



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS - CESA
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO – UECE**

ANTONIA LAIS COSTA ARAÚJO LEAL

**O EMPREENDEDORISMO SOCIAL E A CRIAÇÃO DE VALOR: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO**

**FORTALEZA - CEARÁ
2014**

ANTONIA LAIS COSTA ARAÚJO LEAL

**O EMPREENDEDORISMO SOCIAL E A CRIAÇÃO DE VALOR: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof^a. Dra. Ana Augusta Ferreira de Freitas

**FORTALEZA – CEARÁ
2014**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Estadual do Ceará
Biblioteca Central Prof. Antônio Martins Filho
Bibliotecário responsável – Francisco Welton Silva Rios – CRB-3/919

L435e Leal, Antonia Laís Costa Araújo
 O empreendedorismo social e a criação de valor: um estudo
 exploratório / Antonia Laís Costa Araújo Leal . -- 2014.
 CD-ROM. 96 f. : il. (algumas color.) ; 4 ¾ pol.

 “CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho
 acadêmico, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7
 mm)”.

 Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual do Ceará,
 Centro de Estudos Sociais Aplicados, Pró-Reitoria de Pós-
 Graduação e Pesquisa, Curso de Mestrado Acadêmico em
 Administração, Fortaleza, 2014.

 Área de Concentração: Pequenos e Médios Negócios.

 Orientação: Prof.^a Dr.^a Ana Augusta Ferreira de Freitas.

 1. Empreendedorismo social. 2. Criação de valor. 3. Negócios
 sociais. I. Título.

CDD: 658.46

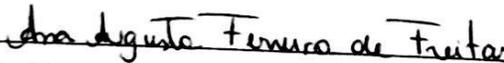
ANTONIA LAIS COSTA ARAÚJO LEAL

O EMPREENDEDORISMO SOCIAL E A CRIAÇÃO DE VALOR:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração, área de Concentração: pequenos e médios negócios.

Aprovada em: 28 / 03 / 2014.

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Ana Augusta Ferreira de Freitas (Orientadora)
Universidade Estadual do Ceará - UECE



Prof. Dr. Raimundo Eduardo Silveira Fontenele
Universidade Federal do Ceará - UFC



Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto
Universidade Estadual do Ceará - UECE

Dedicatória

À minha família, que é grande.
Em número,
Em feitos,
Em dar apoio,
Na compreensão,
Na doação de carinho e, sobretudo,
De coração!

Agradecimentos

Àquele que, por amor e para o amor, me chamou à vida. Por cada pequeno, belo e valioso detalhe da minha história, bendito seja Deus!

Expresso a minha gratidão a professora Ana Augusta, pelas orientações e *insights* durante o período de elaboração deste trabalho.

Aos professores Eduardo Fontenele e Roberto Pinto, sou muito grata pelas contribuições dadas na qualificação.

Agradeço a minha mãe, minha melhor amiga e maior companheira, pela força e pelas orações. Agradeço por sua presença firme em todos os momentos da minha vida, mesmo à distância, e pelo apoio incondicional, em tudo. Agradeço pelo amor e afeto mesmo quando o futuro parece tão incerto e me assombra. Mãe, me cobro diariamente ser motivo de você se orgulhar de mim, assim como eu me orgulho de você!

Ao meu pai, pelo grande empreendedor que é, e porque soube me passar valores e ensinamentos a seu modo. Obrigada pelo empenho incondicional em me proporcionar as melhores condições de vida e educação. Obrigada pela sua bondade e alegria.

Ao meu marido, Anderson, que muitas vezes ficou acordado em minhas madrugadas de estudo, mesmo morrendo de sono, só para me fazer companhia! Você tornou tudo isso mais leve, me dando a certeza de que tudo passa. Obrigada por tanto apoio e por tanta paciência. Obrigada por acreditar no meu futuro e fazer dele o nosso futuro.

A minhas irmãs, Lara, Larissa e Lívia, que tanto se dedicam para que a minha vida seja melhor. Vocês são a doçura da minha vida!

Ao meu irmão Antonio Filho, por dar a mim e a minha família um ânimo renovado todos os dias. Obrigada por existir, Tonton!

Aos meus colegas do Mestrado Acadêmico em Administração da UECE, que me ensinaram bem mais do que eu lhes ensinei.

A todos os professores do mestrado, pelos ensinamentos.

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho é analisar de que forma ocorre a criação de valor em empreendimentos sociais. Especificamente, busca-se diferenciar a criação de valor no empreendedorismo comercial da criação de valor no empreendedorismo social e analisar os fatores que influenciam a criação de valor nos negócios sociais. Visando ao alcance de tais objetivos, foram estudados três empreendimentos sociais: um localizado no estado do Ceará, outro no estado de São Paulo e outro no estado de Minas Gerais. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, que posteriormente foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Neste estudo, as categorias teóricas resultados financeiros positivos, melhorias sociais ou transformação da realidade social e sobrevivência do empreendimento social apareceram como fatores que influenciam na criação do valor alcançado por todos os empreendimentos estudados. Aliados a esses três fatores, duas das organizações estudadas também alcançaram a criação de valor por meio da influência dos fatores desenvolvimento de ação social na comunidade e diminuição da exclusão social. Apenas em uma única organização surgiu uma nova categoria teórica após a realização da análise de conteúdo. Essa categoria diz respeito ao desejo de se tornar um empreendimento comercial, que acaba sendo um fator influenciador para geração de valor em tal empreendimento. Conclui-se que a presença de alguns fatores pode ocasionar a criação de valor nos empreendimentos sociais.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social; Criação de valor; Negócios Sociais.

ABSTRACT

The aim of this study is to examine how value creation occurs in social enterprises. Specifically, seek to differentiate the value creation in business entrepreneurship of value creation in social entrepreneurship and to analyze the factors that influence the value creation in social business. Aiming to achieve such goals, three social enterprises were studied: .one situated in the state of Ceará, another in the state of São Paulo and another in the state of Minas Gerais. Data collection was conducted through interviews, which were subsequently analyzed by the technique of content analysis. In this study, the theoretical categories positive financial results, social improvement or transformation of social reality and survival of the venture appeared as factors that influence the value creation achieved by all studied projects. Allied to these three factors, two of the organizations studied also achieved the creation of value through influencing factors of development of social action in the community and reducing social exclusion. Only in one organization a new theoretical category emerged after conducting content analysis. This category relates to the desire to become a commercial venture, which ends up being an influencer factor for value creation in such a venture. We conclude that the presence of certain factors can lead to value creation in social enterprises.

Keywords: Social Entrepreneurship, Value Creation, Social Business.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	EMPREENDEDORISMO.....	16
2.1.1	Histórico e Conceitos.....	18
2.1.2	O Processo Empreendedor	22
2.2	EMPREENDEDORISMO SOCIAL	27
2.2.1	Resgate Histórico do Conceito	27
2.2.2	Empreendimentos Sociais.....	33
2.3	CRIAÇÃO DE VALOR	36
2.3.1	Definindo Valor e Criação de Valor	37
2.3.2	A Criação de Valor no Empreendedorismo Social	40
2.4	<i>BLENDED VALUE</i>	43
3.	METODOLOGIA	48
3.1	UNIDADES DE ANÁLISE	50
3.2	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	51
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
4.1	DIFERENCIAÇÃO DA CRIAÇÃO DE VALOR NOS DOIS TIPOS DE EMPREENDEDORISMO ESTUDADOS	54
4.2	FATORES QUE INFLUENCIAM A CRIAÇÃO DE VALOR NOS EMPREENDIMENTOS SOCIAIS	60
4.2.1	Apresentação das Unidades de Estudo	60
4.2.1.1	Instituto F123	60
4.2.1.2	The Products	62
4.2.1.3	Fundo Veredas	63
4.2.2	Análise dos Empreendimentos Estudados	64

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICES	91

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O Processo Empreendedor.....	24
Figura 2 - Valor criado versus valor apropriado	39
Figura 3 - Criação do valor no empreendedorismo social x Criação de valor no empreendedorismo comercial.....	55
Quadro 1 - Resumo das definições de empreendedorismo e empreendedor	21
Quadro 2 - Objetivos específicos e estratégias de pesquisa.....	49
Quadro 3 - Empreendimentos escolhidos para este trabalho	51
Quadro 4 - Categorias de análise.....	53
Quadro 5 - Categorias analíticas encontradas nos empreendimentos pesquisados.....	74

1. INTRODUÇÃO

O campo acadêmico do empreendedorismo evoluiu e amadureceu, o que tem beneficiado a injeção de ideias derivadas de uma ampla gama de tradições teóricas e metodológicas. O empréstimo de abordagens de outros campos ajudou a cultivar "o jardim de teorias empreendedoras" (GARTNER; BIRD; STARR, 1992, p. 27). Isso permitiu que os pesquisadores de empreendedorismo desenvolvessem a compreensão dos processos sociais envolvidos na ação empreendedora, e levou a avanços inovadores e incrementais no desenvolvimento da teoria.

Neste contexto, o empreendedorismo social tornou-se um domínio cada vez mais significativo de investigação. Seu surgimento está alinhado às novas percepções sobre o papel e a função de mercados e, particularmente no final do século XX, passou a ser visto como uma estrutura importante para apoiar a atividade econômica em áreas negligenciadas pelo Estado e/ou consideradas inúteis para o setor privado. Atualmente, existem trabalhos que se estenderam dos aspectos econômicos do empreendedorismo para incluir aspectos sociais (STEYAERT; HJORTH, 2006) e que desenvolveram entendimentos teóricos do empreendedorismo social nas áreas de empreendedorismo, gestão e economia (DEES, 1998). Assim, é no contexto particular do empreendedorismo social e da criação de valor que este trabalho está teórico e empiricamente posicionado. De maneira específica, defende-se que é necessária uma compreensão mais profunda de criação de valor. Assim, o foco do presente estudo recairá sobre a criação de valor em empreendimentos sociais.

A criação de valor se refere à viabilidade futura e à estabilidade financeira atual de uma organização (HILL; WETLAUFER, 1998). Além disso, a noção de criação de valor reside na concepção de que um conjunto de benefícios tangíveis e intangíveis deve ser obtido por todos os atores envolvidos em uma organização. É necessário que as decisões tomadas dentro de uma empresa maximizem o retorno sobre o investimento e, portanto, criem um tipo de valor para a organização. Outros tipos de criação de valor ocorrem quando da geração de inovações, eficiência nos processos internos e aprendizagem organizacional (RIEL; FOMBRUN, 1996). Neste sentido, a criação de valor é rara e difícil de ser copiada por outras organizações.

As organizações sociais buscam a criação de valor social e financeiro. A partir disso surgiu a expressão *blended value* (EMERSON, 2003), ou valor misturado, criada para designar o conjunto de valor criado pelos negócios sociais. Diferentemente das empresas tradicionais, o processo de avaliação da criação de valor em uma empresa social é mais complexo, pois não há metodologias para se aferir o *blended value*. Esse conceito defende que o valor de uma organização, com ou sem fins lucrativos, é gerado pela combinação entre as *performances* dos componentes econômicos, sociais e ambientais do negócio. No entanto, esses modelos ainda estão sendo testados e muitos apresentam deficiências, principalmente, na mensuração de critérios subjetivos.

Em suma, o valor em um negócio social não está somente no objetivo da organização de beneficiar a sociedade, não significa somente gerar renda para servir a um propósito social. Os bens e serviços oriundos das empresas sociais incluem um conjunto de características sociais e econômicas (BECCHETTI; SOLFERINO, 2005) e o comércio de produtos desses empreendimentos pode ser visto como uma forma de criação de valor misturada (DEFOURNY, 2001). A abordagem da criação de valor em negócios sociais engloba o ato de embutir valor e o considera como a forma mais específica de inovação para as empresas sociais (DEFOURNY; NYSSSENS, 2008).

Neste contexto, as empresas sociais surgem como importantes atores organizacionais e são mais orientadas para o mercado do que os tradicionais empreendimentos sem fins lucrativos. O termo empresa social foi cunhado pelo governo europeu – *social enterprise*, como resultado da evolução de cooperativas e empreendimentos ligados à economia solidária. Nos Estados Unidos, o termo mais comumente utilizado é negócio social (*social business*) e no Brasil os termos negócios sociais e empresas sociais têm sido utilizados como sinônimos (FISCHER, 2002). Assim, as empresas socialmente orientadas têm atraído o interesse de estudiosos no que se refere à exploração, explicação e teorização da criação, gestão e resultados dessa forma distinta de organização.

Compreende-se, portanto, que as empresas sociais procuram alcançar um objetivo social ou conjunto de objetivos por meio da venda de bens ou serviços, e, ao fazê-lo, visam atingir a sustentabilidade financeira independente do governo e de outros doadores. Assim, o empreendedor social compartilha a busca de geração de

receita com a coesão social e ao fazer isso ultrapassa as fronteiras entre os setores privados e sem fins lucrativos (DEES, 1998). As atividades empresariais sociais dominantes incluem comércio, contratos de prestação de serviços, artes, desenvolvimento comunitário, educação, empregabilidade, criação de creches e esquemas de segurança da comunidade; reciclagem, infraestrutura e habitação subsidiada (PEARCE, 2003).

Apesar de poderem variar em tamanho e finalidade, em geral, esses empreendimentos têm em comum algumas características, que podem ser resumidas em quatro aspectos. Primeiro, a busca por estratégias de geração de receita por meio do negócio – as organizações sem fins lucrativos, tradicionalmente, confiam em doações e na filantropia para obter renda. Segundo, eles visam atingir metas sociais - o objetivo das empresas sociais se desdobra para mais do que a simples geração de receita ou lucro com o intuito de incluir a produção de bens e serviços em resposta às necessidades de uma comunidade (BORGAZA; DEFURNY, 2001). Terceiro, eles buscam gerar benefícios adicionais, por meio do fornecimento de bens e serviços a indivíduos e comunidades, como por exemplo o aumento de capital social e a coesão forçada da comunidade. Por último, embora essas empresas possam ser encontradas em uma variedade de contextos, estão mais estreitamente relacionadas às comunidades caracterizadas por um acesso limitado aos recursos e, normalmente, surgem como uma resposta à falta de instalações e serviços nessas comunidades (PEREDO; CHRISMAN, 2006).

A respeito deste último item, a limitação de recursos que as empresas sociais enfrentam é peculiar e de particular relevância para o este estudo. Enquanto a maioria das empresas opera em condições de escassez de recursos, os empreendedores sociais enfrentam um conjunto específico de desafios, porque eles localizam, propositadamente, suas atividades em áreas onde os mercados funcionam mal ou não funcionam. Assim, ao passo que os empresários comerciais buscam mercados com capacidade de carga suficiente para suportar o crescimento, os empreendedores sociais procuram mercados caracterizados por uma escassez de recursos. Isso levanta questões intrigantes sobre aquisição de recursos no contexto da empresa social, e conseqüente criação de valor, e sustenta a motivação para esta dissertação. Mais

especificamente, o estudo procura responder a seguinte pergunta: Como os empreendimentos sociais criam valor em ambientes de recursos escassos? Parte-se, portanto, do pressuposto de que há criação de valor em empreendimentos sociais.

Diante do contexto desenvolvido, identifica-se que o objetivo geral deste trabalho consiste em analisar de que forma ocorre a criação de valor em empreendimentos sociais. Tal objetivo será atingido por meio dos seguintes objetivos específicos:

1. Diferenciar a criação de valor no empreendedorismo comercial da criação de valor no empreendedorismo social;
2. Analisar os fatores que influenciam a criação de valor nos negócios sociais.

Por fim, este trabalho se torna relevante diante da lacuna percebida na literatura nacional (e internacional), pois não foi encontrado trabalho que apresente uma proposta de estudo voltada à análise dos fatores que possam resultar na análise da criação de valor nos negócios sociais, de forma empírica.

Esta pesquisa constitui-se das seguintes partes: (1) Introdução, onde são colocados os motivos, a questão e os objetivos deste trabalho; (2) Revisão de literatura, na qual apresenta-se o arcabouço teórico construído com base nos conceitos existentes de empreendedorismo, empreendedorismo social, criação de valor e *blended value*; (3) Metodologia de pesquisa, onde é feita uma discussão sobre os métodos utilizados para coleta e análise dos dados; (4) Análise dos dados, etapa que consta das considerações sobre o material da pesquisa empírica à luz da criação de valor no empreendedorismo social; (5) Considerações finais, onde são expostos os achados deste estudo e; (6) Apêndice, composto pelo e-mail de autorização para realização da pesquisa nos empreendimentos sociais e pelo roteiro para a realização das entrevistas no campo empírico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão delineados os aportes teóricos que envolvem o tema da dissertação. Parte-se inicialmente de uma discussão sobre empreendedorismo e especificamente sobre empreendedorismo social, evidenciando seus conceitos e sua importância diante de seu efeito multiplicador. Em seguida, será tratado o assunto criação de valor, contemplando a abordagem do *blended value*, que, ao conjugar inovação, geração de lucro e criação de valor social coloca o empreendedorismo social como uma reinvenção do capitalismo, com a promessa de torná-lo mais justo e mais sustentável.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Há entre os autores que estudam o empreendedorismo, um consenso quanto à falta de uma definição ou de um conceito sobre do que realmente se trata este fenômeno, se uma área de estudos dos negócios ou uma atividade em que as pessoas se envolvem (DORNELAS, 2001; ALDRICH, 2005; BARON; SHANE, 2007; FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008; HISRICH, 1998). Segundo Baron e Shane (2007), definições são sempre traiçoeiras e, quando se trata de um assunto ou uma nova área de estudo como o empreendedorismo, a tarefa é ainda mais complexa.

Para que o empreendedorismo seja considerado como uma ciência, deveria ter um quadro conceitual que explicasse e previsse um conjunto de fenômenos empíricos não explicados ou previstos por modelos conceituais já existentes em outros campos. Até o momento, em empreendedorismo, o quadro conceitual tem feito falta e, além disso, tem impedido o desenvolvimento de uma compreensão de muitos fenômenos importantes que não foram explicados por outros campos do saber (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Todavia, apesar de não se ter uma definição consensual sobre o que é empreendedorismo, os trabalhos que versam sobre o tema passaram a receber uma crescente atenção em virtude do reconhecimento do papel do empreendedorismo no

desenvolvimento das nações. Sob a visão de um mundo globalizado e sem fronteiras, a atividade empreendedora é de vital importância para o processo de desenvolvimento econômico da sociedade, pois estimula o crescimento gerando novas tecnologias, produtos, além de representar uma solução para o desemprego.

Nos anos 1970 o motor da economia mundial eram as grandes corporações, que retinham o progresso tecnológico e apresentavam inovação eficaz, o que fez a sociedade caminhar em direção contrária ao espírito empreendedor. Nesta época, chegou-se a acreditar no desaparecimento das pequenas empresas. Contudo, houve o redescobrimto do empreendedorismo nos anos 1980, e a partir de então as pequenas empresas vêm ocupando um lugar significativo na economia do mundo ocidental (VERHEUL *et al.*, 2002).

A propagação da cultura empreendedora tem recebido destaque em todo o mundo, chegando a ser considerada a grande revolução silenciosa no século XXI (TIMMONS, 1994). De acordo com Almeida (2007), o empreendedorismo apresenta-se como solução de muitos problemas da economia atual, na medida em que age como influenciador na geração de novas empresas, contribuindo para o desenvolvimento econômico e aumento da competitividade dos países. Segundo o mesmo autor, o desenvolvimento socioeconômico de um país está diretamente relacionado à qualidade de seus empreendedores.

Schumpeter (1982) foi pioneiro ao destacar a importância do empreendedor para a economia, acreditando ser este “o motor da economia capitalista”. Na ótica desse autor, toda a inovação implica em uma destruição criativa – trata-se do impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, criando melhores produtos, novos mercados e oferecendo alternativas aos métodos menos eficientes e mais caros. De acordo com Schumpeter, as novas tecnologias evidenciam o despropósito dos sistemas de produção vigentes e os substituem. O processo não tem fim. A criatividade permite sempre a geração de um produto melhor e mais barato. Assim, ele definiu o empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais. No entanto, devido à característica singular da área de estudos do empreendedorismo, há dificuldades em

uma definição exata do termo. Segundo Boava e Macedo (2006), esta característica singular está pautada na ideia do empreendedorismo ser inter, multi e transdisciplinar. É interdisciplinar porque estabelece relações entre a área e outros ramos de conhecimento, atuando em duas ou mais disciplinas. É multidisciplinar ao demonstrar que a área espalha-se por diferentes disciplinas e pesquisas e é transdisciplinar pois busca fora e além de si mesmo respostas a seus questionamentos, trazendo dados que proporcionam uma nova visão de sua natureza e realidade. Os mesmos autores defendem a ideia de que o empreendedorismo está em uma fase pré-paradigmática, ou seja, está em uma atividade de busca do conhecimento afim de resolver determinado problema antes da formação do paradigma, caracterizando-se por desorganização, segmentação, teorias em permanente confronto e inexistência de um conjunto de métodos ou princípios pré-estabelecidos. Contudo, existem tantas definições de empreendedorismo quantos autores que tratam do tema. Há, inclusive, grandes obstáculos para definir-se o objeto de estudo foco da matéria.

Dessa forma, pergunta-se: afinal, o que é empreendedorismo? Qual seu foco de estudo: o empreendedor? As oportunidades? O risco? Visando responder a estas dúvidas, apresenta-se uma compilação do histórico e conceitos do empreendedorismo com base em teóricos como Gartner (1989); Stewart (1991); Cantillon (1755); e Bracker, Keats e Pearson (1988) e, ainda, o processo empreendedor.

2.1.1 Histórico e Conceitos

A definição do termo empreendedorismo depende da categoria de quem o está definindo. Conforme Fillion (1999), existe uma confusão em se tratando da definição deste termo, pois cada pesquisador tende a defini-lo conforme as suas premissas, existindo, então, uma definição por parte dos economistas, que associam o empreendedor à inovação; e outra por parte dos comportamentalistas, que associam o empreendedor aos aspectos criativos e intuitivos.

Muitas abordagens diferentes e úteis têm sido utilizadas para descrever e analisar o empreendedorismo. Tais abordagens se referem a três vertentes principais de pesquisa, que incluem o foco nos resultados do empreendedorismo, as causas do

empreendedorismo e a gestão empreendedora (STEVENSON; JARILLO, 1990). No primeiro fluxo de pesquisa, os economistas têm explorado os impactos e os resultados de empreendedorismo. Por exemplo, Schumpeter (1939), analisou o empreendedorismo como um processo fundamental por meio do qual toda a economia da sociedade avança. Para o autor, o processo de destruição criativa promove as empresas inovadoras, que respondem às novas solicitações do mercado, e fecha as empresas sem agilidade para acompanhar as mudanças. Ao mesmo tempo, orienta os agentes econômicos para as novas tecnologias e novas preferências dos clientes. Elimina postos de trabalho ao mesmo tempo em que cria novas oportunidades de trabalho e possibilita a criação de novos negócios. A segunda corrente de investigação tem incidido sobre o comportamento dos empreendedores - a investigação nesse fluxo analisa o empreendedorismo a partir de uma perspectiva psicológica e sociológica (e.g. COLLINS; MOORE, 1964; McCLELLAND, 1961). Por fim, a terceira corrente concentra-se no processo de gestão empreendedora, que inclui pesquisas sobre como promover a inovação nos empreendimentos (BURGELMAN, 1983, 1984), startups e capital de risco (TIMMONS; BYGRAVE, 1986), os ciclos de vida organizacional (QUINN; CAMERON, 1983) e o sucesso empresarial (e.g. COOPER; BRUNO, 1975; DOLLINGER, 1984). Claramente essas três correntes de pesquisa estão focadas ou na função econômica do empreendedorismo ou na natureza do indivíduo que é empreendedor. Entretanto, nos últimos anos, pesquisas significativas concentraram-se em buscar entender como ocorre o empreendedorismo (STEVENSON, 1983; STEVENSON; JARILLO, 1990).

Percebe-se que as definições de empreendedorismo e empreendedor têm evoluído de diferentes formas ao longo dos anos. Possivelmente não há uma definição que possa ser aceita por todos, e na ausência de um consenso, apresenta-se algumas das definições mais conhecidas. O Quadro 1 apresenta um compêndio das definições de empreendedorismo e empreendedor sob a visão de diversos autores.

Autor	Definição	Autor	Definição
Cantillon (1755)	Empreendedores como auto-empregados que se ajustam ao risco, quando o retorno é incerto.	Stevenson e Gumpert (1985)	Persegue oportunidades sem se deixar limitar pelos recursos que controla.
Knight (1921)	Indivíduo que toma decisões em condições de incertezas.	Bracker, Keats e Pearson (1988)	Distinção entre empreendedor e dono de PME. O 1º usa inovação e gestão estratégica para fazer lucro e o 2º gere um negócio para atingir seus objetivos pessoais.
Say (1821)	Indivíduo que combina recursos diversos.	Barreto (1989)	Coordena, arbitra, inova e suporta a incerteza.
Cantillon (1755)	Especulador.	Gartner (1989)	A criação de organizações distingue o empreendedorismo de outras disciplinas. Empreendedorismo é a criação de organizações e termina quando o estágio de criação da empresa acaba.
Schumpeter (1939)	Indivíduo que inova, motor da economia capitalista.	Stewart (1991)	Baseado em perspectivas antropológicas, econômicas e estratégicas, o empreendedorismo pode ser definido como o processo de criação de rendas, através da inovação.
Schumpeter (1942)	Inclui o Estado no hall dos agentes de inovação.	Davidsson (1991)	Empreendedorismo é gradual e pode manifestar-se de diversas formas: start-up, crescimento, inovação, etc.
McClelland (1961)	Controla meios de produção e produz mais que consome.	Bygrave e Hofer (1991)	Um empreendedor é alguém que se apercebe de uma oportunidade e cria uma organização para persegui-la.
Drucker (1969)	Alguém que procura maximizar as oportunidades.	Krueger, Jr e Brazeal (1994)	Empreendedorismo é a busca de oportunidades independentes dos recursos disponíveis. Empreendedor é aquele que se vê perseguindo essas oportunidades.
Liles (1974)	Nem toda pessoa que cria uma empresa é empreendedora. O empreendedor inova, identifica e cria oportunidades e combina recursos para extrair máximo benefício das inovações.	Palich e Bagby (1995)	Economistas tendem a adotar a definição de Schumpeter. Corporate Executives veem o empreendedor como gestores de PME, incapazes de dirigir empresas maiores.
Casson (1982)	Lida com recursos escassos e sabe discernir ("juízo empreendedor").	Westhead e Wright (1998)	Distiguem entre empreendedor ocasional, empreendedor em série e empreendedor que constrói um portfólio de negócios.

Autor	Definição	Autor	Definição
Shane e Venkataraman e (2000)	Empreendedorismo é um processo pelo qual se faz algo novo (criativo) e diferente (inovador) com a finalidade de gerar riqueza para indivíduos e agregar valor para a sociedade.	Wennekers e Thurik (1999)	O empreendedor tem como foco a percepção de novas oportunidades econômicas e a subsequente introdução de novas ideias no mercado.
Henderson (2002)	Empreendedorismo é descobrir e desenvolver oportunidades de criar valor através da Inovação.	Fillion (1999)	Empreendedor é a pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.
Boava e Macedo (2006)	Empreendedor é uma pessoa que transforma sua potencialidade em realidade, caracterizando-se por ser temporal e impermanente, abarcando as mais variadas esferas da vida social.	Stevenson e Jarillo (1990)	Empreendedorismo é o processo pelo qual os indivíduos buscam oportunidades sem levar em conta os recursos que atualmente controlam.

Quadro 1 – Resumo das definições de empreendedorismo e empreendedor

Fonte: elaborado pela autora

De acordo com o Quadro 1, Stevenson e Jarillo (1990) definiram o empreendedorismo como o processo pelo qual os indivíduos buscam oportunidades sem levar em conta os recursos que atualmente controlam (STEVENSON; JARILLO, 1990). Essa definição coloca o foco no empreendedorismo como a busca de oportunidades, independentemente de contexto organizacional. Assim, a ênfase é colocada na oportunidade, no processo de reconhecimento dessas, na gestão da rede de recursos e na maneira com que os participantes do processo empreendedor são recompensados (STEVENSON, 1983; STEVENSON; JARILLO, 1990). Além disso, segundo o autor, o empreendedorismo é mais do que apenas iniciar novos negócios, é um modo de gestão empresarial que pode ser visto como um modo de gestão diferente da gestão tradicional.

Todavia, percebe-se que a maioria das pesquisas tem definido o empreendedorismo no que diz respeito ao indivíduo empreendedor e no que ele faz. Ainda assim, trata-se de uma abordagem simplista, pois um empreendedor não é apenas uma pessoa que constrói uma nova organização, tendo em vista que o empreendedorismo envolve dois fenômenos – o primeiro é a presença de uma oportunidade lucrativa e o segundo trata-se da presença de um espírito empreendedor.

Para Shane e Venkataraman (2000), estudar o empreendedorismo é examinar

como, quem e quais são os recursos disponíveis para se criar bens e serviços futuros. Portanto, o campo envolve além do estudo do indivíduo: aquele que descobre, avalia e explora as oportunidades. Estuda também as origens das oportunidades, o processo de descoberta, avaliação e utilização das oportunidades.

Dado o objetivo deste trabalho de analisar de que forma ocorre a criação de valor em empreendimentos sociais, recorreu-se à literatura que tem como foco o *como* do empreendedorismo e a definição de Stevenson e Jarillo (1990) sobre empreendedorismo foi a escolhida.

2.1.2 O Processo Empreendedor

Neste trabalho, optou-se por abordar, nas análises, apenas uma parte do processo empreendedor, qual seja: a fase de gestão, onde pode-se observar a criação de valor no empreendimento. De acordo com a visão de Saravasthy *et al.* (2003), esta é a última fase do processo empreendedor, chamada de *creative view*. Vinculada ao processo de criação, essa fase reza que os empreendedores buscam maximizar as funções de utilidades dos diversos *stakeholders*.

As ações empreendedoras precisam ser o ponto de partida para a teorização no âmbito do empreendedorismo. São três os aspectos que tornam os indivíduos ativos – auto-início, proatividade a longo prazo e persistência diante de barreiras e obstáculos que precisam ser superados (FRESE; FAY, 2001). Essas características, segundo Frese (2009) são as mesmas características do indivíduo empreendedor. Dessa forma, primeiro, os empreendedores precisam começar algo, daí serem autoiniciantes. Ser autoiniciador significa fazer algo sem ter sido mandado, sem ter tido uma instrução explícita ou sem ter sido exigido um papel claro. Trata-se do oposto de tarefas prescritas. Em contraste com empreendedores, empregados e gerentes geralmente trabalham no âmbito de alguma hierarquia organizacional – há, comumente, algum superior presente que diz o que o empregado deve ou não deve fazer. Há também, em geral, a estrutura desenvolvida de uma empresa e sua história e suas visões a longo prazo podem prescrever as exigências do papel de empresário (algumas vezes esses

papéis são descritos formal e explicitamente). Nada disso existe para o empreendedor – ele ou ela tem de ser autoiniciador.

Ser autoiniciador se relaciona com ser inovador – uma inovação implica que uma nova ideia é desenvolvida e implementada neste contexto: bens, serviços, estratégias de produção ou de *marketing* inovadoras, tudo contribui para o sucesso da empresa. Inovação vem sendo estudada no âmbito do conceito de orientação empreendedora, que inclui não apenas capacidade inovadora mas também proatividade. Evidência meta-analítica tem mostrado ser a inovação útil para o lucro de empresas a longo prazo e essa tendência tem sido particularmente bem-sucedida em companhias muito pequenas e muito grandes (SZYMANSKI; KROFF; TROY, 2007).

Uma pesquisa sobre as vantagens do empreendedor que abre um novo negócio, feita por Lieberman e Montgomery (1998), demonstra que aqueles que vêm depois são, geralmente, menos bem-sucedidos. Se os proprietários não querem ser autoiniciadores, eles geralmente terminam por mimetizar outros proprietários ou seguem prescrições sugeridas por consultores. Ambas as estratégias provavelmente são menos bem-sucedidas do que ser autoiniciador. Proprietários que não são autoiniciadores podem ser descritos como reativos; nesses casos, os proprietários fazem coisas porque o ambiente ou as pessoas importantes sugerem que façam; não usam o *input* ambiental como ponto de partida para uma abordagem ativa, mas muito mais como um plano de ação.

O segundo aspecto, ter proatividade, significa ter um foco a longo prazo e não esperar que algo seja solicitado explicitamente para ser atendido. Um foco a longo termo pode estar relacionado a oportunidades futuras e preparar-se para oportunidades no momento presente implica que a pessoa reúne os recursos nesse momento para estar apta a se utilizar rapidamente de oportunidades futuras (DIMOV, 2007; PRAHALAD; HAMEL, 1994). O conceito de proatividade foi criado como parte do conceito de orientação empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996; MILLER; FRIESEN, 1978). Empiricamente, a proatividade tem tido importância particular na explicação do sucesso organizacional de proprietários de negócios (FRESE *et al.*, 2005; FRESE, 2009; FRESE; FRIEDRICH; HASS, 2005).

Por fim, a persistência tem sido conceituada como uma parte importante do empreendedorismo, desde que Schumpeter (1939) descreveu os industriais empreendedores. Sempre que novas ideias surgem, necessita-se superar as adversidades; isso acontece, especialmente, quando há escassez de recursos (FRESE, 2009) – uma situação muito comumente presente na vida dos empresários. Assim, quando uma abordagem ativa leva a dificuldades, essas dificuldades são tratadas de forma efetiva e persistente. Contudo, há custos associados com alta persistência – não apenas custo financeiro mas também emocional (DE TIENNE; SHEPHERD; DE CASTRO, 2008; SHEPHERD; WIKLUND; HAYNIE, 2009).

Apesar da falta de consenso na definição do que é empreendedorismo, com relação ao processo empreendedor, há uma concordância geral de que as principais fases desse processo são: identificação e avaliação da oportunidade; desenvolvimento do plano de negócios; determinação dos recursos necessários; e administração da empresa resultante (DORNELAS, 2001; BARON; SHANE, 2007; HISRICH, 1998), demonstradas na FIG. 1.



Figura 1 – O Processo Empreendedor

Fonte: Adaptado de Hisrich, 1998

O processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo negócio. Contudo, a implementação acontece quando há identificação de uma oportunidade pelo empreendedor (ou um grupo de empreendedores) e quando este pensa como organizar a exploração dessa oportunidade - fase de deslanche (BARON; SHANE, 2007). E o crescimento ocorre quando pensa em como fazer desenvolver-se a organização, quando a dinâmica da organização começa a ter um papel e quando o empreendedor é capaz de gerenciar essa dinâmica. Segundo a divisão de Baron e Shane (2007) a fase de pré-início é caracterizada pela fase que antecede o deslanche, na qual reúnem-se recursos que tornam possível o deslanche. Para isso, o empreendedor precisa ser autoiniciador porque, doutra forma, ele apenas imitaria outros; se ele não fizer coisas pelo menos levemente diferentes, será uma réplica pura de outras empresas já existentes; uma tal abordagem não seria funcional porque os outros já têm uma primeira vantagem motivacional (BARON; SHANE, 2007).

Para uma fase pré-deslanche, o empreendedor precisa ser proativo e superar barreiras. Ele deve ter desejos de longo prazo que necessitam ser traduzidos em intenção. Uma oportunidade tem de ser percebida e avaliada. Fontes de tempo e de meios (por exemplo, dinheiro) para um deslanche potencial têm de ser reunidas. A questão deve ser conceituada para ser importante e urgente ao mesmo tempo. Durante essas atividades, é provável que o fundador tenha de passar por uma série de contratempos e erros – esses erros e fracassos têm de ser geridos pelo candidato a empresário. Em cada ponto desse processo existem barreiras que precisam ser superadas.

A fase de deslanche é caracterizada pelo início da organização, pela primeira venda e pela sobrevivência do empreendimento. Lidar com exigências diversas e geralmente conflitantes e lidar com erros e barreiras, estabelecer metas de curto e longo prazo (estratégia). O empreendedor tem de ser autoiniciador durante essa fase porque são necessárias soluções novas e interessantes para os problemas e porque isso determina se o empreendedor pode ser bem-sucedido ou não.

A próxima fase consiste num período de crescimento que pode culminar num período de estabilidade (ou de estagnação). O crescimento pode necessitar de uma

abordagem mais ativa do que necessita a estagnação. A fase final de uma organização é, usualmente, um período de declínio. Organizações podem, eventualmente, ser dissolvidas.

Para Saravasthy *et al.* (2003), há três visões conceituais distintas, porém não reciprocamente exclusivas, do processo empreendedor. A primeira, *allocative view*, trata do processo de reconhecimento ou percepção da oportunidade, direciona a existência de uma oportunidade para quando há potencial para redistribuição de recursos. A segunda, *distributive view*, relacionada ao processo de descoberta, sugere que as oportunidades são decorrentes das assimetrias de informações sobre o valor dos recursos e do resultado de suas potenciais combinações. Por último, a terceira, *creative view*, vinculada ao processo de criação, sugere que os empreendedores buscam maximizar as funções de utilidades dos diversos *stakeholders* e então estabelecem um mercado novo.

Timmons (1994) enfatiza que o empreendedor prioriza a análise de três fatores fundamentais. O primeiro fator é a oportunidade, que deve ser avaliada para que se tome a decisão de continuar ou não com o projeto. O segundo fator é a equipe empreendedora, ou seja, quem, além do empreendedor, estará atuando em conjunto neste projeto. Finalmente, quais são os recursos, como e onde esta equipe irá consegui-los. É muito importante que a questão relativa à análise dos recursos necessários para o início do negócio seja a última a ser feita, para evitar que o empreendedor e sua equipe restrinjam a análise da oportunidade, a primeira das tarefas a ser realizada. Na verdade, às vezes a formação da equipe ocorre até antes da identificação de uma boa oportunidade, porém o mais comum nos casos de sucesso é a identificação da oportunidade, formação da equipe e captação dos recursos. O empreendedor deve ter em mente ainda que nem sempre a equipe inicial estará completa e que após a captação dos recursos necessários esta pode e deverá ser complementada.

Já para Hisrich e Peter (2004), o processo empreendedor visa identificar e avaliar a oportunidade. Desenvolver um plano de negócios, dimensionar e captar recursos e administrar a empresa criada. Para que isso seja possível o indivíduo empreendedor necessita de uma base comportamental, que proporcione a identificação

de características para atuação, de acordo com um processo empreendedor. Venkataraman (1997) apresenta um processo empreendedor com foco na identificação da oportunidade, avaliação e exploração, definindo como um campo acadêmico que procura entender as oportunidades na criação de produtos ainda não desenvolvidos, sendo estes criados e explorados por alguém em alguma circunstância.

2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Segue uma compilação de ideias sobre o conceito de empreendedorismo social e um subitem dedicado aos empreendimentos sociais.

2.2.1 Resgate Histórico do Conceito

O conceito de empreendedorismo social é bastante novo e impreciso, mas aplica-se a um fenômeno cujas raízes estão fincadas no florescimento do próprio sistema capitalista de produção, que é a identificação do empreendedor como importante agente econômico. Say (1803 *apud* LOGEN, 1997) descreve o empreendedor como um quarto fator de produção, tão relevante quanto o capital, a terra e o trabalho. Para o economista, o empreendedor essencial na dinâmica de crescimento da economia, tem como principal característica a habilidade de reunir, planejar e combinar os diferentes meios de produção para produzir novos bens. A partir dessa abordagem, o termo empreendedor passou a ser utilizado para designar pessoas que estimulam o progresso econômico, buscando novas e diferentes formas de fazer as coisas (SAY, 1803 *apud* LOGEN, 1997).

Dessa forma, sobretudo por volta da década de 1990, as definições acerca do comportamento empreendedor ou da função empreendedora passam a ser transpostas da esfera das atividades econômicas e empresariais para a esfera das atividades sociais (LEAL; FREITAS; COELHO, 2013). A figura do empreendedor social emerge, então, como a liderança capaz de reunir recursos individuais, privados e coletivos para viabilizar o desenvolvimento e a implantação de soluções dos problemas sociais crônicos, tendo em vista o crescimento da exclusão social em todo o mundo,

agravados pelas recentes crises econômicas globais, o que evidencia a incapacidade dos governos para, isoladamente, lidar com as grandes questões sociais. Esses fatores são grandes impulsores do crescimento e surgimento das organizações do terceiro setor e do conceito e da prática do empreendedorismo social (FISCHER, 2002).

Embora o termo *empreendedor social* tenha sido discutido e conceituado por diversos autores de diferentes linhas de pensamento e campos do conhecimento, sua difusão é atribuída a Bill Drayton, fundador da Ashoka¹, que sintetizou suas características e enfatizou pragmatismo, compromisso com resultados e visão de futuro para realizar profundas transformações sociais. Assim, para a Ashoka, o empreendedor social aponta tendências e traz soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, seja por enxergar um problema que ainda não é reconhecido pela sociedade e/ou por vê-lo por meio de uma perspectiva diferenciada. Por meio da sua atuação, acelera o processo de mudanças e inspira outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum (ASHOKA, 2011).

A mobilização de pessoas e organizações em torno de questões socioambientais tem se intensificado e adquirido mais viabilidade, sendo reconhecidos como empreendedores sociais pessoas ou grupos que identificam oportunidades para gerar mudanças sociais, com visão estratégica, ações inovadoras, efetividade de resultados e transparência de gestão (DEES, 2007).

A diferença entre o empreendedor social e o empreendedor comercial reside na proposição de valor, ou seja, na motivação coletiva e no valor social que orienta sua ação inovadora. Trata-se de uma forma de catalisar a transformação social, indo além da promoção de pequenas mudanças no curto prazo, orientando o seu foco para os sistemas existentes, objetivando catalisar mudanças mais amplas no longo prazo (FISCHER, 2002).

Assim, a primeira característica do empreendedorismo social é a busca por estratégias de geração de receita por meio do negócio – as organizações sem fins lucrativos. Estas, tradicionalmente, confiam em doações e na filantropia para obter

¹ Criada em 1980 a Ashoka é uma organização mundial, sem fins lucrativos, pioneira no campo da inovação social, trabalho e apoio aos empreendedores sociais. Está presente em mais de 60 países, dentre eles o Brasil, desde 1986. Disponível em: <http://www.ashoka.org.br/sobre-a-ashoka/quem-somos/>. Acesso em 30 de maio de 2013.

renda. No entanto, no final do século XX, na sociedade ocidental, surgiu um novo nexo: a geração de receitas promovida independente de doações. Isto ocorreu, em parte, devido a retirada gradual das fontes tradicionais de renda como subvenções e doações, bem como devido ao aumento da expectativa de melhoria de vida da população pelos governos e fundações de caridade (e.g. bolsa-família, bolsa-escola). Assim, as organizações do setor se tornam mais empreendedoras e financeiramente sustentáveis (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2007). A vantagem da geração de receitas é o aumento da autonomia e da flexibilidade da organização em se adaptar e atender as necessidades dos consumidores que servem. Uma vez que não se utilizam de subvenções e doações, as empresas sociais são incentivadas a serem inovadoras nos modelos de negócios que implementam (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). A geração de receita de comércio confere maior independência nas empresas sociais em termos de sua estrutura jurídica, estratégias e mercados atendidos.

A segunda característica do empreendedorismo social é que esse tipo de empreendimento visa atingir metas sociais. Assim, o objetivo da empresa social se estende para além da simples geração de receita ou lucro para incluir a produção de bens e serviços em resposta às necessidades de uma comunidade (BORGAZA; DEFOURNY, 2001). O hábito de financiar melhorias sociais por meio da atividade comercial garante que os resultados sociais são essenciais para o desempenho econômico desses empreendimentos (PEREDO; CHRISMAN, 2006).

Em terceiro lugar, o fornecimento de bens e serviços por empresas sociais a indivíduos e comunidades busca gerar benefícios adicionais, tais como aumento de capital social e a coesão da comunidade reforçada. Isto é conseguido por meio da participação ativa dos *stakeholders* na criação e gestão da empresa, bem como por suas estruturas de governança e procedimentos administrativos. Quando feitos de forma eficaz, esses aspectos garantem que as empresas sociais continuem responsáveis ante as comunidades que servem (PEARCE, 2003). Portanto, na sua essência, os negócios sociais são empresas orientadas para o mercado, com interesses e atividades comerciais voltados à consecução de benefícios para a comunidade (DART, 2004).

Por fim, embora as empresas sociais possam ser encontradas em uma variedade de contextos, elas estão mais estreitamente relacionadas às comunidades caracterizadas por um acesso limitado aos recursos (PEREDO; CHRISMAN, 2006) e, normalmente, surgem como uma resposta à falta de instalações e serviços nessas comunidades. As restrições de recursos levam o empreendedor social a encontrar formas inovadoras de utilização dos recursos existentes e aquisição de novos recursos, a fim de alcançar a sustentabilidade financeira e a geração de resultados sociais.

O empreendedorismo social pode se caracterizar, também, pela intervenção social por meio da criação de formas alternativas de produção econômica associadas à participação social e democrática (GODÓI-DE-SOUZA, 2010). As capacidades de inovação, de identificação e de aproveitamento de oportunidades para a criação de novos negócios estariam a serviço da geração de valores social e econômico. No entanto, não existe um modelo a ser seguido; a forma de um empreendimento social deve ser baseada no formato mais eficaz de mobilizar os recursos necessários para enfrentamento dos problemas sociais (GODÓI-DE-SOUZA, 2010; FISCHER, 2002).

Sob o prisma da geração simultânea de valores social e econômico, no Brasil, coexistem iniciativas que se caracterizam como empreendimentos solidários ou como negócios sociais. No primeiro caso, este conceito está mais próximo das práticas e ideias fundamentadas na literatura acerca da Economia Solidária. Muitas vezes, também é utilizado em abordagens normativas voltadas para a modernização da gestão de organizações sem fins lucrativos. No caso dos negócios sociais, eles podem ser identificados como empresas que, através da sua atividade principal, oferecem soluções para problemas sociais, utilizando mecanismos de mercado (ARTEMÍSIA, 2012).

O idealismo que permeia a construção de um quadro de características distintivas que definam e diferenciem os empreendimentos sociais gera problemas de ordem prática e metodológica, pois vários termos são utilizados para designar iniciativas e atividades que poderiam ser definidas como empreendimentos sociais: empreendimentos sem fins lucrativos, empreendimentos com propósitos sociais, empreendimentos para o bem comum, empreendimentos filantrópicos, capitalismo caridoso ou inclusivo, empresa social e empreendedorismo cívico (JOHNSON, 2000).

Percebe-se que há, entre países e regiões, bastante diferença no que diz respeito à aplicação do termo empreendedorismo social. Em trabalho realizado sobre empresas sociais, negócios inclusivos e negócios sociais, Moura (2011) identificou quatro diferentes perspectivas acerca do emprego da ideia de empreendedorismo social.

A primeira perspectiva está ligada à economia social, fortemente presente no contexto europeu. Cooperativas, sociedades de auxílio mútuo e associações são os empreendimentos característicos de um conceito que reforça o caráter coletivo e participativo (MOURA, 2011). A abordagem acadêmica predominante na Europa enfatiza como características deste tipo de empreendimento a participação dos beneficiários na tomada de decisão e o reinvestimento do lucro na própria organização para potencializar o crescimento e o impacto social. Segundo a autora, esta perspectiva tem como premissa a existência de constante tensão entre obtenção de resultados financeiros e sociais.

A segunda vertente, norte-americana, caracteriza-se pela orientação de mercado para negócios privados dedicados a produzir bens e serviços com objetivos sociais (MOURA, 2011). Essa perspectiva, que tem ganhado força no estudo do empreendedorismo social, busca enfatizar o uso de mecanismos de mercado para a obtenção de resultados sociais. Assim, segundo esta abordagem, empreendimentos sociais são iniciativas comercialmente viáveis e socialmente responsáveis, criadas a partir da identificação de oportunidades de mercado para desenvolver produtos com objetivos sociais, e cujos excedentes financeiros são reinvestidos em projetos ou ações de intervenção social (BOSCHÉE, 2001).

Segundo Moura (2011), há também a perspectiva asiática, que teve inspiração no trabalho do Nobel indiano Muhammad Yunus e enfatiza os benefícios sociais das atividades de empresas privadas, sejam elas geridas por acionistas capitalistas, dispostos a abrir mão da maximização dos lucros que percebem, ou geridas por grupos de pessoas em condições de vulnerabilidade social, que se apropriam dos lucros gerados. A mesma autora acrescenta ainda a perspectiva latino-americana, que enfatiza a criação de negócios com propósitos sociais que sejam lucrativos e sustentáveis financeiramente (MARQUES *et al.*, 2010). A visão latino-americana e a

asiática valorizam a forte preocupação com a redução da pobreza e a necessidade prática de impacto social positivo, efetivo e, sobretudo, de longo prazo (MOURA, 2011).

Na América Latina figuram como empreendimentos sociais as cooperativas rurais e urbanas constituídas por famílias ou grupos indígenas no México e Equador; cooperativas de ecoconsumo que operam no Uruguai, na Argentina, México e Brasil; mercados de trocas solidárias existentes na Argentina, Colômbia, México e Brasil; ecovilas de autogestão solidária no Brasil; agências de finanças e microcrédito solidário na Bolívia, México, Peru e Brasil; instituições de educação cooperativa na Venezuela, Colômbia, Argentina e Brasil; agências públicas dedicadas à promoção dos empreendimentos sociais na Colômbia, Equador, Brasil, México e Argentina; bem como redes de comércio justo que operam em todo o continente (GODÓI-DE-SOUZA, 2010).

Embora o vínculo entre o empreendedorismo social e o desenvolvimento de políticas econômicas não tenha sido suficientemente explorado pela literatura acadêmica, alguns estudos (e.g. ALDRICH, 2005; DEES, 2007) procuram mostrar como essas duas dimensões se influenciam mutuamente, e sinalizam que empreendimentos sociais são responsáveis pela criação de empregos para segmentos menos favorecidos social e economicamente. Esses empreendimentos criam e ofertam bens e serviços complementares aos oferecidos pelos setores público e privado; criam e fortalecem o capital social; e também buscam promover a equidade através da realização de sua missão. Empreendimentos sociais ancoram-se nas economias locais para abordar problemas sociais e ambientais, o que dinamiza a economia (NAGLER, 2007).

O empreendedorismo social, portanto, parece emergir como um fenômeno contemporâneo que vai de encontro ao sistema econômico dominante. Ele congrega experiências que vêm se multiplicando há algum tempo em várias partes do mundo, como expressão de um movimento social que apresenta características sociológicas e políticas e propõe uma mudança da estrutura capitalista, que não é necessariamente revolucionária, mas que com certeza possui características reformistas (GODÓI-DE-SOUZA, 2010).

2.2.2 Empreendimentos Sociais

Um empreendimento social é uma organização que tem ênfase na busca de soluções e na inovação social (JOHNSON, 2000). Há vários formatos desse tipo de empreendimento, que assumem características tangíveis e intangíveis de localização, espaço, infraestrutura, recursos e modelos de gestão, incluindo organizações sem fins lucrativos, negócios com finalidades sociais – e.g. bancos de desenvolvimento – e organizações híbridas que conjugam atividades com e sem fins lucrativos – e.g. cooperativas de catadores de materiais recicláveis (DEES *et al.*, 2001).

Esses empreendimentos podem levar bens e serviços a clientes dispostos a pagar mais por um produto bom para a sociedade - e.g. energia verde; alimentos orgânicos – ou podem prestar um serviço essencial ao consumidor de baixa renda garantindo que o serviço seja mais acessível do que o de outras empresas. Entretanto, um dos maiores desafios enfrentados por este tipo de empreendimento é a criação de contextos favoráveis a uma organização socioeconômica e política entre cidadãos, uma vez que seus empreendedores compartilham mais carências do que recursos para criar e sustentar iniciativas de tamanha complexidade (GODÓI-DE-SOUZA, 2010).

Um dos principais aspectos do empreendedorismo social é a sua capacidade para reduzir fronteiras organizacionais e estreitar relações de colaboração, de modo que a obra resultante sejam ações coletivas orientadas por uma consciência comunitária, as quais influenciam o sistema econômico e as relações de produção. Dessa forma, Dees (1998) apresenta três elementos principais para os empreendimentos sociais:

1. A capacidade de identificar o que provoca a marginalização e exclusão de um segmento da humanidade;
2. A capacidade de identificar uma oportunidade e desenvolver uma proposição com valor social;
3. A busca por medidas para conseguir um novo equilíbrio estável que libere ou alivie o sofrimento do grupo-alvo e mesmo da sociedade em geral.

Assim, os empreendimentos sociais estão além da filantropia e da responsabilidade social, pois buscam incrementar o desenvolvimento socioambiental de localidades esquecidas pelo crescimento econômico capitalista; tornar a sociedade inclusiva para aqueles que foram despojados das condições físicas, sociais e econômicas necessárias a sua inserção como pessoas, consumidores e cidadãos e ampliar as oportunidades para que cada qual se emancipe por sua própria conta, gerando renda e liberdade para escolher o estilo de vida que prefere (FISCHER, 2011).

Deste modo, as iniciativas de empreendedores sociais descartam as ideias de assistencialismo e dependência e em contrapartida inserem os conceitos de emancipação e cidadania. Trata-se de uma mudança radical nos valores que sustentam a atuação social. Dentre os fatores associados a esse tipo de iniciativa estão a revisão dos papéis desempenhados pelo Estado, aliada à globalização econômica, o crescimento das atividades desempenhadas pelas organizações da sociedade civil e a disseminação de práticas vinculadas à responsabilidade social empresarial (FISCHER et.al., 2003).

Assim, a partir da transformação do assistencialismo em empreendedorismo, um novo modelo para as organizações sociais foi criado. Tal fenômeno é visto por alguns autores como um grande desafio para organizações que operam no campo social (DEES *et al.*, 2001; STRICKLAND JR., 2003). Sob esta ótica, o empreendedorismo social implica em uma mudança na cultura organizacional e estende o conceito da oportunidade econômica, o que torna a organização capaz de vender não apenas ideias, mas também ideais para um público mais amplo (STRICKLAND JR., 2003).

Uma importante discussão no âmbito do empreendedorismo social é a escala que o impacto dessas iniciativas pode alcançar. Empreendimentos sociais devem e podem causar mudanças em larga escala? E como esse processo acontece? Há muitos casos de empreendimentos sociais que criam mudanças em grande escala nos países em que operam, sobretudo em se tratando daqueles mais pobres e com equipamentos e políticas públicas insuficientes, como Haiti e muitos países da África e Índia. Isso pode levar alguns autores, como Osberg (2010) e Robinson (2006) a citar exemplos desses países como a prova de que impactos de larga escala são inquestionáveis.

De acordo com Dees (2007), ainda é possível aumentar os benefícios causados pelo empreendedorismo social, e para isso é necessário ter em mente a importância da cultura, da infraestrutura e do ambiente político em que os empreendedores sociais operam. Já para Bugg-Levine, Kogut e Kulatilaka (2012), muitos empreendimentos sociais só sobrevivem com a generosidade de subsídios públicos, fundações filantrópicas e de indivíduos de alto patrimônio que fazem doações ou aceitam retorno financeiro menor ao investir em projetos sociais. Para esses autores, a falta de oportunidades de obter capital é uma das grandes desvantagens de empreendimentos sociais, tendo em vista que uma empresa convencional pode usar a estrutura de capital e o plano de negócios para oferecer distintas combinações de risco e retorno a vários tipos de investidor (o investidor em ações, bancos, fundos de renda fixa e capitalistas de risco). Para muitos empreendimentos sociais, a realidade não é igual a das empresas convencionais, embora esteja mudando - um número crescente de empreendedores sociais e investidores começa a perceber que projetos sociais também podem dar um retorno financeiro capaz de atrair o investidor certo.

Segundo Elkington (2010), os empreendimentos sociais em parceria com empresas privadas, instituições filantrópicas ou até mesmo com o setor público correm o risco de se desvirtuarem em relação ao seu objetivo. O autor defende que a força dos empreendimentos sociais está relacionado à sua parceria com a comunidade e a cultura a que pertencem, embora afirme que as grandes empresas têm potencial para gerar mudanças em escala maiores que os empreendimentos sociais. Para Quadir (2010), o lucro é necessário para conseguir escala, e apenas os empreendimentos com fins lucrativos têm capacidade para enfrentar os problemas sociais – a esse tipo de empreendimento, o autor deu o nome de negócio social.

Segundo Oliveira (2003) os empreendimentos sociais que atuam no Brasil têm dificuldade para gerar impactos de larga escala, e uma das causas deste fato pode ser o perfil do empreendedor, geralmente orientados para a busca de soluções locais, criando assim soluções descasadas das políticas públicas e com baixo grau de replicabilidade. Por outro lado, tais empreendimentos apresentam alto potencial para geração de valor social, de acordo com o que propõem os pesquisadores da Social Enterprise Knowledge Network - SEKN (2006):

[...] o progresso social ocorre por meio da remoção de barreiras que dificultam a inclusão, da ajuda àqueles temporariamente debilitados ou que carecem de voz própria, e da mitigação dos indesejáveis efeitos secundários da atividade econômica (SEKN, 2006, p.264)

Conclui-se, então, que o país e o contexto influenciam as características que o empreendimento social vai adotar bem como sua escala de atuação e o tipo de resultado obtido. Portanto, a grande diversidade de iniciativas que se inserem neste campo, tornam-no profundamente heterogêneo e composto por soluções moldadas de acordo com o ecossistema no qual se inserem.

Portanto, para este trabalho, será utilizada a ideia de Quadir (2010): os empreendimentos sociais com fins lucrativos (negócios sociais) são os que têm capacidade para enfrentar os problemas sociais. Os negócios sociais são a espécie do gênero empreendimentos sociais, que melhor se adequa aos objetivos dessa dissertação.

A próxima seção tratará sobre criação de valor, um conceito oriundo da estratégia – pois trata essencialmente da obtenção de vantagem competitiva. Além disso, resultados financeiros, eficiência nos processos internos, aprendizagem organizacional e inovação nas organizações são resultados da criação de valor. Contudo, de acordo com o tema desse trabalho, também será abordado o conceito de criação de valor na perspectiva do empreendedorismo social, tema que terá foco na seção que versa sobre *blended value*.

2.1 CRIAÇÃO DE VALOR

A criação de valor é frequentemente abordada em estratégia e advém da noção de vantagem competitiva. O conceito de vantagem competitiva se refere a uma “posição concorrencial” vantajosa obtida pelo ajuste de produtos a mercados (ANSOFF, 1965, p. 93). No final da década de 70 a preocupação com a competição ganhou importância em um ambiente dominado pelo planejamento estratégico, e o termo vantagem competitiva aparece em várias publicações, ainda com uma acepção

de posição concorrencial, sem uma definição precisa (ALLEN, 1978; OHMAE, 1978). A década de 80 marca uma mudança de foco da área de estratégia, saindo do planejamento e do portfólio para uma maior ênfase na competição, e, nesse contexto, o termo vantagem competitiva torna-se mais frequente (ALLEN, 1978). Várias publicações enfatizam essa mudança, e a noção de vantagem em relação aos competidores passa a ser dominante (BRITO; BRITO, 2012).

O emprego do termo vantagem competitiva entre acadêmicos foi consagrado com a publicação do livro de Michael Porter de mesmo nome, em 1985. A vantagem competitiva, assim, passa a ser empregada com um significado genérico, por vezes associada a um conceito indefinido de valor (BARNEY, 1991; PORTER, 1985), e muitas vezes identificada com o desempenho financeiro superior (VASCONCELOS; BRITO, 2004). O tratamento da vantagem competitiva como desempenho financeiro superior se torna confuso ao passo que os dois conceitos - vantagem competitiva e desempenho superior - passam a ser tratados como tendo uma relação causal direta e são intercambiados com frequência. Esse tratamento leva a um questionamento da própria utilidade do conceito, que não adicionaria qualquer explicação para a variável dependente - desempenho (POWELL, 2001). Sobre este assunto, Coff (1999) alertou que a vantagem competitiva pode não necessariamente corresponder a um desempenho superior a partir da ideia de criação de valor, o que levou como consequência, a uma diferenciação do termo desempenho.

Percebe-se que a delimitação do que é valor criado ainda configura desafios importantes para os estudiosos. Um primeiro desafio se mostra quando se estabelece o referencial pelo qual se determina valor. Um segundo desafio é definir a dimensão de tempo do conceito - seria valor criado um estado momentâneo ou se refere a um intervalo de tempo? Assim, faz-se necessário que os conceitos de valor e criação de valor sejam desenvolvidos mais extensamente na próxima seção deste trabalho.

2.1.1 Definindo Valor e Criação de Valor

O conceito econômico de valor distingue-se entre valor de uso e valor de troca de bens e serviços (BRITO; BRITO, 2012). Segundo as principais linhas teóricas, o

valor é gerado em processos de transformação dos recursos na cadeia de valor (BARNEY, 1991), envolvendo vários atores ao longo da cadeia, que é um arranjo que visa a explicar a criação e sustentabilidade da vantagem competitiva a partir da agregação de valor que ocorre nas atividades realizadas na empresa – sendo, portanto, um processo contínuo. Entende-se que a agregação de valor suplanta os limites da empresa e assume características de um sistema de atividades, no qual a cadeia da empresa é parte de um conjunto que envolve fornecedores, compradores e canais de distribuição ligados por elos (PORTER, 1997). Contudo, a discussão sobre valor deve distinguir ainda dois momentos diferentes e muitas vezes confundidos: a criação de valor e a apropriação de valor.

Assim, buscando refinar a discussão de criação de valor, Brandenburger e Stuart (1996) definem o domínio da criação de valor pela empresa como a diferença entre o custo de oportunidade do fornecedor e a disposição a pagar pelo cliente. Ao delimitar o valor de uso, ambos os conceitos utilizados são teóricos e de difícil mensuração. O conceito de disposição a pagar representa o valor monetário que inclui todo o benefício que o consumidor auferir no uso ou consumo do produto (WERTENBROCH; SKIERA, 2002). A disposição para pagar é subjetiva e depende da percepção do consumidor sobre os benefícios oferecidos, o que difere entre consumidores e entre contextos competitivos (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005). A subjetividade do julgamento de utilidade e valor aplica-se tanto na relação com consumidores finais como nas relações entre as organizações e seus respectivos gestores. Somente é valorado aquilo que é percebido, e a interação organização-cliente permite a formação de estratégias de criação de valor. Neste sentido, a organização pode gerar mais valor redirecionando sua oferta a diferentes mercados, promovendo o produto, alterando a forma e o local de exposição e atuando junto a formadores de opinião.

Na outra fronteira da criação de valor, o custo de oportunidade é dado como o valor mínimo pelo qual o fornecedor está disposto a vender seus produtos, abaixo do qual esse não mais aceitará transacionar (GHEMAWAT; RIVKIN, 2006). De maneira análoga, esse limite também dependerá das circunstâncias de interação entre as partes envolvidas, assim como da oferta dos demais concorrentes. Dessa forma, o

valor atribuído ao custo de oportunidade acaba por ser o resultado do processo de barganha sobre o valor já criado ou sobre a expectativa de valor no futuro (LIPPMAN; RUMELT, 2003).

Considerando que o contexto das relações das empresas com seus parceiros traz implicações diretas para a criação de valor, as fronteiras definidas pela disposição a pagar e pelo custo de oportunidade são circunstanciais. A interação entre os parceiros gera oportunidades para arbitragem na exploração de discrepâncias entre as percepções de valor. Portanto, ao se posicionar no mercado e ao escolher parceiros comerciais, a empresa negocia os limites da criação de valor.

Segundo Brito e Brito (2012), valor criado não é necessariamente valor apropriado. Enquanto o custo de oportunidade e a disposição a pagar definem o valor criado, preço e custo definem o valor apropriado – FIG. 2. A parte apropriada pela empresa é materializada em lucro, a manifestação mais direta da criação de valor. Porém, para além desses limites, há outras implicações da criação de valor. Na interação com clientes, a diferença entre a disposição a pagar e o preço define o chamado excedente do cliente, isto é, o valor capturado pelo cliente. Ao gerar maior excedente para seus clientes, a empresa poderá explorar a assimetria entre seus produtos e a média do mercado, cobrando um prêmio de preço (NEWBERT, 2008). Essa política resultará em margens mais altas, como uma estratégia de apropriação de valor, desde que a negociação com fornecedores não sacrifique o custo de oportunidade da empresa. Por outro lado, a empresa com vantagem competitiva pode escolher manter a paridade de preços com seus concorrentes, obtendo a preferência dos compradores e expandindo sua participação no mercado (CHATAIN, 2011).

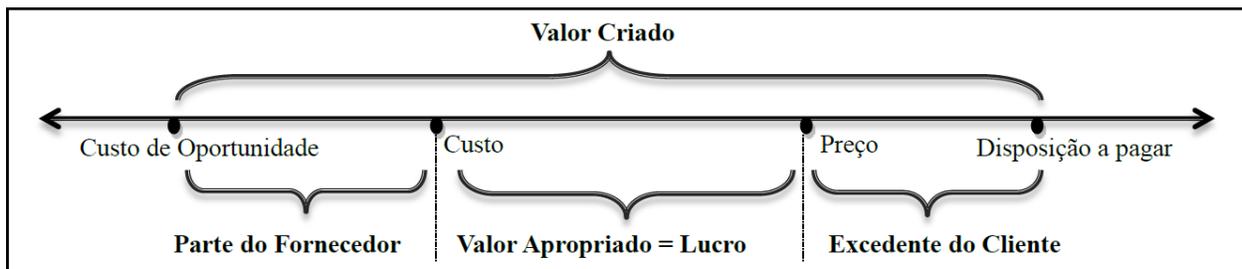


Figura 2 - Valor criado versus valor apropriado

Fonte: Brito e Brito, 2012

Há ainda perspectivas mais amplas sobre a avaliação do valor criado, nas quais todos os *stakeholders*, considerados aqueles que afetam ou são afetados pela empresa, passam a ser inseridos (FREEMAN, 1984). Essa abordagem amplia os objetivos da empresa para além do foco no acionista, e considera o papel destas na promoção de bem estar para a sociedade (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Dessa forma, é sob essa visão que o Empreendedorismo Social está associado à criação de valor. Alguns estudos abordam os *stakeholders* como participantes do processo de criação de valor e de partilha do valor criado (BUYSSE; VERBEKE, 2003; HARRISON *et al.*, 2010; HILLMAN; KEIM, 2001). Esse ponto será melhor desenvolvido na próxima seção, intitulada de A Criação de Valor no Empreendedorismo Social.

2.1.2 A Criação de Valor no Empreendedorismo Social

Conforme já explicitado, os empreendedores sociais são empreendedores com uma missão social; e por causa desta missão, enfrentam alguns desafios que os tornam bem distintos. Para os empreendedores sociais, a missão social é explícita e central, o que afeta a forma como eles percebem e avaliam oportunidades. O impacto da missão é a transformação (objetivo principal), não a criação de riqueza. Portanto, a transformação da realidade social é a medida de avaliação dos empreendedores sociais.

No caso dos empreendedores comerciais, a criação de riqueza é uma maneira de medir a criação do valor. Isto porque esses empreendedores estão sujeitos à disciplina do mercado, que determina a criação de valor. Os empreendedores comerciais que não desloquem recursos aos usos mais economicamente produtivos, podem ser dirigidos para fora do negócio. Os mercados não são perfeitos e a criação do valor é algo que os empreendedores perseguem o tempo todo (GHEMAWAT; RIVKIN, 2006). O valor é criado quando os clientes estão dispostos a pagar por um produto mais do que o custo para produzir tal produto. Portanto, o lucro (rendimento menos custos) é um indicador do valor criado (BRANDENBURGER; STUART, 1996). Se um empreendedor não puder convencer um número suficiente de clientes a pagar

um preço adequado para gerar um lucro, esta pode ser uma indicação forte que um valor insuficiente está sendo criado.

As empresas que criam o valor econômico têm a possibilidade de atrair os recursos necessários para crescer. Os mercados não trabalham para os empreendedores sociais, ou seja, os mercados não avaliam melhorias sociais e, geralmente, não liberam recursos para indivíduos que não podem pagar por eles (BARNEY, 1991). Esta percepção é fundamental ao empreendedor social. Como consequência, é muito mais difícil determinar se um empreendedor social está criando valor social suficiente para justificar os recursos utilizados para criar esse valor. A sobrevivência ou o crescimento de um empreendimento social não é prova de sua eficiência ou eficácia em melhorar as circunstâncias sociais, mas somente um indicador (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Além disto, os empreendedores sociais operam em mercados, mas estes mercados não os provêm de tudo que necessitam para serem eficientes e eficazes. Assim, torna-se difícil mensurar a criação de valor social. Quanto valor social é criado reduzindo poluição em um determinado empreendimento, salvando animais em vias de extinção, ou ajudando agricultores de subsistência é um questionamento que pode ser feito. Esses cálculos não só são difíceis como também perfeitamente contestáveis.

O SEKN (2006) aponta que o valor econômico pode ser medido de diferentes maneiras: 1) para as empresas ou organizações com fins lucrativos, a forma mais utilizada tem sido por meio de indicadores de desempenho financeiro tradicionais relacionados à lucratividade, tais como retorno sobre investimento, retorno sobre ativos totais e margem líquida; 2) Para as organizações sem fins lucrativos, o valor econômico pode ser medido por intermédio de resultados líquidos financeiros positivos e pela redução da dependência por doações; 3) No caso de negócios sociais, pode ser medido por meio de resultados financeiros positivos que após a distribuição de recursos aos associados, são capazes de manter a operação da organização e um padrão de investimento na capacidade produtiva. Portanto, para a categoria valor econômico, sugere-se alguns indicadores (SEKN, 2006) por acreditar-se que possam ajudar a medir o grau de empreendedorismo social relacionado a essa categoria: (a) a

comercialização de produtos do empreendimento; e, (b) os investimentos, o acesso a créditos e a remuneração dos sócios atuantes.

As pesquisas já realizadas sobre Empreendedorismo Social apontam o desafio de se medir o valor social gerado pelas ações dos empreendimentos no seu contexto de atuação (DEES *et al.*, 2001; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Nessa questão, as pesquisas decorrem de observação de fenômenos capazes de satisfazerem algumas das necessidades sociais, como: melhoria da qualidade de vida das pessoas, diminuição da exclusão social e aumento do apoio e dos benefícios à comunidade. Desse modo, a verificação da geração de valor social não deriva de indicadores já testados. Embora exista a dificuldade de mensurar a categoria valor social, com base nas pesquisas de Dees (2007), Shane e Venkataraman (2000) e Mair e Martí (2006), podem-se utilizar alguns indicadores que possivelmente apontem o grau de empreendedorismo social no sentido de geração de valor social:

- (a) o destino do excedente/sobras e sustentabilidade;
- (b) o desenvolvimento de ação social na comunidade e
- (c) a preocupação com a qualidade de vida das pessoas.

Segundo Porter (1997), as empresas sociais devem tomar a liderança em juntar o negócio e a sociedade, e a solução está no princípio de valor partilhado que envolve a criação de valor econômico, de forma a criar igualmente valor para a sociedade, abordando as suas necessidades e desafios. Os negócios devem estabelecer o sucesso da empresa com o progresso social.

Um conjunto cada vez maior de empreendedores sociais escolhe modelos de negócios com fins-lucrativos como a melhor forma de criar impacto social (DEES, 1998). Entretanto, nem todos os problemas sociais podem ser resolvidos de forma a dar lucro, mas para aqueles que podem, os dilemas clássicos de crescimento e sustentabilidade das organizações sem fins-lucrativos está cessando. O acesso a fontes comerciais de capital permite que as empresas sociais cresçam mais rapidamente que muitas das não lucrativas, e o constante fluxo de rendimento auferido permite-lhes sobreviver sem o apoio da caridade ou do governo.

Assim, acreditando ser um conceito útil para este trabalho, a próxima seção abordará o conceito de *blended value*. Essa expressão tem sinergia com o valor

partilhado de Porter, mas foi criada para designar o conjunto de valor criado pelos empreendimentos sociais - o valor criado quando os investidores e as organizações agem para prosseguir a sua missão.

2.2 *BLENDED VALUE*

Blended value é o nome dado ao tipo de investimento que pretende gerar retornos financeiros, sociais e ambientais, simultaneamente (EMERSON, 2003). Espera-se, muitas vezes, que as soluções para os problemas sociais e ambientais advenham da filantropia, enquanto as expectativas sobre as empresas raramente vão além dos ganhos financeiros, e simplesmente evitam-se impactos negativos sociais e ambientais advindos desse tipo de organização. Dessa forma, o principal desafio da área é gerar ganhos não-financeiros, enquanto mantém os ganhos financeiros de forma satisfatória.

Os investimentos tradicionais são medidos apenas pelo valor financeiro que criam. No entanto, na prática, estes investimentos criam simultaneamente outros valores, os quais podem ser de natureza social e de natureza ambiental. Os valores sociais que podem ser criados pelos investimentos incluem tanto ganhos puramente econômicos – como a criação de empregos em comunidades carentes, quanto ganhos abstratos – como capital humano ou autoconfiança. Já os ganhos ambientais incluem melhorias gerais, como a diminuição da poluição. O *blended value* defende a ideia de que esses outros tipos de ganho devem ser explicitados (PRAHALAD, 2004).

A noção de *blended value* pode se confundir com a de preço sombra, que em economia corresponde ao custo de oportunidade de uma atividade, que pode ser referido como sendo o seu verdadeiro preço econômico. Podem ser calculados para os bens e serviços que não tenham um preço de mercado, por serem fixados por um governo, por exemplo. No entanto, o preço sombra é utilizado para analisar o custo/benefício abrangendo todas as variáveis de decisão – existam ou não preços de mercado para cada uma delas, como é o caso das decisões numa economia centralmente planificada. Em uma aplicação de negócios, o preço sombra é o preço máximo que a gestão está disposta a pagar para uma unidade adicional de um

determinado recurso limitado – por exemplo, se uma linha de produção já está operando no seu limite máximo de 40 horas, o preço sombra seria o preço máximo que o gerente estaria disposto a pagar para o funcionamento durante uma hora adicional, com base nos benefícios que receberia dessa alteração.

O conceito básico de *blended value* está baseado na ideia de que os valores sociais, financeiros e ambientais estão integrados e são inseparáveis. Portanto, quando se pretende criar um tipo de valor, outros tipos de valor são inevitavelmente produzidos. Em suma, o que o *blended value* traz de novo é a possibilidade de reconhecimento e medição desses ganhos sociais e ambientais.

A linha entre negócios e filantropia pode ser tênue, talvez não tanto em termos de intenções, mas, definitivamente, em termos de resultados reais. Neste trabalho, como já abordado, o conceito de valor é visto como um processo contínuo – dessa forma, o valor pode se deslocar do investimento tradicional, que tem apenas objetivos financeiros para a filantropia (com objetivos sociais e ambientais, apenas) e vice-versa.

Na literatura, a quantidade de artigos sobre *blended value* não é muito grande, sendo muitos deles publicados por fundações (e.g. Fórum Econômico Mundial; *Bill and Melinda Gates Foundation*, *Rockefeller Philanthropy Advisors*; *New Economics Foundation*) e que podem, portanto, ter uma agenda além da pesquisa acadêmica pura. Esta poderia ser uma razão para não haver uma quantidade considerável de teorias e construções de hipóteses nesse campo – contudo, a categoria de trabalhos citada teoriza e analisa o assunto, além de avaliar o campo, o que, em geral, sinaliza que o campo não está amadurecido.

A linguagem e a filosofia do *blended value* são os maiores desafios na área, justamente por serem diferentes no âmbito dos negócios e da filantropia – uma terminologia comum é a base para a confiança necessária entre os atores dos diversos campos de estudo. Além disso, não existem métricas e estruturas aceitas para que haja comunicação eficiente e comparação entre os investidores e intermediários financeiros. Outro desafio do campo é a criação de um conjunto padronizado de métricas, já que, atualmente, as métricas sociais que existem operam de acordo com a visão específica de uma organização ou de um projeto.

Medir o valor gerado por investimentos com impacto social, como a redução da criminalidade em determinada comunidade ou o aumento de pessoas com acesso a água, é uma desafio para aqueles que defendem o *blended value*. No projeto *Double-Bottom Line*² três métodos são definidos: método de processo, método de impacto e métodos de monetização. O método de processo se refere basicamente à medir os benefícios materiais, o que tradicionalmente tem sido suficiente para empreendimentos filantrópicos – por exemplo, doadores se contentam em saber a quantidade de medicamentos que foram entregues a uma comunidade pobre. Já o método de impacto mede o nível seguinte, ou seja, o resultado advindo dos benefícios materiais – e.g. quantas doenças foram evitadas após a entrega daqueles medicamentos. O método de monetização, finalmente, está relacionado com o ganho socioeconômico para a sociedade em geral, calculado em valores monetários – por exemplo, o que deixou de ser gasto em tratamentos médicos ao se evitar doenças.

Alguns estudiosos (e.g. VÄCKLÉN, 2010; PRAHALAD, 2004; MOYO, 2009) concordam que os aspectos intangíveis podem ser medidos com exatidão, pois valores anteriormente imensuráveis foram convertidos em valores monetários, tais como o uso da confiança entre membros de uma comunidade como forma de substituição de garantia, como no caso do Grameen Bank³. Embora o Grameen Bank e outras instituições de microcrédito não possam explicitamente atribuir um valor monetário à coesão do grupo (que serve como um substituto à garantia), é possível calcular os limites de endividamento para um determinado grupo.

Uma das tentativas mais ousadas para criar um campo de estudo coerente, criando uma terminologia e uma definição para o *blended value*, é o Mapa do *Blended Value*⁴, que identifica cinco tipos de ações que propiciam avanços em diferentes partes

² Clark, Rosenzweig, Long, Olsen, 2004, p 10.

³ Segundo Yunus p.136, “grupos de cinco tomadores potenciais são formados. Na primeira etapa, apenas dois deles são elegíveis e recebem o empréstimo. O grupo é observado por um mês para ver se os membros se conformam às regras do Banco”. Assim, apenas se os dois primeiros tomadores pagarem o principal e os juros em um período de 15 semanas os outros membros do grupo se tornam elegíveis para o empréstimo. Por causa dessas restrições, há uma substancial pressão do grupo para que os indivíduos ajam da melhor maneira. Neste sentido, a responsabilidade coletiva do grupo serve como colateral para o empréstimo.

⁴ Foi por meio do The Blended Value Map que Emerson (2003) desenvolveu o conceito de Blended Value como sendo uma forma mais ampla de se pensar sobre a natureza da criação de valor pelas organizações, por meio da aplicação do capital (seja filantropia, taxa de investimento abaixo do mercado ou até mesmo taxa de investimento convencional).

daquilo que pode ser considerado uma agenda compartilhada para valorizar simultaneamente valor social, ambiental e econômico. Essas ações, mesmo estando organizadas ao redor de um sujeito comum e profundo, não são necessariamente interconectadas ou integradas, deixando de se beneficiar das sinergias potenciais que poderiam ser geradas. As cinco ações são as seguintes:

- a) Responsabilidade Social Corporativa – trata do valor social criado intencionalmente por empresas com fins lucrativos, e se referem a investimentos feitos por essas empresas para a inclusão de valores sociais no processo de criação de valor;
- b) Investimento Social – é o investimento com a intenção de criar valor social. Geralmente se investe em empresas que acredita-se criar valor social. Alguns fundos de investimento costumam chamá-lo de Investimento Socialmente Responsável, pois trata-se de investir em empresas que não causem danos sociais ou ambientais. Por isso, excluem-se setores como o tabaco, por causar danos sociais;
- c) Filantropia Estratégica - é um tipo de filantropia que não é visto apenas como dar, mas que usa uma filosofia de investimento e métodos para criar dividendos sociais. Na prática, é uma forma de caridade que obedece à exigências sobre impacto social mensurável.
- d) Empresa Social – empreendimentos que têm a criação de valor social como a sua missão;
- e) Desenvolvimento Sustentável - descreve as iniciativas e as práticas da comunidade empresarial e, sobretudo, lida com a sustentabilidade ambiental combinada com o crescimento econômico.

Estas cinco ações, reunidas por Emerson (2003), explicitam de que formas pode-se gerar ganhos além dos financeiros, e funcionam como opções para investimentos do tipo *blended value*. No entanto, a principal crítica traçada às vertentes de Emerson é que Empresa Social e Responsabilidade Social Corporativa são vertentes elaboradas apenas com base no ponto de vista do praticante, enquanto a Filantropia Estratégica e o Investimento Social são baseados somente no ponto de vista do investidor, faltando, portanto, uma interação entre investidor, praticante e

comunidade. Assim, apesar de se ter alguma forma de esforço para se conseguir uma terminologia comum no que diz respeito ao *blended value*, tal terminologia ainda não foi alcançada de forma perfeita.

O conceito de gerar retornos sociais sem sacrificar o retorno financeiro é descrito por Godeke e Pomares (2009, p.116) como “o talento do e” (em oposição à “tirania do ou”). A ideia é que um aparente *trade-off*⁵ não tem necessariamente que ser um *trade-off*, como por exemplo um investimento de longo prazo não precisa significar sacrificar o desempenho de curto prazo. Embora isso possa levantar dúvidas sobre a escassez de recursos, no caso do impacto social e do ganho financeiro, a criação de valores financeiros intrinsecamente pode criar valores sociais, e frequentemente o faz, embora eles não sejam mensurados. Portanto, de acordo com Godeke e Pomares, a suposição de que o ganho financeiro tem de ser sacrificado para que haja impacto social é falsa.

Dois setores pioneiros derivados da filantropia que são exemplos do “talento do e” são a habitação de baixo custo e as microfinanças. O relatório de *blended value* do Fórum Econômico Mundial (2006) apresenta uma série de estudos de caso de iniciativas de *blended value*, nos quais a maioria inclui microfinanciamentos - provavelmente porque este é o mercado mais avançado e maduro - com claros objetivos de criação de *blended value*. A meta do relatório é desenvolver a securitização das microfinanças e criar um mercado de títulos de impacto social, pois é possível que títulos desse tipo fossem isolados na maior parte dos ciclos de negócios.

No entanto, ainda há lugar para a contribuição filantrópica como *first-movers*, em setores recentemente criados (e.g. franquias sociais⁶). Os investimentos destinados à filantropia são valiosos para desenvolver a confiança em áreas com riscos ainda não conhecidos, quase sempre presentes em setores inexplorados e que posteriormente poderão se tornar parte do *blended value*.

⁵ Em economia, é a expressão que define situação de escolha conflitante, ou seja, quando uma ação econômica que visa à resolução de determinado problema acarreta, inevitavelmente, outros. Por exemplo, de acordo com as concepções keynesianas modernas, em determinadas circunstâncias a redução das taxas de desemprego apenas poderá ser obtida com o aumento da taxa de inflação, existindo portanto um *trade-off* entre inflação e desemprego.

⁶ Cherto (2003, p. 1) entende a franquia social como “utilização das técnicas, das ferramentas e dos modelos que são utilizados para criar e expandir redes de franquias empresariais para replicar e reaplicar, ou disseminar, projetos e programas sociais bem sucedidos.”

O conceito de *blended value*, portanto, é compatível com o conceito de empreendedorismo social, pois este último tem como objetivo a criação de valores sociais, enquanto o primeiro se refere à junção de valores econômicos, sociais e ambientais.

Em suma, é possível afirmar que a autora entende que: 1) há criação de valor nos empreendimentos sociais; 2) os valores criados por um empreendimento social vão além dos valores sociais e 3) os negócios sociais, por sua vez, não necessitam de doações ou auxílios governamentais, criando valor econômico, social e ambiental em suas localidades.

No próximo capítulo serão apresentados os procedimentos por meio dos quais esta pesquisa busca os seus objetivos.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta os aspectos metodológicos utilizados nesta pesquisa, envolvendo o método, as unidades de análises e os procedimentos adotados para atender ao objetivo de analisar de que forma ocorre a criação de valor em empreendimentos sociais. Trata-se, portanto, de um estudo de caráter exploratório e descritivo: exploratório pois, de acordo com Selltiz *et al.* (1975), um estudo exploratório procura obter uma compreensão profunda de um fenômeno e tem como foco a compreensão de sua dinâmica em condições particulares ou únicas. E descritivo porque tem como finalidade a apresentação das características de determinada população (TRIVINÕS, 1995). Tais características servirão para entendimento de um determinado evento. A pesquisa descritiva, embora aponte características de uma população para aclarar um determinado evento, não tem a pretensão de justificar relações ou testar hipóteses a fim de provar causa e efeito (GRESSLER, 2004). A autora enfatiza ainda que a pesquisa descritiva não é uma simples tabulação de dados, pois, “requer um elemento interpretativo que se apresenta combinando, muitas vezes, comparação, contraste, mensuração, classificação, interpretação e avaliação” (GRESSLER, 2004, p.54).

Assim, para a primeira parte desta pesquisa, o método escolhido foi a pesquisa bibliográfica, pois “qualquer que seja o campo a ser pesquisado, sempre será

necessária uma pesquisa bibliográfica, para se ter um conhecimento prévio do estágio em que se encontra o assunto” (PARRA FILHO; SANTOS 1998, p.97). Na prática, Roesch (1999) afirma que o método implica seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema do projeto, seguido de um minucioso relato por escrito. Assim, há que se considerar que a pesquisa bibliográfica fornece o embasamento teórico desta dissertação, visto que fundamenta a construção das proposições e dá suporte às observações realizadas no decorrer do estudo.

O objetivo específico 1 desse estudo, que consiste em diferenciar a criação de valor no empreendedorismo comercial da criação de valor no empreendedorismo social, foi atingido por meio da pesquisa bibliográfica – por meio dos textos lidos e analisados foi possível criar uma figura-síntese, na qual é abordada a diferenciação da criação de valor nos dois tipos de empreendedorismo aqui abordados. No próximo capítulo, que trata da análise dos dados obtidos em cada entrevista, essa figura será apresentada.

O Quadro 2, que segue, apresenta os objetivos da pesquisa e as estratégias utilizadas para alcançá-los.

Objetivo Específico	Estratégia de pesquisa
Diferenciar a criação de valor no empreendedorismo comercial da criação de valor no empreendedorismo social	Pesquisa bibliográfica
Analisar os fatores que influenciam a criação de valor nos negócios sociais	Entrevista com empreendedor-fundador

Quadro 2 - Objetivos específicos e estratégias de pesquisa

Fonte: elaborado pela autora

Este trabalho tem como tema o fenômeno do empreendedorismo social, ou seja, trata-se de um contexto contemporâneo, que aliás, diferentemente do empreendedorismo tradicional, ainda necessita de uma teoria abrangente de sustentação. Seus conhecimentos ainda se limitam aos estudos de casos específicos de empreendedores sociais. Bornstein (2006) assevera que não obstante já existam

trabalhos sobre os empreendedores sociais, seus métodos não receberam a análise criteriosa e setorizada que é comum ao estudo dos empreendedores comerciais.

3.1 UNIDADES DE ANÁLISE

A seleção dos casos se deu inicialmente por meio da visitação ao *site* do Prêmio Folha Empreendedorismo Social, em função do reconhecido trabalho desenvolvido por essa instituição, no apoio a empreendedores sociais brasileiros. O Prêmio Empreendedor Social é promovido desde 2005 pela Folha de São Paulo em parceria com a Fundação Schwab e é o principal concurso de empreendedorismo socioambiental na América Latina e um dos mais concorridos do mundo. O objetivo do prêmio é selecionar, premiar e fomentar os líderes socioambientais mais empreendedores do Brasil, que desenvolvam há mais de três anos iniciativas inovadoras, sustentáveis e com comprovado impacto socioambiental. Além de projetar nacional e internacionalmente esses líderes, a Folha de São Paulo e a Fundação Schwab oferecem qualificação e *networking*, viabilizando aos premiados a conquista de maiores e melhores indicadores em sustentabilidade, impacto social direto e indireto, influência em políticas públicas e escalabilidade para seus projetos.

Foram três as instituições selecionadas – a partir de uma visita aos *sites* de cada finalista do Prêmio, procurou-se por instituições que se encaixassem no perfil da pesquisa, ou seja, buscou-se instituições com fins lucrativos e que almejem a criação de valor. Dessa forma, escolheu-se um empreendimento sediado no estado de Minas Gerais, outro no estado de São Paulo e outro no estado do Ceará. O modo primeiro de comunicação foi estabelecido através do envio de um e-mail (Apêndice A) apresentando os objetivos da pesquisa e solicitando autorização para a realização de entrevista com o empreendedor-chave das instituições. Após a seleção e envio do e-mail foi realizada uma entrevista com o empreendedor social de cada empreendimento (Apêndice B). No Quadro 3, constam os empreendimentos escolhidos, e seus respectivos empreendedores.

Empreendimento	Empreendedor
----------------	--------------

Instituto F123	Fernando Botelho
The Products	Erika Foureaux
Fundo Veredas	Wagner Gomes

Quadro 3 - Empreendimentos escolhidos para este trabalho

Fonte: elaborado pela autora

Duas das entrevistas foram realizados por meio de videoconferência, via Skype, onde entrevistador e entrevistado estão em locais diferentes, mas podem ver e ouvir uns aos outros como se estivessem reunidos em um único local (WHAT IS, 1998). Tais videoconferências foram concretizadas com o empreendedor-chave do Instituto F123 e The Products. O Fundo Veredas foi visitado pessoalmente e proferida entrevista pessoa-a-pessoa. Buscou-se levantar dados através da realização de entrevista com o empreendedor fundador, a fim de obter evidências que demonstrassem de que forma o valor é criado em cada empreendimento. Esta coleta de dados será explicada na seção seguinte.

3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O roteiro de entrevista utilizado com os empreendedores, baseado nos trabalhos de Dees (2007), Shane e Venkataraman (2000) e Mair e Martí (2006), encontra-se na seção de apêndices deste trabalho (Apêndice B).

Os dados coletados neste estudo foram analisados por meio de uma estratégia narrativa, segundo tipologia proposta por Langley (1999). Alinhada à perspectiva construtivista de Pettigrew (1985) para os estudos organizacionais, essa estratégia privilegia a variedade e a riqueza dos eventos descritos e os links entre eles, visando gerar um grau de autenticidade que não pode ser obtido com grandes amostras. Além de implicar na organização sistemática dos dados, tal estratégia prioriza os significados dos eventos para os indivíduos, ou seja, o modo como foram vivenciados.

Objetivando chegar a contribuições teóricas, a análise dos dados partiu da combinação das informações obtidas mediante a coleta de dados, e foram geradas categorias, permitindo a identificação de padrões comuns a cada caso e ao conjunto de

casos, os quais funcionaram como dispositivos para a interpretação teórica, como propõem Langley (1999) e Eisenhardt (1989).

A categorização dos dados foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo, com a aplicação de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (dados coletados), para chegar a indicadores (quantitativos ou não) que permitissem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens (BARDIN, 1977). Neste estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa para a análise de conteúdo, dado o caráter exploratório na busca por novas conexões e proposições teóricas sobre o fenômeno, a partir dos relatos dos informantes e dos dados secundários utilizados. O emprego da análise de conteúdo teve por objetivo conferir à análise dos dados maior confiabilidade e validade do que se costuma obter por meio de leituras e avaliações feitas de forma livre.

A análise de conteúdo se dá num processo com diferentes etapas, cujas terminologias variam entre autores, guardando semelhanças entre si. Bardin propõe as seguintes fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. (BARDIN, 1977).

Na pré-análise dos dados, todo o material foi organizado, tendo como referência os objetivos da pesquisa e o referencial teórico que a fundamenta. A exploração do material fundamentou-se na codificação e categorização, ou seja, no processo de classificação do material em categorias estruturadas conforme os padrões encontrados em cada caso e, posteriormente, no conjunto dos casos. Essas categorias estão elencadas no Quadro 4, que apresenta, ainda, o objetivo específico a que se refere cada categoria, a seção em que se encontra cada questão do roteiro de entrevista e os autores que fundamentam cada seção/questão. Assim, por meio da descrição dos casos, foi feito o tratamento dos resultados, culminando com as interpretações inferenciais baseadas na intuição, na análise reflexiva e crítica, como propõe Bardin (1977).

Categoria Analítica	Seção no roteiro de entrevista	Autores
- Resultados financeiros positivos	- Criação de valor	- SEKN (2006)

Desenvolvimento de ação social na comunidade	- Projetos	- Shane e Venkataraman (2000) - Mair e Martí (2006)
- Diminuição da exclusão social	- Projetos	- Dees et al (2001)
Melhorias sociais ou transformação da realidade social	- Histórico do empreendimento	- Shane e Venkataraman (2000)
- Sobrevivência do empreendimento social;	- Criação de valor	- Dees (2007)

Quadro 4 - Categorias de análise

Fonte: elaborado pela autora

O capítulo a seguir apresenta os resultados obtidos por meio do emprego das técnicas de coleta e de análise de dados descritos. São apresentados e discutidos os três casos, seguindo-se uma seção de análise conjunta dos casos e, posteriormente, a discussão de conclusões e recomendações que este estudo encerra.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A fundamentação teórica relativa à abordagem de criação de valor constitui a base da análise do conteúdo das falas dos sujeitos, que foi concretizada por meio dos procedimentos descritos no capítulo anterior. O presente capítulo guia-se pelos objetivos geral e específicos deste trabalho a fim de responder a pergunta de pesquisa apresentada no texto introdutório: como os empreendimentos sociais criam valor em ambientes de recursos escassos?

O objetivo geral deste trabalho é analisar de que forma ocorre a criação de valor em empreendimentos sociais. Para tanto, foram entrevistados empreendedores de três negócios sociais pertencentes a diferentes estados do Brasil: um banco social, localizado no estado do Ceará; uma empresa social que produz e comercializa produtos com *design* diferenciado para crianças com necessidades especiais, localizada em Minas Gerais e uma empresa social que criou um *software* para inclusão de deficientes visuais, localizada em São Paulo.

4.1 DIFERENCIAÇÃO DA CRIAÇÃO DE VALOR NOS DOIS TIPOS DE EMPREENDEDORISMO ESTUDADOS

O objetivo específico 1 busca diferenciar a criação de valor no empreendedorismo social da criação de valor no empreendedorismo comercial. A FIG. 3, a seguir, é uma ilustração síntese que apresenta os elementos da criação de valor no empreendedorismo social e os elementos da criação de valor no empreendedorismo comercial, elaborada após a pesquisa bibliográfica, apresentada no Quadro 2.

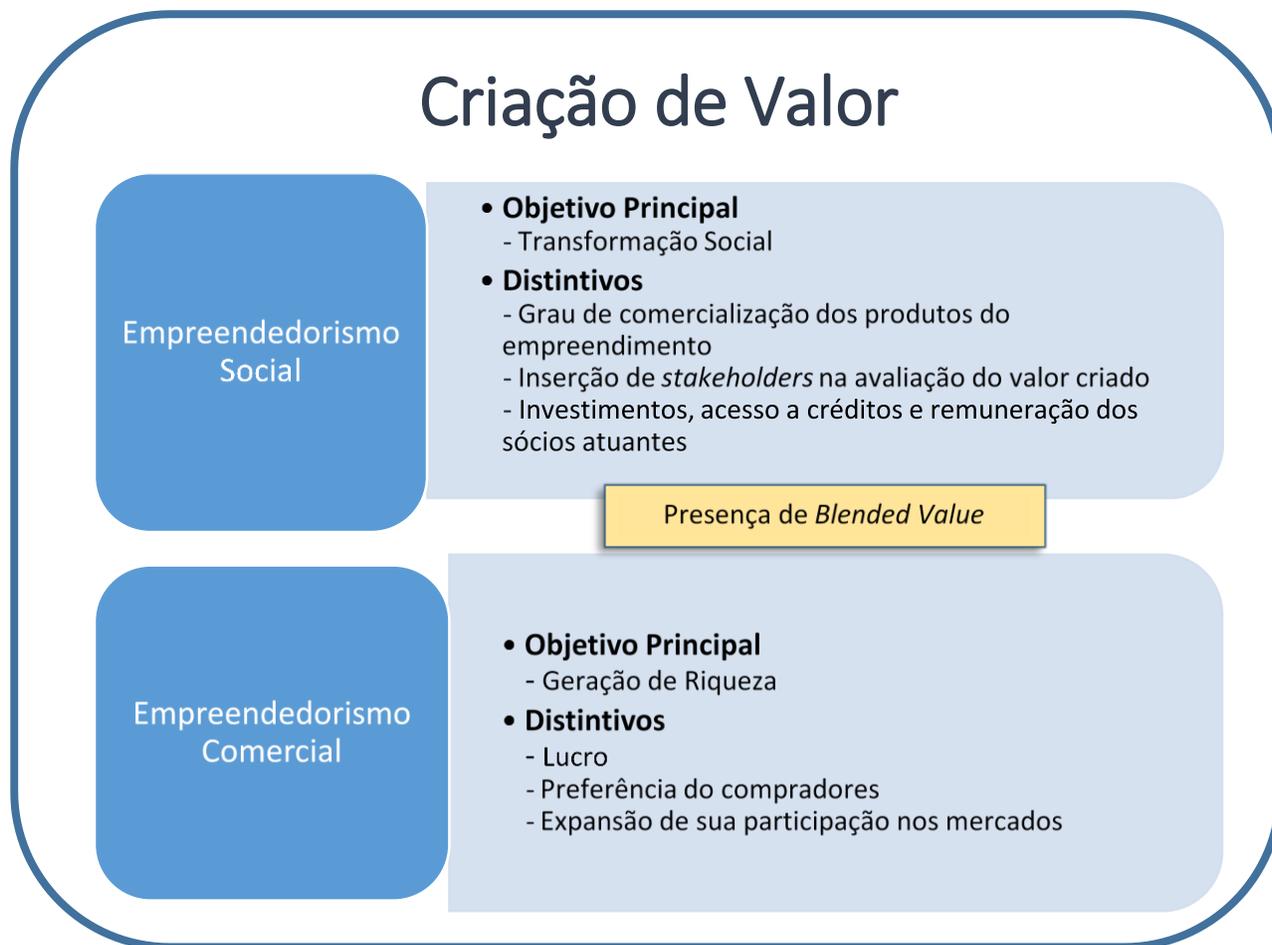


Figura 3 - Criação do valor no empreendedorismo social x Criação de valor no empreendedorismo comercial

Fonte: elaborado pela autora

Conforme mostrado na ilustração anterior, foram observados os elementos existentes na criação de valor nos dois tipos de empreendedorismo aqui estudados, que consistem em **objetivo principal** e **distintivos**. O objetivo principal identificado no primeiro tipo de empreendedorismo foi a transformação social, pois o envolvimento de pessoas com questões sociais (e ambientais) tem alcançado mais viabilidade (DEES, 2007; FISCHER, 2002). Assim, os chamados empreendedores sociais são as pessoas ou grupos que identificam oportunidades para gerar mudanças sociais, com visão estratégica, ações inovadoras, efetividade de resultados e transparência de gestão. Percebe-se uma diferença entre o empreendedorismo social e o empreendedorismo comercial: a proposição de valor – ou seja, a motivação coletiva e o valor social que orientam as ações inovadoras dos empreendedores do primeiro tipo. Trata-se,

portanto, de uma forma de estimular a transformação social, o que vai além de proporcionar pequenas mudanças no curto prazo. A busca pela mudança social também guia o foco do empreendimento em modificar os sistemas existentes e ineficazes, objetivando incentivar transformações mais amplas no longo prazo (DEES, 2007; FISCHER, 2002).

O primeiro distintivo presente no empreendedorismo social é o grau de comercialização dos produtos do empreendimento. De acordo com os pesquisadores da Social Enterprise Knowledge Network - SEKN (2006), os produtos oriundos de negócios sociais são destinados predominantemente aos espaços locais. Estudos do mesmo grupo apontam que a maioria dos empreendimentos vendem diretamente ao consumidor ou em lojas ou espaços próprios, com abrangência apenas à comunidade em que estão inseridas. Apenas 2,2% dos empreendimentos sociais do Brasil apontam o destino de seus produtos como o mercado nacional (SEBRAE, 2013). Esse distintivo permite observar que esses empreendimentos são orientados pela necessidade de produzir renda suficiente para satisfazer o consumo essencial da comunidade e garantir a melhoria das condições de vida. Tais negócios sociais agem prioritariamente nos circuitos populares da economia e são marcados pela pobreza das condições de vida, funcionando em condições precárias e com baixo nível de estruturação interna e de articulação externa. Muitas vezes não conseguem ir além da geração de renda apenas para seus membros diretamente envolvidos. No entanto, algumas vezes são capazes de gerar ocupação e renda também para a própria comunidade, ativando um circuito de relações de troca, produção e consumo de bens e serviços, reforçando a cadeia produtiva local.

O segundo distintivo é a inserção de *stakeholders* na avaliação do valor criado (FREEMAN, 1984). Esse distintivo parte de uma perspectiva ampla sobre a criação de valor, de modo que todos os *stakeholders*, isto é, aqueles que afetam ou são afetados pela empresa, passam a ser inseridos, pois são relevantes para o próprio empreendimento e para a comunidade. Essa abordagem amplia os objetivos do empreendimento para além do foco no acionista e considera o papel dos *stakeholders* na promoção de bem estar para a sociedade. Dessa forma, a alocação de recursos organizacionais e a consideração dos impactos dessa alocação em vários grupos de

interesse, dentro e fora do empreendimento devem ser observados. Nesta linha, Venkatraman e Ramanujam (1986) afirmam que a responsabilidade dos empreendimentos sociais vai além da maximização de lucro e, assim, esses negócios têm comprometimento em promover a melhoria social. É sob essa visão que o Empreendedorismo Social está associado à criação de valor.

O conjunto formado por investimentos, acesso a créditos e remuneração dos sócios atuantes diz respeito ao terceiro distintivo – (SEKN, 2006). Esse é uma distinção importante, contudo, negativa – pois ainda há uma grande diferenciação desse grupo de indicadores quando compara-se os dois tipos de empreendedorismo. Até agora, os investimentos em negócios sociais são 60% menores em relação aos investimentos em negócios convencionais (SEBRAE, 2013). Além disso, o acesso a créditos por parte dos empreendimentos sociais ainda é muito difícil, tendo em vista que grande parte desses negócios não são capazes de oferecer uma garantia real aos seus fornecedores. Por fim, há uma profunda diferença entre o empreendedorismo ora comentado e o empreendedorismo comercial: a presença de *blended value* (EMERSON, 2003).

Blended value conjuga inovação, geração de lucro e criação de valor social. Segundo esse conceito é possível mesclar propostas de valor com orientação social, ambiental e financeira. No que diz respeito aos negócios sociais, esses não devem deixar de lado a geração de valor financeiro – pois esse valor dará possibilidade de um crescimento sustentável e de maior impacto. Ao considerar o ambiente de desenvolvimento dos negócios sociais, caracterizado pela novidade de seus conceitos e termos e seu potencial de crescimento, infere-se que o principal desafio do setor é o equilíbrio entre lucro e impacto social. A lógica predominante é que quanto mais pessoas da base da pirâmide econômica forem atingidas – seja na cadeia de valor ou no papel de consumidores dos produtos – mais impacto o negócio tem. No entanto, atender pessoas de baixa renda não necessariamente significa melhor qualidade de vida para elas se o atendimento não estiver vinculado a uma intenção de mudança e, inclusive, se esta mudança não puder ser comprovada.

O objetivo principal do empreendedorismo comercial é a geração de riqueza, o que está estritamente alinhado com a missão dos empreendimentos comerciais

(BRANDENBURGER; STUART, 1996). A missão desse tipo de negócio é produzir bens ou serviços para suprir as necessidades das pessoas – isso é gerar riqueza. Nas palavras de Lippman e Rumelt (2003), o que define se um negócio gera riqueza é a condição de seus produtos servirem para suprir a necessidade de uma pessoa em um determinado momento. Assim, riqueza é qualquer bem ou serviço que serve para eliminar um desconforto, ou ainda proporcionar facilidade e felicidade.

Dessa forma, quanto mais um empreendimento é capaz de desenvolver produtos adequados às necessidades de seus clientes, maior valor terá esse empreendimento perante o mercado. Assim, o principal objetivo de um empreendimento comercial não é o lucro, nem o aumento da margem de lucro – o empreendedor comercial se ocupa com a riqueza que produz e o valor que entrega, pois é a geração de riqueza que dá sustentabilidade e continuidade ao empreendimento.

Em suma, nesse tipo de empreendedorismo o valor é criado quando os clientes estão dispostos a pagar por um produto mais do que o custo para produzi-lo. Ou seja, para os negócios comerciais, a criação de valor só existe se existir também um mercado ativo e pessoas dispostas a pagar por tal valor. O empreendedor comercial pode ou não se render ao que o mercado diz, ou descobrir o que é preciso fazer para atingir o preço que acredita ser justo. Se houver melhorias que possam levar a isso – processos internos, novos negócios, inovações – e se estas forem passíveis de ser executadas, isso fará diferença, e restará a tarefa de convencer o mercado de que o valor justo está mais próximo ao que o empreendedor vislumbrou do que ao que o mercado definiu.

Quanto aos distintivos do empreendedorismo comercial são eles:

- 1) lucro (BRANDENBURGER; STUART, 1996);
- 2) preferência dos compradores (CHATAIN, 2011);
- 3) expansão dos empreendimentos no mercado (Porter, 1997).

O lucro pode ser apontado como distintivo 1 da criação de valor no empreendedorismo comercial, pois é por meio dele que uma empresa regula sua criação de valor. Para Brandenburger e Stuart (1996), lucro é a diferença entre o custo de oportunidade do fornecedor e a disposição a pagar pelo cliente. O conceito de

disposição a pagar representa o preço, ou seja, o valor monetário de um produto, o que inclui os benefícios que o consumidor recebe ao consumir o produto (WERTENBROCH; SKIERA, 2002). Assim, um empreendimento comercial pode aumentar seus lucros, conseqüentemente influenciando em sua criação de valor, ao redirecionar sua oferta a diferentes mercados – é a percepção das pessoas que enseja a criação de valor, dessa forma, como grupos diferentes podem ter percepções diferentes, o redirecionamento a novos mercados pode aumentar os lucros.

A preferência dos compradores por determinadas empresas também pode ser apontada como um distintivo do empreendedorismo comercial. Para Chatain (2011), essa preferência pode ser utilizada como uma estratégia de apropriação de valor, pois resulta em margens de lucro mais altas – a lealdade e a diminuição da sensibilidade ao preço isolam a empresa da rivalidade de seus concorrentes. É difícil, ainda, visualizar essa característica num empreendimento social, tendo em vista que tais empreendimentos operam em comunidades marginalizadas, com poucos ou nenhum concorrente.

O distintivo 3, guiado pelo trabalho de Chatain (2011), se refere à expansão dos empreendimentos no mercado – trata-se de uma ação entre o empreendimento e o ambiente, o que resulta no aumento de sua participação no mercado. Nessa visão, é a demanda do mercado que define a posição da empresa, sintetizada por fatores como qualidade do produto, capacidade de diferenciação, dentre outros. Assim, a empresa pode escolher adotar uma estratégia de liderança em custos e reduzir seus custos, o que lhe dará relevante posição no mercado que opera; adotar uma estratégia de diferenciação e melhorar o desempenho do produto, obtendo de uma vantagem que seja facilmente percebida pelos consumidores. O aumento dos custos geralmente pode ser transferido para os compradores, devido à singularidade dos atributos do produto ou manter a paridade de preços com seus concorrentes (PORTER, 1997).

4.2 FATORES QUE INFLUENCIAM A CRIAÇÃO DE VALOR NOS EMPREENDIMENTOS SOCIAIS

O objetivo específico 2 trata de analisar os fatores que influenciam a criação de valor nos negócios sociais. Para tanto, como já mostrado no Quadro 3, foram escolhidos três empreendimentos sociais a fim de se realizar o estudo exploratório aqui proposto. Inicialmente, faz-se necessário realizar uma exposição das unidades de estudo, o que será feito nas próximas seções.

4.2.1 Apresentação das Unidades de Estudo

Esta seção apresenta as unidades de estudo que compuseram a parte empírica desse trabalho.

4.2.1.1 Instituto F123

O primeiro objeto de estudo é um empreendimento social localizado no estado de São Paulo, chamado Instituto F123, que criou o Projeto F123, um *software* de baixo custo que possibilita o acesso à educação e à informação, favorecendo oportunidades de trabalho e a utilização de tecnologias por pessoas com deficiência visual. O F123 permite que o usuário navegue na Internet, trabalhe com documentos e planilhas eletrônicas, e-mails e mensagens instantâneas em qualquer computador. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2010), a deficiência visual é a que mais atinge os brasileiros (23,9%), seguida pela deficiência física/motora (7%) e pela auditiva (5,1%). Cerca de 6,5 milhões de pessoas afirmam ter problemas de baixa visão, e mais de 506 mil declararam que são cegas. Esses números correspondem a aproximadamente 3,5% da população brasileira.

Em âmbito mundial, a Organização Mundial da Saúde (OMS) (2010) estima que existam 180 milhões de deficientes visuais, dentre os quais 45 milhões são cegos e o restante do grupo apresenta algum tipo de visão subnormal. A OMS também mostra que a maioria dos casos de cegueira ocorre nos países subdesenvolvidos ou em

desenvolvimento e que o custo econômico da cegueira decorrente da incapacidade da maior parte desse grupo em exercer atividades e serviços para a sociedade é estimado em US\$ 28 bilhões por ano, levando em conta o desperdício de recursos e investimentos não realizados.

A percepção de empregadores de que os cegos não são capazes de usar equipamentos eficientemente e a necessidade de investir em instalações especiais – que significam alto custo – são entraves. E é nesse campo que o F123 traz importante contribuição para governos, empresas e terceiro setor, democratizando o acesso à tecnologia para deficientes visuais. O *software* mais vendido comercialmente custa, no mínimo, doze vezes mais. Apenas o leitor de tela (que transforma os textos em áudio) chega a custar três vezes o valor de um computador convencional.

A facilidade do uso do programa F123, que inclui todo o sistema operacional, aplicativos e tecnologias assistidas (leitor de tela e teclado virtual) para navegar na Internet, mandar e-mails e trabalhar em documentos e planilhas eletrônicas, além da portabilidade em pen-drives, agrega mais valor ao potencial transformador da iniciativa.

O empreendedor chave desse negócio, Fernando Botelho, foi o primeiro a criar e investir em um *software* de baixo custo para deficientes visuais no mundo. Até então, não existia um produto voltado ao atendimento desse público de forma semelhante e com forte impacto social. A inovação proposta não é incremental, mas significativa e radical (FIGUEIREDO, 2012), pois acarreta mudança de paradigmas ao romper barreiras do mercado – opta-se por fazer o processo de criação e desenvolvimento em plataformas livres, como o Linux, e investir no aperfeiçoamento de programas já existentes para que as soluções tecnológicas encontradas possam atender não só as necessidades dos usuários-alvos do F123 mas de toda a comunidade. O diferencial do produto está na utilização e aperfeiçoamento do que já está disponível no mundo dos *softwares* livres, mas adequando esses programas à realidade dos que têm deficiência visual. Por isso a inovação do F123 se dá por dois caminhos: produto e processos (FIGUEIREDO, 2012).

O Instituto F123 oferece cursos de introdução ao F123, com duração de 80 horas, com oito a dez alunos por turma, oferecidos em ONGs. Também são oferecidas oficinas para governos, ONGs e usuários que querem conhecer o programa e mostrar

seu impacto ao ser adotado em políticas públicas. A duração média é de 5 horas, assim divididas: 80% na explicação do produto e seu impacto e os 20% finais com uma demonstração prática. Sua abrangência é internacional, tendo em vista que O F123 está sendo utilizado em três estados brasileiros – Espírito Santo, Rio Grande do Sul e Paraná – e em 22 países – Argentina, Brasil, Costa Rica, Equador, El Salvador, EUA, França, Índia, Irã, Irlanda, México, Paquistão, Peru, Quênia, Reino Unido, Sri Lanka, Suíça, Trindade e Tobago, Tunísia, Uruguai, Zâmbia e Zimbábue.

4.2.1.2 The Products

O The Products é um empreendimento social que surgiu para promover a inclusão social e melhorar a qualidade de vida de crianças com deficiências físicas. Busca, portanto, criar objetos adequados ao ambiente, às necessidades e à comunidade que se servirá deles. Pioneiro no país, o projeto faz parte de uma inovação no cenário da educação brasileira, uma vez que foi concebido para permitir que todas as crianças – portadoras de deficiência física ou não – possam desenvolver atividades em sala de aula em igualdade de condições.

A empreendedora chave desse negócio, Érika Foureaux, é arquiteta e *designer* por formação e acredita na educação como principal agente transformador de paradigmas e preconceitos. Isso é o que motiva o enfoque escolar dos projetos desenvolvidos por esse empreendimento social. Assim, o The Products tem como objetivo criar um mobiliário de design universal – uma carteira inclusiva que sirva a todos os alunos, sem realçar a dessemelhança ou provocar a discriminação.

O negócio se destaca por sua estratégia de, sempre que possível, envolver as famílias em oficinas para fabricarem, elas mesmas, as soluções para seus filhos. Trata-se de uma nova abordagem que busca a inclusão social via *design* de produto. Assim, a estratégia do The Products é trabalhar duas versões dos produtos criados: um destinado à realização das oficinas, onde os pais são convidados a fabricarem os produtos para seus filhos, e outro para comercialização. Por meio das oficinas, pais e/ou responsáveis pelas crianças têm oportunidade de encontrar outros pais que passam pelas mesmas dificuldades e trocar experiências que podem ajudar no tratamento dos filhos.

O primeiro protótipo desenvolvido foi o da cadeira Ciranda, que começou a ser vendida em 2009. Em três anos, beneficiou 550 crianças (400 com a Ciranda e 150 com a Carteira Social Inclusiva), do estado de Minas Gerais e no Rio de Janeiro. O The Products também comercializa seus produtos para o governo e para as classes A e B. Embora sediado na cidade de Belo Horizonte, o empreendimento já beneficiou crianças de Belo Horizonte e região metropolitana (Contagem, Betim, Santa Luzia, Ribeirão das Neves, Sabará, Vespasiano, Sete Lagoas, Martinho Campos, Prudente de Moraes, Matozinhos, Juatuba, Caeté, Mariana, Ouro Preto e Jequitibá), da região centro-oeste mineira (Lagoa da Prata, Moema, Santo Antônio do Monte, Formiga, Arcos, Japaraíba, Divinópolis, Bom Despacho, Itaúna e Pompeu), de São João del-Rei e do Rio de Janeiro. Em 2013 iniciaram-se as vendas on-line, por meio do site da organização, podendo beneficiar crianças de qualquer parte do Brasil.

4.2.1.3 Fundo Veredas

Este empreendimento é o único fundo de crédito exclusivamente para jovens rurais do Brasil, gerido por jovens empreendedores do próprio território que atende – o Fundo Veredas é formado por seis jovens que estudaram na capital do Ceará e que voltaram para suas comunidades em prol do desenvolvimento sustentável. O objetivo desse empreendimento é oferecer acesso a crédito a jovens empreendedores de comunidades rurais para que possam iniciar e desenvolver seus negócios.

Segundo o empreendedor-chave, Wagner Gomes, jovens empreendedores de comunidades rurais não conseguem acessar crédito por meio de instituições formais principalmente por conta do processo burocrático e por não terem condições para oferecer garantias reais. Assim, o Fundo Veredas oferece acesso a créditos financeiros à jovens que elaboram seu próprio plano de negócio, após aprovação deste. No entanto, o negócio oferece ajuda à elaboração do plano.

O Fundo Veredas traz uma característica singular: são sete sócios, sendo seis pessoas físicas e uma pessoa jurídica que é a ADEL, a Agencia de Desenvolvimento Local, uma empresa sem fins lucrativos que tem foco em soluções rurais. Dessa forma, o lucro do negócio ora estudado vai, em parte para a ADEL, onde é investido em ações tais como o Programa Jovem Empreendedor Rural – que oferece cursos

profissionalizantes e consultoria para estruturar a atividade econômica, o que acaba por promover a inclusão sócioprodutiva de jovens rurais. Aliando-se os programas oferecidos pela ADEL com as oportunidades trazidas pelo Fundo Veredas, as comunidades são beneficiadas de maneira a diminuir o êxodo rural e aumentar a circulação de renda dentro dos próprios grupos.

4.2.2 Análise dos Empreendimentos Estudados

Esta seção apresenta a compilação dos resultados das análises dos empreendimentos com base nas categorias analíticas expostas no Quadro 4 desse estudo. A presença ou não das categorias são importantes para definir quais são os fatores que influenciam a criação de valor.

Segundo o SEKN (2006), o valor econômico de uma organização pode ser medido por meio de resultados líquidos financeiros positivos ou pela redução da dependência por doações. Conforme Quadro 5, os três empreendimentos desse estudo apresentaram resultados financeiros positivos – pode-se inferir que após a distribuição de recursos aos associados, esses empreendimentos são capazes de manter suas operações, além de permitir a manutenção de um padrão de investimento na capacidade produtiva, o que gera a criação de valor.

O empreendedor-chave do Instituto F123 revelou os resultados financeiros positivos de seu negócio quando afirmou que

Embora minha ideia tenha um impacto social considerável e eu, como empreendedor-criador, priorize solucionar os problemas sociais causados pela cegueira, a necessidade por ajuda dos cegos é tão grande que meu lucro precisa estar quase totalmente reinvestido na área.

Bem como na pergunta *E quais os ganhos para o próprio negócio, em termos de empreendimento?* O mesmo empreendedor respondeu: “Satisfação da missão pessoal do empreendedor, maior estabilidade financeira e maior apoio de instituições parceiras”.

Já a empreendedora-chave do The Products, ao responder ao questionamento *Como o seu empreendimento se difere de um empreendimento comercial comum?*, afirmou que:

A missão da The Products está intimamente ligada com a inclusão social das crianças com deficiência, pelo que, se bem a The Products busca o lucro, este não é mais do que um meio para potencializar o benefício social alcançado pela instituição. Após a remuneração dos envolvidos, tudo o que sobra, da venda dos produtos, possibilita a criação de novas soluções e atingir diretamente a base da pirâmide com os projetos que a empresa leva a cabo.

Por fim, o empreendedor do Fundo Veredas sustentou que

Usa-se o lucro como forma de medir o crescimento do empreendimento. Assim, o aumento do lucro nos dá motivação para continuarmos em nossa missão. A taxa de inadimplência também é utilizada, mas o lucro é o fator preponderante. Ainda que a taxa de inadimplência aumente, se aumenta o valor do lucro, continuo reinvestindo. Vale o risco.

Logo, ter resultados financeiros positivos é um fator que influencia a criação de valor. Tal constatação vai de acordo com a vertente defendida por Boschee (2001) e Moura (2011), segundo a qual empreendimentos sociais são iniciativas comercialmente viáveis e socialmente responsáveis, criadas a partir da identificação de oportunidades de mercado para desenvolver produtos com objetivos sociais, e cujos excedentes financeiros, após remuneração dos atuantes no negócio, são reinvestidos em projetos ou ações de intervenção social.

A segunda categoria analítica, extraída dos trabalhos de Shane e Venkataraman (2000) e Mair e Martí (2006), diz respeito ao desenvolvimento de ação social na comunidade. Essa categoria se manifestou apenas nos empreendimentos The Products e Fundo Veredas. O Instituto F123 realiza a venda de seus produtos até mesmo em âmbito internacional, beneficiando um público peculiar – os deficientes visuais, espalhados por diversos países – “o que torna difícil a implementação de uma ação social específica para alguma comunidade local”, segundo o empreendedor-chave.

Já o The Products conta com uma oficina social – trata-se de as próprias famílias fabricarem, com a ajuda de especialistas, as cadeiras a serem utilizadas por seus filhos. “As famílias pagam pelas cadeiras, conseqüentemente o custo para a empresa diminui”, sugere Erika (empreendedora principal), que continua:

Ainda que paguem para elas próprias realizarem a montagem, as famílias podem interagir umas com as outras, conversar sobre suas dificuldades e criar laços entre seus filhos, gerando grande benefício social.

Conclui-se que o pagamento aliado à diminuição de custos acarreta a geração de valor. Logo, as oficinas acabam sendo um diferencial para a compra dos produtos da The Products – participar das oficinas é uma condição para que as famílias comprem as cadeiras. Dessa forma, é uma estratégia de diferenciação (PORTER, 1997). Para o negócio social em questão, a estratégia de diferenciação é um fator influenciador da criação de valor.

O Fundo Veredas implementa ações de desenvolvimento na comunidade em parceria com a ADEL, organização que é sócia nas cotas do empreendimento.

Trata-se de projetos destinados à educação empreendedora de jovens rurais que realizamos juntamente com a organização sem fins lucrativos a qual também estamos a frente. Dentre esses projetos estão o Programa Jovem Empreendedor Rural – que cuida da implantação de Centros Integrados de Tecnologias nas comunidades, garantindo o acesso dos jovens a conhecimentos e informações para seus negócios; e o Projeto de Formação Empreendedora que dá apoio na elaboração do plano de negócios e na implantação dos empreendimentos.

Tornar os jovens mais capacitados, portanto, é um fator que influencia na criação de valor do Fundo Veredas, tendo em vista que aumenta o tamanho do mercado consumidor de seus serviços (RAPPAPORT, 2001). Conclui-se que o desenvolvimento de ação social na comunidade é um fator que gera criação de valor, o que corrobora com a ideia de Shane e Venkataraman (2000) e Mair e Martí (2006) de que embora exista a dificuldade de mensurar a categoria valor social, podem-se utilizar

alguns indicadores que possivelmente apontem o grau de empreendedorismo social no sentido de geração de valor social – sendo o desenvolvimento de ação social o principal deles.

A categoria Diminuição da exclusão social, trazida a esse texto por influência de Dees et al. (2001), se mostrou presente apenas em dois empreendimentos. A exclusão social configura-se como um fenômeno multidimensional – não é produto de um só fator e sim de fenômenos sociais diferenciados, tais como desemprego, marginalidade, discriminação, pobreza e estigma - e a pobreza é, por acaso, a forma mais visível de exclusão, na medida em que, por falta de recursos, o pobre é excluído de sistemas sociais básicos (BORNSTEIN, 2006). Mas a exclusão social também abrange formas de privação não material, estando muito além da falta de recursos econômicos: a exclusão social é, essencialmente, uma situação de falta de acesso às oportunidades oferecidas pela sociedade aos seus membros.

Assim sendo, o Instituto F123 demonstrou que o seu produto apenas contribui para compensar, mas não diminui as desigualdades sociais do grupo para o qual opera. A entrevista com o empreendedor-chave demonstrou que, na prática, o *software* serve muito mais para amparar a elevação da autoestima dos usuários do que para auxiliar na inserção do mercado de trabalho, como pode-se inferir da seguinte afirmação:

Ainda que meu *software* traga capacitação para os cegos, ele não é rentável para as empresas que só visam ao lucro. [...] É difícil conseguir uma venda corporativa, porque as empresas querem contratar cegos somente para atingir a cota estabelecida por lei (fala referindo-se à Lei número 8.213 de 1991) e, sendo assim, querem que os cegos já estejam capacitados. Ainda assim, os deficientes que adquirem o produto por si só não têm garantia de conseguirem emprego, por conta do mesmo fator. Se a empresa já atingiu sua cota, não contratará um cego apenas por beneficência, pois já há uma cultura enraizada de que os não deficientes são mais capacitados do que os que possuem deficiência, seja ela visual ou não.

O próprio Instituto F123 já pensa em lançar campanhas de educação e conscientização para não cegos sobre seu papel social diante dos deficientes visuais, segundo o empreendedor-chave:

Quando pessoas com deficiência são incluídas na sociedade tem-se maior ganho para todos, pois há maior diversidade e menos gastos com investimentos públicos. Pensando nisso, lançarei um novo produto, cujo principal cliente será governos locais. Trata-se de uma espécie de consultoria, na qual ofereço capacitação para cegos, personalização do *software*, e, sobretudo, campanhas de conscientização para servidores públicos a respeito do quão importante é ter um cego trabalhando na repartição. Os ganhos pessoais, humanos e de trabalho são incríveis”.

O empreendimento, portanto, não cria valor a partir desse quesito.

Já os negócios sociais Fundo Veredas e The Products evidenciaram contribuir para diminuição da exclusão social em suas comunidades. O primeiro empreendimento ora comentado oferece oportunidades por meio de associação com a sociedade não só nas relações com o mercado de trabalho, já que a partir do produto desse empreendimento os jovens rurais conseguem até mesmo ser donos do próprio negócio, como também nas relações afetivas e familiares – tendo em vista que “o empréstimo oferecido não exige garantias reais nem solidárias, mas apenas garantias afetivas” (sugere o empreendedor-chave), o que fortalece as relações do membro com seu grupo. Dessa forma, o Fundo Veredas permite aos membros da comunidade usufruir de um nível de vida tido por aceitável pela sociedade em que vivem, gerando valor.

A forma encontrada pelo The Products para contribuir com a diminuição da exclusão social está bastante alinhada à ideia de Bornstein (2006), já exposta nesse estudo. Para o autor a exclusão social é multidimensional e existe a partir da discriminação ou da segregação, como se fosse possível criar indivíduos desnecessários ao mundo – não sendo a pobreza, portanto seu elemento único. Tanto que os principais clientes desse negócio social são pessoas das classes A e B. O empreendimento, portanto, gera valor ao oferecer às crianças a possibilidade de interagirem socialmente, de frequentarem a escola e de fazer amigos. Ainda, oferecem também aos pais a oportunidade de trocar experiência com outros pais que passam pelas mesmas dificuldades, via oficina de criação de produtos. Infere-se que a diminuição da exclusão social é um fator gerador de valor em dois dos empreendimentos sociais estudados.

A quarta categoria analítica diz respeito a Melhorias sociais ou transformação da realidade social, sugerida por Shane e Venkataraman (2000). Todos os empreendimentos apresentaram elementos capazes de configurar alguma melhoria ou transformação social. Tal fato corrobora, inclusive, com o encontrado do objetivo 1 desse estudo: a transformação social é o objetivo principal do empreendedorismo social em contrapartida com a geração de riqueza ser o objetivo principal do empreendedorismo comercial. A transformação social implica em uma noção subjacente sobre o modo como a sociedade se transforma em resposta a certos fatores – assim, os empreendimentos estudados causam uma inserção de fatores tais como:

- a) Ações sociais – The Products com as oficinas e Fundo Veredas com projetos destinados à educação empreendedora de jovens rurais;
- b) Integração social – gerada por meio das ações sociais desenvolvidas pelos empreendimentos The Products e Fundo Veredas.

A integração social, no que diz respeito ao Instituto F123, se dá por meio da capacitação oferecida aos deficientes visuais que utilizam o *software* desenvolvido por essa organização, conforme se infere em “um deficiente visual capacitado tem mais chances de se inserir em empresas e na sociedade como um todo do que um deficiente que não sabe ler e escrever, assim como acontece com os não deficientes”, afirmou o empreendedor-fundador do Instituto F123;

- c) Desenvolvimento econômico da comunidade – a inserção de produtos que anteriormente não existiam nas comunidades acarreta circulação de renda, desenvolvendo economicamente a comunidade.

Dessa forma, o Instituto F123 desenvolve economicamente os lugares onde está inserido, tendo em vista que seu produto não beneficia uma comunidade local, mas um grupo característico. Isso acontece porque o *software* Projeto F123 contribui para aumentar as possibilidades de capacitação e emprego dos deficientes visuais. Exemplificativamente, o *software* pode auxiliar no desenvolvimento econômico de certa

região da Ásia (onde há usuários), quando possibilita a um utente conseguir emprego e conseqüentemente renda, bem como pode desenvolver economicamente várias regiões da América Latina, seguindo o mesmo raciocínio.

O empreendimento The Products desenvolve economicamente as comunidades as quais se insere pois inaugura um produto – as famílias de crianças portadoras de deficiências motoras ou de desenvolvimento agora podem contar com um produto não só para minimizar suas dificuldades, mas para possibilitar a ampliação de atividades que possam ser realizadas por essas crianças. Segundo a empreendedora social desse negócio, “se a criança pode ir à escola, à parques, ou simplesmente interagir socialmente, o desenvolvimento econômico não será só da minha organização, mas de todas as organizações que contarão com o consumo das famílias beneficiadas”.

O Fundo Veredas auxilia no desenvolvimento econômico das comunidades as quais se insere quando possibilita a obtenção de empréstimos aos jovens empreendedores rurais. Na prática, esses jovens “fatalmente conseguiriam empréstimos em instituições financeiras do mercado, por não terem condições de oferecer garantias reais e solidárias”.

- d) Desenvolvimento humano – uma consequência da integração social inaugurada pelos empreendimentos. No caso do Instituto F123, o desenvolvimento acontece através da autoconfiança que é aumentada nos portadores de deficiências visuais ao utilizar o *software*.

A resposta a esses fatores, portanto, cria valor a partir de melhorias/transformação social. Quando um empreendimento é capaz de trazer para a comunidade em que se insere elementos novos e esses elementos são reconhecidos como importantes pelos indivíduos estará criando valor. Isso ocorre pois o caráter abrangente das transformações sociais representa uma efetividade da atuação social do empreendimento na comunidade, uma vez que contempla não apenas os clientes, mas todos os *stakeholders* – empregados, meio-ambiente, fornecedores, consumidores (BUYSSE; VERBEKE, 2003).

A última categoria diz respeito à Sobrevivência do empreendimento social. Foi possível perceber que os empreendimentos estudados enfrentam grandes desafios para garantir a sua sobrevivência. Os empreendedores-chave citaram alguns desses desafios: 1) a baixa geração de excedentes para seus membros; 2) as dificuldades na contabilidade, destacando-se a falta de controle eficiente do fluxo de entrada e saída de recursos financeiros e materiais; 3) as dificuldades na comercialização dos produtos; e 4) as dificuldades relacionadas ao processo de tomada de decisões, por ser difícil romper a barreira entre o trabalho braçal e o intelectual.

No entanto, apesar das muitas dificuldades na contabilidade, os negócios sociais encontraram algumas alternativas simples para gerenciar seus empreendimentos. No que diz respeito ao registro contábil, por exemplo, no Fundo Veredas há um fluxo de caixa simplificado. Em um caderno, eles anotam quantos empréstimos são realizados por mês (entradas) e quanto gastam (saídas). Nos empreendimentos Instituto F123 e The Products, esse procedimento não se faz necessário, já que na primeira, a parte contábil é de responsabilidade dos técnicos que acompanham o empreendimento, e em relação à segunda, há uma contadora contratada pela empreendedora-chave para efetuar tal serviço.

Já em relação aos aspectos motivadores – aqueles que motivam os empreendedores a continuarem o desenvolvimento de seus negócios sociais ao invés de partirem para um empreendimento comercial –, estes foram encontrados em todos os empreendimentos. Apesar dos diversos desafios, algumas motivações ensejam uma busca à manutenção dos empreendimentos:

1) existência de uma perspectiva de obter ganhos financeiros – ainda que o objetivo principal dos empreendimentos seja a transformação social, nos negócios sociais existe o anseio e a necessidade de se obter lucro. Essa perspectiva está alinhada ao conceito de *blended value* (EMERSON, 2003), segundo o qual as empresas sociais devem tomar a liderança em juntar o negócio e a sociedade. Esta solução está no princípio de valor partilhado que envolve a criação de valor econômico, de forma a criar igualmente valor para a sociedade, abordando as suas necessidades e desafios. De acordo com Dees (1998) nem todos os problemas sociais podem ser

resolvidos de forma a dar lucro, mas para aqueles que podem, os dilemas clássicos de crescimento e sustentabilidade das organizações sem fins-lucrativos está cessando;

2) expectativa de que o empreendimento venha a ter sucesso – o conceito de sucesso, para os empreendedores-chave, não é meramente a obtenção de lucro, mas engloba o crescimento do empreendimento e a expansão de suas atividades. Neste sentido, seriam incorporados novos membros – fato que estimularia os membros antigos, originaria mais postos de trabalho para absorver pessoas com necessidade de renda e atrairia a atenção da sociedade para os grupos, resultando isso em maior viabilidade e projeção aos empreendimentos e ao reconhecimento dos esforços empregados pelos seus membros, criando valor;

3) ganhos sociais – a participação nos empreendimentos traz para os membros da comunidade novas experiências, ampliação da visão de sociedade e do seu papel enquanto cidadãos, o desejo de estabelecerem novas metas para as suas vidas e outros ganhos relacionados à vivência social. Foi mencionado que através da iniciativa tais pessoas tiveram acesso a lugares onde nunca estiveram, a exemplo de universidades (em cursos, palestras, e eventos) e viagens a outros estados;

4) ganhos não financeiros obtidos – apontou-se que, nos empreendimentos, alguns membros da comunidade descobriram habilidades desconhecidas ou tiveram oportunidade de realizar trabalhos que jamais tinham tido a chance de fazer. A oportunidade de se manterem ocupados economicamente, o aprendizado, a convivência com pessoas diferentes e a autovalorização foram amplamente citados.

Com base no estudo de Dees (2007), pode-se inferir que a sobrevivência do empreendimento social está relacionada à existência de uma perspectiva de obter ganhos financeiros. Constatou-se, porém, que os outros tipos de resultados, sobretudo os ganhos humanos e sociais, também são importantes para manter as organizações funcionando. Isso também está alinhado ao juízo de *blended value* – os negócios devem estabelecer o sucesso da empresa com o progresso social. Um conjunto cada

vez maior de empreendedores sociais escolhe modelos de negócios com fins-lucrativos como a melhor forma de criar impacto social. O constante fluxo de rendimento auferido permite-lhes sobreviver sem o apoio da caridade ou do governo (DEES, 2007; 1998).

Junto a esses diferentes tipos de resultados, assumem importância as expectativas que os membros da comunidade mantêm sobre o futuro dos empreendimentos. Assim sendo, surgiu uma nova categoria teórica: Desejo de se tornar um empreendimento comercial – manifestada nas falas do empreendedor-chave do empreendimento Fundo Veredas. Segundo esse empreendedor,

A meta é reduzir a 0% a dependência por doações e se tornar um empreendimento sustentável. Dessa forma poderemos expandir nossos produtos para além da comunidade e realizar empréstimos não só para os jovens empreendedores rurais, mas para todos que precisem de empréstimo e tenham dificuldade em consegui-lo.

Além disso, o empreendedor também manifestou em outros momentos o seu desejo de expandir as suas atividades e seu objetivo que inicialmente era

dá fomento aos jovens rurais em suas empreitadas nessa comunidade, trazendo riqueza para a mesma”, ao final da entrevista foi manifestado da seguinte forma: “se tornar o único fundo de crédito do Brasil gerido por empreendedores rurais.

Isto posto, apresenta-se o Quadro 5, que resume os fatores que influenciam a criação de valor nos empreendimentos estudados nessa dissertação.

Empreendimento	Categoria Analítica
Instituto F123	- Resultados financeiros positivos - Melhorias sociais ou transformação da realidade social - Sobrevivência do empreendimento social

Empreendimento	Categoria Analítica
The Products	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados financeiros positivos - Desenvolvimento de ação social na comunidade/ Uso da estratégia de diferenciação de produtos - Diminuição da exclusão social - Melhorias sociais ou transformação da realidade - Sobrevivência do empreendimento social
Fundo Veredas	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados financeiros positivos - Desenvolvimento de ação social na comunidade/ Capacitação de seus próprios clientes - Diminuição da exclusão social - Melhorias sociais ou transformação da realidade social - Sobrevivência do empreendimento social - Desejo de se tornar um empreendimento comercial

Quadro 5 - Categorias analíticas encontradas nos empreendimentos pesquisados

Fonte: entrevistas com empreendedores-chave

Destarte, no discurso dos empreendedores-chave foi possível identificar quais os fatores que influenciam a criação de valor nos negócios sociais. Esses fatores somados à diferenciação da criação de valor no empreendedorismo social da criação de valor no empreendedorismo comercial foram capazes de permitir analisar de que forma ocorre a criação de valor em empreendimentos sociais, objetivo geral desse estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No final deste trabalho, são retomados a questão e os objetivos definidos inicialmente. Nos parágrafos seguintes, é apresentada uma síntese das principais evidências empíricas observadas no desenvolvimento da pesquisa. Em seguida, são apontadas as limitações desta dissertação e as sugestões para pesquisas futuras.

Com base na bibliografia adotada, os empreendimentos sociais criam e ofertam bens e serviços complementares aos oferecidos pelos setores público e privado e buscam promover a equidade através da realização de sua missão. Assim, são definidos como iniciativas comercialmente viáveis e socialmente responsáveis, criadas a partir da identificação de oportunidades de mercado para desenvolver produtos com objetivos sociais. Os empreendimentos sociais com fins lucrativos têm capacidade para enfrentar os problemas sociais.

Dessa realidade foram identificados três empreendimentos sociais para serem analisados a partir de um estudo exploratório. O primeiro objetivo específico do trabalho consistia em diferenciar a criação de valor no empreendedorismo comercial da criação de valor no empreendedorismo social. A literatura analisada possibilitou a identificação de elementos existentes na criação de valor no empreendedorismo social e no empreendedorismo comercial.

Os elementos foram divididos em objetivo principal e distintivos. O objetivo principal identificado no primeiro tipo de empreendedorismo foi a transformação social, enquanto o objetivo principal do empreendedorismo comercial foi identificado como sendo a geração de riqueza.

O primeiro distintivo presente no empreendedorismo social é o grau de comercialização dos produtos do empreendimento – inferiu-se que os produtos oriundos de negócios sociais são destinados predominantemente aos espaços locais. Esse distintivo permite observar que esses empreendimentos são orientados pela necessidade de produzir renda suficiente para satisfazer o consumo essencial da comunidade em que se inserem. Em contrapartida, o primeiro distintivo encontrado no empreendedorismo comercial foi a presença de lucro. Um empreendimento comercial pode aumentar seus lucros ao redirecionar sua oferta a diferentes mercados – o que

não pode ocorrer nos empreendimentos sociais já que quase sempre estão inseridos em uma comunidade específica.

O segundo distintivo do empreendedorismo social implicou na importância da inserção de *stakeholders* na avaliação do valor criado. Essa abordagem amplia os objetivos do empreendimento para além do foco no acionista e considera o papel dos *stakeholders* na promoção de bem estar para a sociedade. Já o segundo distintivo do empreendedorismo comercial diz respeito à preferência dos compradores. Essa preferência pode ser utilizada como uma estratégia de apropriação de valor, pois resulta em margens de lucro mais altas quando a lealdade causa a diminuição da sensibilidade ao preço e isola a empresa da rivalidade de seus concorrentes.

O último distintivo do empreendedorismo social foi identificado como o conjunto formado por investimentos, acesso a créditos e remuneração dos sócios atuantes. Essa é uma distinção importante entre os dois tipos de empreendedorismo, pois, o acesso a créditos por parte dos empreendimentos sociais ainda é muito difícil, tendo em vista que grande parte desses negócios não são capazes de oferecer uma garantia real aos seus fornecedores. O empreendedorismo social exprime, ainda, a peculiaridade da presença de *blended value*, que conjuga inovação, geração de lucro e criação de valor social – é possível mesclar propostas de valor com orientação social, ambiental e financeira. O terceiro distintivo do empreendedorismo comercial se refere à expansão dos empreendimentos no mercado, que se trata de uma ação entre o empreendimento e o ambiente. É a demanda do mercado que define a posição da empresa, sintetizada por fatores como qualidade do produto, capacidade de diferenciação, dentre outros.

O segundo objetivo específico buscava analisar os fatores que influenciam a criação de valor nos negócios sociais. Identificou-se nas três organizações, os fatores que influenciam na sua criação de valor. Contudo, nem todas as categorias teóricas pré-definidas se manifestaram no empreendimento Instituto F123, e uma nova categoria teórica surgiu quando da análise das falas do empreendedor-chave do negócio Fundo Veredas, como se pode inferir das conclusões que seguem.

A primeira categoria, chamada de Resultados financeiros positivos, se manifestou em todos os empreendimentos estudados, e tange à capacidade das

organizações de manter suas operações em funcionamento e um padrão de investimento na capacidade produtiva, após a remuneração dos envolvidos, o que gera a criação de valor. A segunda categoria diz respeito ao Desenvolvimento de ação social na comunidade, e se manifestou apenas nos empreendimentos The Products e Fundo Veredas. Não se manifestou no Instituto F123, porque esse empreendimento realiza a venda de seus produtos até mesmo em âmbito internacional, embora beneficie um público peculiar: os deficientes visuais. A terceira categoria analisada foi Diminuição da exclusão social, que se mostrou presente apenas em dois empreendimentos. De acordo com a ideia de Bornstein (2006), a exclusão social é um fenômeno multidimensional, pois é produto de acontecimentos diferenciados, tais como desemprego, marginalidade, discriminação e pobreza. Dessa forma, a entrevista com o empreendedor-chave do Instituto F123 demonstrou que o seu produto não diminui as desigualdades sociais do grupo para o qual opera. Os empreendimentos Fundo Veredas e The Products comprovaram contribuir para diminuição da exclusão social em suas comunidades.

Todos os empreendimentos apresentaram a categoria teórica Melhorias sociais ou transformação da realidade social como fator de criação de valor, que se dá devido a uma inserção de fatores causadas por tais empreendimentos – ações sociais, integração social, desenvolvimento econômico da comunidade, desenvolvimento humano. Isso ocorre pois o caráter abrangente das transformações sociais representa uma efetividade da atuação social do empreendimento.

Nos três casos, a Sobrevivência do empreendimento social, quinta categoria analítica, foi apontada como fator de criação de valor nos negócios sociais. Ainda que outros tipos de resultados como ganhos humanos e sociais também tenham sido apontados como importantes para manter as organizações funcionando, a perspectiva de obter lucro foi apontada como o segundo objetivo buscado pelos empreendimentos, o que vai de acordo com a noção de *blended value*.

Uma nova categoria teórica surgiu na pesquisa: desejo de se tornar um empreendimento comercial. Tal achado leva a seguinte reflexão: esse é, de veras, um empreendimento social? A literatura afirma que o objetivo principal de um negócio social é a transformação social e não a criação de riqueza, e esse empreendimento

não condiz com o que apontam os estudiosos. O objetivo de seu empreendedor-fundador é chegar além da comunidade ao qual se insere e oferecer seu produto para todos os que desejem adquirirem, com o propósito de obter lucros. Neste ponto do trabalho retoma-se a pergunta de pesquisa: como os empreendimentos sociais criam valor em ambientes de recursos escassos? A partir do que foi exposto, compreende-se que a presença de alguns fatores pode ocasionar a criação de valor nos empreendimentos sociais. Esses fatores são: resultados financeiros positivos, desenvolvimento de ação social na comunidade, diminuição da exclusão social, melhorias sociais ou transformação da realidade social e sobrevivência do empreendimento social. Logo, uma vez que essas considerações finais já enumeraram o alcance dos objetivos específicos deste trabalho, considera-se que o objetivo geral de analisar de que forma ocorre a criação de valor em empreendimentos sociais também foi atendido.

É importante observar que esta pesquisa tem caráter exploratório e visa fornecer pistas para novas investigações sobre o tema. Assim, as conclusões aqui obtidas não são taxativas, pois derivam de um estudo de negócios sociais distintos entre si e inseridos em uma determinada realidade socioeconômica. Embora essa dissertação tenha tido como objeto de estudo três empreendimentos, não poderá haver generalização, tendo em vista que os empreendimentos escolhidos não são unidades de amostragem. Por fim, não se pode deduzir que os mesmos fatores criam valor em outros empreendimentos sociais.

Apesar disso, é interessante observar que as categorias teóricas apontadas se assemelham com aquelas encontradas por outros pesquisadores em seus estudos, e alguns fatores sugeridos pela literatura são condizentes com aqueles detectados nos empreendimentos. Os dados apresentados neste trabalho oferecem, no entanto, maior esclarecimento sobre a realidade dos empreendimentos sociais e sua criação de valor, e podem servir de base para estudos mais amplos e aprofundados.

Sugere-se que estudos futuros investiguem outras fases do processo empreendedor em relação ao empreendedorismo social, já que esse trabalho optou por analisar apenas uma parte desse processo, que foi a fase de gestão, na qual pode-se observar a criação de valor no empreendimento. Além disso, embora esse estudo

tenha se dedicado à observação da criação de valor em empreendimentos sociais por meio da visão dos empreendedores-fundadores, sugere-se ampliar o entendimento sobre o tema incluindo a perspectiva de outros *stakeholders*, tais como beneficiados e fornecedores. Logo, estudos futuros podem observar, de maneira conjunta, outros fatores capazes de gerar criação de valor em negócios sociais.

REFERÊNCIAS

- ALDRICH, Eric M.; ARCIDIACONO, Peter; VIGOR, L. Jacob. Do People Value Racial Diversity? Evidence From Nielsen Ratings. **The B. E. Journal of Economic Analysis & Policy**, v. 5, Iss. 1, Art. 4, 2005.
- ALLEN, M. G. Strategic planning with a competitive focus. **The McKinsey Quarterly**, v.14, n. 3, p. 2-13, 1978.
- ALMEIDA, F. J. R. de. Ética e Desempenho Social das Organizações: Um Modelo Teórico de Análise dos Fatores Culturais e Contextuais. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 11. n. 3, p. 105-125, jul./set. 2007.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. New York, NY: McGraw-Hill, 1965.
- ARTEMÍSIA. **O que são negócios sociais?** Disponível em: <http://www.artemisia.org.br/entenda_o_conceito.php >. Acesso em: 30 maio 2013.
- ASHOKA. **Empreendedorismo Social**. Disponível em: <<http://www.ashoka.org.br/visao/empreendedorismosocial/> >. Acesso em: 21 jul. 2013.
- AUDRETSCH, D. et. al. An Eclectic Theory of Entrepreneurship: Policies, Institutions and Culture. In: _____. **Entrepreneurship: Determinants and Policy in a European-US Comparison**. Boston/Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2002. p. 11-81.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, p. 1–22, 2006.
- BAGBY, D.R.; PALICH, L.E. Using Cognitive Theory to explain Entrepreneurial Risk-taking: Challenging the conventional wisdom. **Journal of Business Venturing**, v. 10, p. 435-438, 1995.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BARON, Robeert A.; SHANE. Scott A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BARRETO, H. **The entrepreneur in microeconomic theory**. London: Routledge, 1989.
- BECCHETTI, Leonardo; SOLFERINO, Nazaria. [The dynamics of ethical product differentiation and the habit formation of socially responsible consumers](#). [Working](#)

[Papers](#) 8-2005, ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA CULTURA DELLA COOPERAZIONE E DEL NON PROFIT. 2005.

BIRD, B. J.; GARTNER, B.; STARR, J. A. Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. **Entrepreneurship theory and practice**, Spring, p. 13-31, 1992.

BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. **Estudo sobre a essência do empreendedorismo**. Salvador: Enanpad, 2006.

BORGAZA, Carlo; DEFOURNY, Jaques. (Ed.). **The Emergence of Social Enterprise**. Londres: Routledge, 2001.

BORNSTEIN, David. **Como mudar o mundo**: empreendedores sociais e o poder das novas ideias. 3. ed. Tradução de Alexandre Raposo e Maria Beatriz de Medina. Rio de Janeiro: Record, 2006.

BOSCHEE, J. Eight basic principles for nonprofit entrepreneurs. **NonProfit World**, Madison v.19, n.4, jul./aug. 2001.

BOSE, Monica. **Empreendedorismo social e promoção do desenvolvimento local**. São Paulo. 2012. 182f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

BOSSE, D. A.; HARRISON, J. S.; PHILLIPS, R. A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 58-74, p. 2010.

BRANDENBURGER, A.; STUART, H. W. Value-based business strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 5, n. 1, p. 5-24. 1996. doi: 10.1111/j.1430-9134.1996.00005.x.

BRACKER, J.; KEATS, B.; PEARSON, J. Planning and financial performance among small firms in a growth industry. **Strategic Management Journal**, v.9, p.591-603, 1988.

BRAZEAL, D. V.; KRUEGER JR., N. F. Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 18, n.3, p. 91-104, 1994.

BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 16, n. 3, jun. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552012000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 21 Aug. 2013.

- BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p.70-82, 2004. doi: 10.1590/S0034-75902004000200006.
- BRUNO, A.V.; COOPER, A.C. Predicting performance in new high-technology firms. *Academy of Management, ANNUAL MEETING*, 25., Aug. 1975. p. 426-428.
- BUGG-LEVINE, A.; KOGUT, B.; KULATILAKA, N. A New Approach to Funding Social Enterprises. **Harvard Business Review**, jan./feb. 2012.
- BURGELMAN, R. A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. **Management Science**, v. 29, n. 12, dec. 1983.
- BURGELMAN, R. A. Designs for Corporate entrepreneurship. **Management Review**, California, v. 26, p. 154-166, 1984.
- BUYSSE, K.; VERBEKE, A. Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. **Strategic Management Journal**, v. 24, n.5, p. 453-470, 2003. doi: 10.1002/smj.299.
- BYGRAVE, W. D.; TIMMONS, J. A. Venture Capital's Role in Financing Innovation for Economic Growth, **Journal of Business Venturing**, v. 1, n. 2, p. 161-176, 1986.
- BYGRAVE, W. D.; HOFER, C. W. Theorizing about entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, p. 13-22, 1991.
- CAMERON, K.; QUINN, R. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, p. 33-41, 1983.
- CANTILLON, R. **Essay on the nature of commerce in general**. New Brunswick: Transaction Publishers, [1755] 2001.
- CARLAND, J. W. et. al. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 9, n.3, p. 354-359, 1984.
- CASSON, Mark C. **The Entrepreneur: An Economic Theory**. Oxford: Martin Robertson. 1982.
- CASTRO, J.; DETIENNE D. R.; SHEPHERD D. A. O. [The fallacy of “only the strong survive”: The effects of extrinsic motivation on the persistence decisions for underperforming firms](#). **Journal of Business Venturing**, 2008.
- CAVALCANTI, Marly; FARAH, Osvaldo Elias; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo Estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

CHATAIN, O. Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships. **Strategic Management Journal**, v. 32, n.1, p.76-102, 2011. doi: 10.1002/smj.864.

CHRISMAN, J. J.; PEREDO, A. M. Toward a Theory of Enterprise Community-Based. **Academy of Management Review**, v. 31, n.2, p. 309-328, 2006.

COFF, R. W. When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power. **Organization Science**, v. 10, n. 2, p. 119-133, 1999. doi: 10.1287/orsc.10.2.119.

COLLINS, O. F.; MOORE, D. G. **The enterprising man**. East Lansing: Michigan State University. 1964.

COMINI, Graziella Maria. Negócios Sociais e Inclusivos: um panorama da diversidade conceitual. In: ASHOKA; INSTITUTO WALMART. **Mapa de soluções inovadoras: Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos**. São Paulo, 2011.

DART, R. The legitimacy of social enterprise. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 14, p. 411–424, 2004. doi: 10.1002/nml.43.

DAVIDSSON, P. Entrepreneurship -- and after? A study of growth willingness in small firms. **Journal of Business Venturing**, v. 4, n. 3, p. 211-226, 1989.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, **Academy of Management Review**, v. 21, n.1, p.135-172, 1996.

DEES, J. G. Enterprising Nonprofits. **Harvard Business Review**, v. 76, n.1, p. 12, 1998.

DEES, J. G. Taking Social Entrepreneurship Seriously. **Society**. 44.3, 2007. p. 24-31. Academic Search Premier, EBSCOhost. Web. 7 Mar. 2013.

DEES, J. G. et. al. **Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs**. New York: John Wiley and Sons. 2001.

DEFOURNY, J. From third sector to social enterprise. In: BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. (Ed.). **The emergence of social enterprise**. London and New York: Routledge, 2001. p. 1–28.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Social enterprise in Europe: recent trends and developments. **Social enterprise journal**, v. 4, n. 3, p. 202–228, 2008.

- DI DOMENICO, M.; TRACEY, P.; HAUGH, H. **Bricolage, pragmatism and persuasion**: Creating social value in deprived and under-resourced environments. Philadelphia, USA: Academy of Management Conference, 2007.
- DIMOV, D. Beyond the single person, single insight attribution in understanding entrepreneurial opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 31, n. 5, p. 713-731, 2007.
- DOLLINGER, Marc J. Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance. *Academy of Management Journal*, v. 27, n. 2, p. 351-368, 1984.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando Ideias em Negócio. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Atlas, 1969.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ELKINGTON, John. A new paradigm for change. **McKinsey Digital**, 2010. Disponível em: <http://www.mckinseyquarterly.com/spContent/2010_04_07.html>. Acesso em: 19 jan. 2013.
- EMERSON, J. The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California Management Review*, v. 45, n. 4, p. 35–51, 2003.
- FAY, D.; FRESE, M. Personal Initiative (PI): A concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, v.23, p. 133-188, 2001.
- FIGUEIREDO, P. Innovation capability building and learning mechanisms in latecomer firms: recent empirical contributions and implications for research. in: *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 33:1, 14-40, 2012.
- FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FISCHER, Rosa Maria. Empreendedorismo social: apontamentos para um debate. In: Centro Ruth Cardoso (Org.). **Políticas sociais**: ideias e prática. São Paulo: Ed. Moderna, 2011.
- FISCHER, Rosa Maria. et. al. Desafios da atuação social através de alianças intersetoriais. In : FEA/USP. In: **SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, 4., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2003.

- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, abr./jul., p. 5-28. 1999.
- PARRA FILHO, D.; SANTOS, J. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 1998.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FREIRE, E. M.; MARQUES, M. M.; BARRETO JÚNIOR, E. A. M. Evidenciação ambiental: uma análise da evolução dos investimentos ambientais e o reflexo no que é divulgado. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 10., 2010. São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP/EAC, 2010. CD.
- FRESE, M. et. al. **Micro business owners characteristics and their success: The role of psychological action strategy characteristics in an African environment**. Giessen: Dept. of Psychology, submitted for publication. 2005.
- FRESE, M ; FRIEDRICH, C.; HASS, L. **Training entrepreneurs for higher efficiency and effectiveness: A psychological training study**. German: Univ of Giessen, 2005. Report.
- FRESE, M. Towards a psychology of entrepreneurship: An action theory perspective. **Foundations and Trends in Entrepreneurship**, v. 5, p. 435–494, 2009.
- FRIESEN, P.; MILLER, D. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, v. 24, p. 921- 933, 1978.
- FOMBRUN, C. J.; RIEL, C. B. M. 2007. **Essentials of corporate communication**. London: Routledge, 2007.
- FÓRUM ECONOMICO MUNDIAL. **Blended Value Investing: Capital Opportunities for Social and Environmental Impact**. 2006.
- GARTNER,W.B. Whois an entrepreneur? Is the wrong question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 13, n. 4, p. 47-68, 1989.
- GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. rev. São Paulo: Loyola, 2004.
- GODÓI-DE-SOUSA, Edileusa. **O processo sucessório em associações produtivas no Brasil: estrutura, desafios e oportunidades**. 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- GODEKE; POMARES. **Solutions for Impact Investors: From Strategy to Implementation**. Rockefeller Pilanthropy Advisors, 2009. Disponível em: <www.rockpa.org>.

GUMP, D.; STEVENSON, H. H. The heart of entrepreneurship. **Harvard Business Review**, v. 85, p. 85-94, 1985.

HAYNIE, J. M.; SHEPHERD, D. A.; WIKLUND, J. Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 2, p. 134-148, 2009.

HENDERSON, J. V. City Growth, Worldwide 1960-2000. **Brown University September mimeo**, 2002.

HILL, L.; WETLAUFER, S. Leadership when there is no one to ask: An interview with Eni's Franco Bernabè. **Harvard Business Review**, jul./aug., p. 81-94, 1998.

HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 125-139, 2001. doi: 10.2307/3094310.

HISRICH, R. D. **Ethics of Business Managers vs. Entrepreneurs**. Rise Business Research Institute for Small and Emerging Business, Washington, DC, 1998. Working Paper Series 98-103.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HJORTH, D.; STEYAERT, C. **Entrepreneurship as Social Change**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.

IBGE. Censo 2010. Disponível em: censo2010.ibge.gov.br/en/. Acesso em: 11/02/2014.

JARILLO, J. C.; STEVENSON, H. H. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, n. 11, p. 17-27, 1990.

JOHNSON, Sherrill. **Literature review on social entrepreneurship**. RESEARCH ASSOCIATE CANADIAN CENTRE FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP, nov. 2000. Disponível em: <http://www.bus.ualberta.ca/ccse/Publications/Publications/Lit.%20Review%20SE%20November%202000.rtf>. Acesso em: 17 maio 2013.

KNIGHT, F.H. **Risk, Uncertainty and Profit**. New York: Houghton Mifflin; Chicago: University of Chicago Press, 1971.

KROFF, Michael W.; SZYMANSKI, David M.; TROY, Lisa C. Innovativeness and new product success: insights from the cumulative evidence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 35, n. 1, p. 35-52, 2007.

LANGLEY, Ann. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, v. 24, n. 4, ABI/ INFORM Global. p. 691, oct.1999.

LEAL, A. L. C. A.; FREITAS, A. A. F.; COELHO, E. S.; A Percepção de Oportunidades no Contexto do Empreendedorismo Social. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, ANPAD, Empreendedorismo, set. 2013, p. 07 – 11.

LIEBERMAN, M.B.; MONTGOMERY, D.B. First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 1111-1125, dez. 1998.

LILES, P. R. Who Are the Entrepreneurs? **MSU Business**, Top. 22, p. 5 – 14, 1974.

LINDGREEN, A.; WYNSTRA, F. Value in business markets: what do we know? Where are we going? **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 7, p. 732-748, 2005. doi: 10.1016/j.indmarman.2005.01.001.

LIPPMAN S. A.; RUMELT R.P. A bargaining perspective on resource advantage. **Strategic Management Journal**, v.24, n. 11, 2003. DOI: 10.1002/smj.345.

LOGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 36-44, 2006.

McCLELLAND, D. **The Achieving Society**. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961.

MOURA, Anita Maria de. **Facilitadores e dificultadores na implementação de um negócio inclusivo em três países de diferentes continentes**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-29112011-203505/>>. Acesso em: 20 fev. 2013.

MOYO, Dambisa. **Dead AID: Why Aid is not working and how there is another way for Africa**. Penguin Books, 2009.

NAGLER, Jürgen. **Is social entrepreneurship important for economic development policies?** Sydney: University of new South Wales, 2007.

NEWBERT, S. L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 7, p.745-768, 2008. doi: 10.1002/smj.686

NICHOLAS Dew S.; SARASVATHY, Saras D.Ramakrishna Velamuri, and Sankaran Venkataraman. Three views of entrepreneurial opportunity. In: Z. J. ACS, Z. J.; AUDRETSCH, D. B. (Ed.). **Handbook of entrepreneurship research**. Norwell, MA: Kluwer, 2003. p. 141-160.

OHMAE, K. Effective strategies for competitive success. **The McKinsey Quarterly**, v. 14, n. 4, p. 50-59, 1978.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias**. Franca, 2003. Tese (Doutorado) - Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Franca, 2003.

OMS. Relatório Mundial de Saúde. Disponível em: www.who.int/whr/2010/whr10_pt.pdf. Acesso em: 11/02/2014.

OSBERG, Sally. Driving change: It's not just about size. **McKinsey Digital**, 2010. Disponível em: <http://whatmatters.mckinseydigital.com/social_entrepreneurs/driving-change-it-s-not-just-about-size >. Acesso em: 19 abr. 2013.

PEARCE, J. **Social Enterprise in Anytown**. London: Calouste Gulbenkian Foundation, 2003.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, Collier Macmillan, 1985.

PORTER, M. E. .New strategies for inner-city economic development. **Economic Development Quarterly**, v. 11, n. 1, p.11–28, 1997.

POWELL, T. C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, v.22, n. 9, p. 875-888, 2001. doi: 10.1002/smj.173.

PRAHALAD, C.K.; HAMMEL, G. **Strategy as Field of Study: Why Search for a New Paradigm?** *Strategic Management Journal*, v.15, 1994.

PRAHALAD, C.K.; HAMMEL, G. **The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits**. Wharton School Publishing, 2004.

QUADIR, Iqbal Z. The economics of social progress. **McKinsey Digital**, 2010. Disponível em: <http://whatmatters.mckinseydigital.com/social_entrepreneurs/the-economics-of-social-progress >. Acesso em: 19 jan. 2013.

RAMANUJAM, V.; VENKATRAMAN, N. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986. doi: 10.2307/258398.

RAPPAPORT, Alfred. Gerando Valor para o Acionista. São Paulo: Atlas, 2001.

ROBINSON, J. Navigating social and institutional barrierd to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities. In: J. MAIR, J.; ROBINSON, J.; HOCKERT, K. (Ed.). **Social entrepreneurship**. New York: Palgrave Macmillan, 2006. p. 95-120.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2. ed. Colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. São Paulo: Atlas, 1999.

SAY, J.B. **Traité d'économie politique**: ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent ou se consomment les richesses. Paris, 1803. In: TREMBLAY, J.M. Quebec, 2002. Disponível em:
internet:<http://www.uqac.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/classiques/say_jean_baptiste/traite_eco_pol/Traite_eco_pol_Livre_1.pdf> Acesso em: 04 jan. 2013.

SCHUMPETER, Joseph. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**: Uma investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Ed. Abril S.A. Cultural e Industrial, 1982.

SCHUMPETER, J. A. **Business Cycles**: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process. New York: McGraw-Hill Book Company Inc., 1939.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. London: George Allen & Unwin, 1976.

SEBRAE. Empreendedorismo Social no Brasil. Disponível em:
http://www.sebrae.com.br/area_atuacao/emp_social/emp_social. Acesso em: 04/02/2014.

SELLTIZ, Claire et. al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo, EPU, 1975.

SEKN. **Effective Management of Social Enterprises**: Lessons from Businesses and Civil Society Organizations in Iberoamerica. Cambridge, Massachusetts: David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University Press, 2006.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n.1, p.217-226, 2000.

SKIERA, B.; WERTENBROCH, K. Measuring consumers' willingness to pay at the point of purchase. **Journal of Marketing Research**, v. 39, n. 2, p.228-241, 2002. doi: 10.1509/jmkr.39.2.228.19086.

STEVENSON, H. H. A perspective on entrepreneurship. **Harvard Business School Working Paper**, 9-384-131, 1983.

STEWART, A. A Prospectus on the Anthropology of Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.16, n. 2, Winter, p.71-91, 1991.

STRICKLAND JR., William E. Entrepreneurship and the Nonprofit World. In: COMMUNITY WEALTH VENTURES. **Powering Social Change: Community Wealth Ventures**, Inc. Washington, DC, 2003. 122p.

TIMMONS, J. A. **New venture creation**. 4. ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

THURIK , A. R.; WENNEKERS, S. Linking entrepreneurship and economic growth, **Small Business Economics**, v. 13, n. 1, p. 27-55, 1999.

VÄCKLÉN, Simon. Blended Value Investment and the Lessons Learned from Development Studies. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 207-242, 2010.

VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research. In: KATZ, J. A.; BROCKHAUS, R. H. (Ed.). **Advances in Entrepreneurship. Firm Emergence and Growth**, 3, Greenwich, CT: JAI Press, 1997. p.119-138.

What Is. Disponível na Internet: <http://whatis.com/videocon.htm>. Consultado em 21.02.2014.

WESTHEAD, P.; WRIGHT, M. Novice, Serial and Portfolio Founders: Are They Different? **Journal of Business Venturing**, v. 13, n. 3, p. 173-204, 1998.

APÊNDICES

Apêndice A - Modelo de e-mail de solicitação de autorização de pesquisa enviada às instituições

Prezado (a) Sr. (a) XXXX,

Estou realizando uma pesquisa sobre “Criação de valor no contexto do empreendedorismo social”, como trabalho de conclusão de curso para obtenção do título de mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará, sob a orientação da professora Ana Augusta Ferreira de Freitas.

O estudo consiste na realização de três estudos de caso em organizações que se enquadram dentro da temática do empreendedorismo social e por meio de visita ao site de sua instituição, verifiquei que ela se enquadra às características das instituições alvo de observação nesta pesquisa.

A realização deste trabalho visa contribuir para a disseminação da criação de valor em um empreendimento social, e somar-se aos estudos que vêm sendo desenvolvidos a respeito do tema. As informações coletadas nos estudos de caso terão aplicação estritamente acadêmica, e comprometo-me em manter o sigilo em relação às informações coletadas.

Desta forma, gostaria de solicitar sua autorização para a realização de entrevista com o fundador da instituição. Caso esteja de acordo, favor confirmar através deste e-mail.

Agradeço a sua colaboração,

Antonia Lais Costa Araújo Leal

Apêndice B – Roteiro de entrevista utilizado nos estudos de casos

1. HISTÓRICO DO EMPREENDIMENTO

- Como surgiu a ideia para criar este negócio?

1.1 Dos elementos iniciais a serem observados e explorados

- Quais foram as motivações para a criação do negócio? Necessidade? Caso afirmativo, de que tipo: psicológica, espiritual, ou outra? Se não, qual?
- Qual a relação prévia do empreendedor com a comunidade?
- Houve um planejamento ou plano de negócios? Teve ajuda de alguém?
- Houve recursos disponíveis à época da criação - financeiros, físicos, parcerias (alianças estratégicas)?
- Possui ou já possuía alguma formação específica na área de atuação?
- Como foi a apresentação/aceitação da comunidade ao empreendimento?
- Houve uma adesão ou resistência inicial?

1.2 Da infraestrutura

- Existiam fatores de infraestrutura local que facilitaram ou dificultaram a concretização do empreendimento? Se sim, como foram contornados?

1.3 Das despesas do empreendimento

- O empreendedor se utilizou de alguma fonte de financiamento inicial? O acesso a estas fontes foi fácil?
- Houve algum elemento que facilitou ou dificultou o acesso a estas fontes de financiamento?

1.4 Dos fatores dificultadores

- Quais os maiores problemas vivenciados na condução do empreendimento?

1.5 Dos excedentes

- O lucro é reinvestido parcialmente ou totalmente na missão do negócio social?
- Há uma meta mensal de vendas? Quando essa meta não é atingida, qual ação é tomada?

2. EMPREENDEDOR E EMPREENDIMENTO

- Quais as principais fontes de recursos da instituição atualmente?
- Quando o empreendimento pensou em criar o mecanismo que garante a sua sustentabilidade a médio e longo prazo? (Bem ou serviço)

3. PROJETOS

- Nome
- Área de atuação
- Trabalho desenvolvido
- Abrangência geográfica
- Número de pessoas envolvidas
- Estrutura (organograma)
- Tipo de mão de obra utilizada (voluntário/remunerado)
- Quem são esses voluntários/funcionários? (comunidade?)
- Quem são os beneficiários?
- Quais os projetos desenvolvidos pela instituição?
- A instituição utiliza-se de técnicas de gerenciamento e planejamento?
- Qual o nível de dependência da instituição em relação ao empreendedor-chave?

- A instituição possui alguma ação de desenvolvimento de pessoas para gerirem o negócio na ausência do empreendedor chave?

4. CRIAÇÃO DE VALOR

- Quais alternativas encontradas para a sustentabilidade do negócio? Criação de novos produtos? Criação de fontes geradoras de recursos?
- Como o seu empreendimento se difere de um empreendimento comercial comum?
- Qual o maior ganho para a comunidade em que se insere?
- Que ganho pode gerar para além da comunidade em que se insere?
- E quais os ganhos para o próprio negócio, em termos de empreendimento?
- Há acompanhamento do crescimento do lucro do empreendimento por meio de indicadores de desempenho financeiro?
- Há resultado financeiro positivo?
- Há distribuição de recursos financeiros aos associados? Caso sim, ainda assim há resultado financeiro positivo?

4.1 Doações

- No início do negócio, houve dependência por doações? () Sim () Não
- Ainda há essa dependência? () Sim () Não
- Se sim, houve redução? () Sim () Não