimento sobre a relação entre OE e desempenho internacional. As pesquisas de Covin e Miller (2014), Liu, Li e Xue (2011), Weerawardena et al. (2007), Knight e Liesch (2016) apontam que organizações que têm EO elevado tendem a ter melhor desempenho na expansão internacional. Os autores, porém, não consideraram a CRI de CSOs como um aspecto possível de internacionalização. Esta pesquisa contribui para a expansão do campo de aplicação do conceito da EO na medida em que ajuda no refinamento incremental da teorização dele, pelo aumento do escopo da sua aplicação.

De forma mais específica, analisamos a relação de cada uma das três subdimensões da EO e a CRI e fizemos proposições sobre como cada uma dessas relações se dá. A análise dessa relação é uma contribuição teórica porque a pesquisa está apenas começando a elucidar os processos causais por meio dos quais a EO é capaz de influenciar resultados específicos (Wales et. al., 2011).

Com relação à tolerância a risco, encontramos que as CSOs que tiveram sucesso na CRI assumiram compromissos com metas operacionais difíceis de serem alcançadas, ainda em estágios iniciais dos seus ciclos de vida. Em contraposição, nas que não tiveram captação internacional elevada, identificamos comportamentos de baixa tolerância a risco. Com relação à CRI, protelaram investimentos na busca dessa captação e, quando o fizeram, o foi com baixo comprometimento de investimentos de recursos. Esse resultado é importante porque estudos anteriores (Wiseman & Catanach, 1997; Lyon, Lumpkin, & Dess, 2000; Naldi, Nordqvist, Sjöberg, & Wiklund, 2007) mostraram resultados ambíguos sobre a relação entre tolerância a riscos e desempenho. Os autores afirmam que uma razão de os resultados serem inconclusivos é que a estrutura da governança, assim como o contexto das organizações, influencia o comportamento dos gestores com relação a risco.

Com relação à proatividade, encontramos que as CSOs que tiveram sucesso no Fundraising Internacional desenvolveram ações ousadas e exploraram oportunidades mais do que as que não tiveram. Essa ousadia e exploração de oportunidades se manifestaram também na forma de buscar o Fundraising Internacional. Esse resultado é interessante do ponto de vista teórico porque essa subdimensão da EO é associada na literatura com introdução de novos serviços antes dos competidores (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 2001). No entanto, no ambiente sem fins lucrativos, as organizações tipicamente não competem por market-share, e isso faria esperar que a proatividade não fosse relevante nesse contexto.

O resultado que encontramos com relação à inovatividade, de que ela está relacionada à CRI através da contemporaneidade com as agendas das IDAs, está alinhado com a pesquisa existente.

Kreiser, Marino, Kuratko e Weaver (2013, p. 276), por exemplo, na revisão de literatura que embasa as hipóteses que testam no artigo, afirmam: “Firmas inovadoras introduzem continuamente produtos e serviços que estão sintonizadas com necessidades emergentes e atuais do mercado” (tradução nossa). No entanto, entendemos que nossa contribuição não está nesse alinhamento. Está em encontrar argumentos a favor de que se mantém num contexto diferente daquele em que foi anteriormente verificado e mostrar como esse alinhamento se dá nesse contexto diferente. Mostrar com exemplos como uma relação entre construtos opera é uma contribuição poderosa da pesquisa com casos (Siggelkow, 2007).

Este estudo também contribui para o conhecimento do construto de EO no Brasil, um dos países em que a falta de pesquisa sobre EO é “gritante” (*glaring*, no original em inglês) (Wales et al., 2011, p. 364). Como os mesmos autores apontam, a virtual não existência de estudos na América Latina, África Subsaariana, Oriente Médio e outros clusters de países é notável porque essas regiões têm contextos socioculturais muito diferentes dos que prevalecem nos Estados Unidos e outros países desenvolvidos, onde a maioria dos estudos foi conduzida. O fato de a América Latina ser uma região com poucos estudos sobre EO também é apontado por Martens, Lacerda, Belfort e Freitas (2016) que, em revisão de literatura, mostram ser essa região uma das quatro mais pobres do planeta, em estudos sobre o construto.

A importância de fazer pesquisas sobre EO com menor generalidade de amostras e em particular no setor de Nonprofit tem sido repetida por vários pesquisadores (George & Marino, 2011; Morris et al., 2011; Wales, 2016). Nossa pesquisa também vai ao encontro daquelas de autores os quais propugnam que se busque entender como a EO aumenta o desempenho em contextos particulares (Wales, 2013, 2015).

Os resultados do estudo têm várias implicações práticas. Para gestores de CSOs, a implicação mais direta é a indicação de que se têm a intenção de captar recursos internacionais, devem estar atentos à promoção da EO nas suas organizações. O estudo descreve comportamentos que decorrem diretamente de cada uma das três dimensões da EO e que afetaram a CRI. Essas informações são recursos que passam a ser públicos e podem contribuir para discussão em outras CSOs.

Uma implicação prática adicional às CSOs é considerar que, para as IDAs, missões contemporâneas decorrentes de comportamentos inovadores, que estejam alinhadas às missões de momento priorizadas pelas agências de fomento, podem suplantam, em atratividade, os riscos envolvidos no financiamento às CSOs menos estruturadas. Ou seja, o estudo sugere que as IDAs podem se dispor, mais do que está aparente, a financiar CSOs em que riscos de não cumprimento de contratos estejam presentes, se a missão dessas CSOs for inovadora e percebida pelas IDAs como tendo impacto alinhado com o que elas chamam de premissas. Isso foi verbalizado por uma gestora de IDA, em entrevista, e é o que parece ter acontecido com as CSOs que conseguiram captar internacionalmente. Esse resultado é particularmente interessante porque o fato de que as IDAs têm disponibilidade para correr um certo nível de risco parece não ser percebido pelos gestores das CSOs. Essa disponibilidade também não apareceu na nossa revisão de literatura na qual, pelo contrário, indicou consenso sobre o nível elevado e crescente de gestão, de controles e de estruturação exigidos (Wallace, 2004; Ferrari, 2014; Missoni & Alesani, 2014). O estudo também sugere que buscar formas de acesso a gestores influentes das IDAs e chamar a atenção deles de forma ousada pode levar a bons resultados.

Para as IDAs, o estudo chama a atenção de que, ao dar menos consideração às CSOs cuja missão se vincula à assistência, podem estar deixando de apoiar iniciativas de grande impacto social. Na nossa opinião, as CSOs que analisamos e não captam (ou captam muito pouco internacionalmente) em decorrência de terem baixa EO ou serem conservadoras, prestam serviços

de alta relevância social à comunidade. Elas podem ser orientadas para considerar mudanças que aumentariam muito a capilaridade e o impacto das suas atuações. A hipótese feita pelas IDAS, e que apareceu com muita ênfase no estudo, de que as CSOs brasileiras, atualmente, podem prescindir do financiamento das IDAs em função do desenvolvimento econômico alcançado pelo país nos últimos anos, também deveria ser repensada.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1. LIMITES DA PESQUISA

A pesquisa analisou uma amostra não aleatória de seis CSOs. Em função do pequeno número de CSOs examinada, não só a relação que encontramos, mas a forma como ela se dá pode ser particular a esse grupo de organizações e não se verificar em outros. Apesar dos cuidados que tomamos para diminuir a possibilidade de introduzirmos vieses, a análise envolve inúmeras instâncias de interpretações de dados e como tal, de introdução de imprecisões e mesmo distorções nas suas leituras feitas. Como em qualquer estudo de caso comparativo, nossos insights não podem ser generalizados. Estudos de caso são adequados para oferecer interpretações realistas e precisas de um fenômeno que o pesquisador enquadra num framework. Com isso, ele fornece meios para a extensão e avanço da teoria (Harrison & Corley, 2011; Villani, Greco, & Phillips, 2017).

6.2. INDICAÇÃO DE NOVAS PESQUISAS

O estudo aponta a oportunidade de novas pesquisas para melhor entendimento do fenômeno da captação internacional de recursos de CSOs e do papel da EO nesse fenômeno. Uma relação que aparece na amostra das seis CSO analisadas, e não explorada nesta pesquisa, é entre tamanho, e também a idade das organizações, e EO. Essas relações são negativas na amostra que analisamos. Esses resultados são consistentes com pesquisas anteriores em outros contextos, mas pouco analisados no setor. Igualmente, os dados sugerem que pode existir uma relação negativa entre CRI e profissionalismo. As três CSOs que captaram internacionalmente eram menos estruturadas e profissionalizadas na ocasião em que a captação se deu, do que aquelas que não tiveram captações internacionais significativas. Esse resultado é interessante porque se contrapõe a um virtual consenso entre os pesquisadores sobre o tema, o de que a profissionalização é uma condição para a captação.

REFERÊNCIAS

- Aldashev, G., & Verdier, T. (2010). Goodwill bazaar: NGO competition and giving to development. *Journal of Development Economics*, 91(1), 48–63. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2008.11.010>
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy* (2a. ed.). New York: Routledge.
- Appel, S., & Pallas, C. L. (2018). Aid reduction and local civil society: Causes, comparisons, and consequences. *Voluntas*, 29(2), 245–255. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9846-0>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Bansal, P. T., Smith, W. K., & Vaara, E. (2018). New ways of seeing through qualitative research. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1189–1195. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.4004>

- Boris, E. T., & Steurle, E. C. (2006). Scope and dimensions of the nonprofit sector. In W. W. Powell, & R. Steinberg (Eds.), *The nonprofit sector: A research handbook* (2a. ed., p. 659). London: Yale.
- Buijze, R. (2017, julho). *Strategies in international fundraising for the arts* [working paper], 13-14.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 855-872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44. <https://doi.org/10.1111/etap.12027>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2018). Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1177/1042258718773181>
- Cui, L., Fan, D., Guo, F., & Fan, Y. (2018). Explicating the relationship of entrepreneurial orientation and firm performance: Underlying mechanisms in the context of an emerging market. *Industrial Marketing Management*, 71(August 2015), 27-40. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.003>
- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. A., & Fernhaber, S. A. (2014). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 511-524. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.07.004>
- De Clercq, D., Sapienza, H. J., & Crijns, H. (2005). The internationalization of small and medium-sized firms. *Small Business Economics*, 24, 409-419. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-5333-x>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research Kathleen M. Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2015). Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, 24(1), 148-156. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.07.004>
- Ferrari, M. (2014). Captação de recursos em organização da sociedade civil. *Pensamento & Sociedade*, 29(2), 63-82.
- Gallagher, N., & Meyers, L. (2016). Tools for grassroots activists: Best practices for success in the environmental movement. Ventura, Canada: Patagonia.
- Gamble, E. N., & Moroz, P. W. (2014). Unpacking Not-for-profit Performance. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1), 77-106. <https://doi.org/10.1080/19420676.2013.834457>
- Gautier, A., & Pache, A. C. (2013). Research on Corporate Philanthropy: A Review and Assessment. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 343-369. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1969-7>
- George, B. A., & Marino, L. (2011). The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 989-1024. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00455.x>

- Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2011). Clean climbing, carabiners, and cultural cultivation: Developing an open-systems perspective of culture. *Organization Science*, 22(2), 391-412. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0538>
- Herzer, D., & Nunnenkamp, P. (2013). Private Donations, Government Grants, Commercial Activities, and Fundraising: Cointegration and Causality for NGOs in International Development Cooperation. *World Development*, 46, 234-251. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.02.010>
- Hvenmark, J. (2016). Ideology, Practice, and Process? A Review of the Concept of Managerialism in Civil Society Studies. *Voluntas*, 27(6), 2833-2859. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9605-z>
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011>
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Kuratko, D. F., & Weaver, K. M. (2013). Disaggregating entrepreneurial orientation: The non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. *Small Business Economics*, 40(2), 273-291. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9460-x>
- Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. *Research Methodology in Strategy and Management*, 6, 201-235. [https://doi.org/10.1108/S1479-8387\(2011\)0000006007](https://doi.org/10.1108/S1479-8387(2011)0000006007)
- Lewis, D. (2014). Non-governmental organizations, management and development (3rd ed.). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Liu, Y., Li, Y., & Xue, J. (2011). Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets. *Journal of World Business*, 46(3), 381-393. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.07.012>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and Linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26(5), 1055-1085. <https://doi.org/10.1177/014920630002600503>
- Martens, C. D. P., Lacerda, F. M., Belfort, A. C., & Freitas, H. M. R. de. (2016). Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEER-08-2015-0183>
- Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 873-894. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030102>

- Missoni, E., & Alesani, D. (2014). *Management of International Institutions and NGOs: Frameworks, practices and challenges*. New York: Routledge.
- Mitchell, G. E. (2018). Modalities of Managerialism: The “Double Bind” of Normative and Instrumental Nonprofit Management Imperatives. *Administration and Society*, 50(7), 1037-1068. <https://doi.org/10.1177/0095399716664832>
- Morris, M. H., Webb, J. W., & Franklin, R. J. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 947-971. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00453.x>
- Moss, Tod; Short, Jeremy; Payne, G; Lumpkin, G.T. (2011). Dual Identities in Social Ventures: An Exploratory Study. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 35(4):805 – 830. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00372.x>
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x>
- Pereira, C. (2001). *Captação de recursos fund raising: Conhecendo melhor porque as pessoas contribuem*. São Paulo: Editora Mackenzie. 222 páginas.
- Rank, O. N., & Strenge, M. (2018). Entrepreneurial orientation as a driver of brokerage in external networks: Exploring the effects of risk taking, proactivity, and innovativeness. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(4), 482-503. <https://doi.org/10.1002/sej.1290>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 761-787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. In Johns Hopkins nonprofit sector series 4.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., Megan, A., & Tice, H. S. (2013). *The state of global civil society and volunteering: Latest findings from the implementation of the UN Nonprofit Handbook*. Working Papers of the John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160882>
- Slevin, D. P., & Terjesen, S. A. (2011). Entrepreneurial orientation: Reviewing three papers and implications for further theoretical and methodological development. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 973-987. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00483.x>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stankiewicz, J., & Seiler, B. (2013). The methods of raising philanthropic funds in the management of non-governmental organization; determinants. *Management*, 17(2), 63-73.
- Tayauova, G. (2011). The impact of international entrepreneurial orientation on strategic adaptation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 24, 571-578. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.078>
- Uncapher, P. C. (2013). *The relationship between entrepreneurial orientation and organizational effectiveness: An analysis of how entrepreneurial orientation is manifested in the nonprofit context*. St. John Fisher College Fisher Digital Publications (No. 160).

- Villani, E., Greco, L., & Phillips, N. (2017). Understanding value creation in public-private partnerships: A comparative case study. *Journal of Management Studies*, 54(6), 879-905. <https://doi.org/10.1111/joms.12270>
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(341), 3-15. <https://doi.org/10.1177/0266242615613840>
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F.-T. (2011). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383.
- Wales, W., Monsen, E., & McKelvie, A. (2011). The Organizational Pervasiveness of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 895-923. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00451.x
- Wales, W. J., Wiklund, J., & McKelvie, A. (2013). What about new entry? Examining the theorized role of new entry in the entrepreneurial orientation-performance relationship. *International Small Business Journal*, 33(4), 351-373. <https://doi.org/10.1177/0266242613506023>
- Wallace, T. (2004). NGO Dilemmas: Trojan Horses for Global Neoliberalism? *Socialist Register*, 40(40), 202-219. Disponível em <http://socialistregister.com/index.php/srv/article/download/5818>
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.004>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. A. (2011). Where to from here? EO-as-Experimentation, failure, and distribution of outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 925-946.
- Wiseman, R. M., & Catanach, A. H. (1997). A longitudinal disaggregation of operational risk under changing regulations: Evidence from the savings and loan industry. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/256949>
- Yin, R. K. (2014). Case study research: Design and methods (5a. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zappala, G., & Lyons, M. (2006). Factors associated with fundraising dependency among nonprofit organisations in Australia. *Australian Journal of Social Issues*, 41(4), 399-417. Retrieved from <http://search.proquest.com.molly.ruc.dk/docview/61716024/C468B75BD9BB48A9PQ/11?accountid=14732>
- Zhang, X., Ma, X., & Wang, Y. (2012). Entrepreneurial orientation, social capital, and the internationalization of SMEs: Evidence from China. *Thunderbird International Business Review*, 54(2), 195-210.
- Zucchella, A., & Magnani, G. (2016). *International entrepreneurship: Theoretical foundations and practices* (2a. ed.). New York: Palgrave Macmillan.