

## **EMPREENDEDORISMO SOCIAL E CLÁSSICO: DIFERENÇAS VOLTADAS AO MODELO DE NEGÓCIO**

Isabella Ferreira Friso (IC) e Marta Fabiano Sambiase (Orientadora)

Apoio: PIBIC Mackenzie

### **RESUMO**

Os administradores têm o papel de organizar empresas e setores. Para isso, é exigido que este profissional tenha certas habilidades para trabalhar, e uma dessas, é a de ser um bom empreendedor. Uma característica visionária que pode mudar o mundo. O empreendedorismo vem, de uns anos para cá, ganhando uma nova forma de fazer negócios, forma esta denominada empreendedorismo social. Em um mundo com tantos problemas ambientais, econômicos e sociais, o empreendedor viu uma forma de causar impacto social e, ao mesmo tempo, gerar lucro de forma inovadora e eficiente. O termo é recente e está em desenvolvimento, porém já é possível ver grandes conquistas desses empreendedores sociais e suas empresas, nomeadas negócios sociais. Estudando esse tipo de empreendimento, percebem-se diferenças entre empreendedores clássicos e sociais, que, apesar de ambos terem ideias inovadoras e inteligentes, diferem no perfil, foco, motivação, método e desafios a enfrentar. Enquanto um empreendedor clássico tem a ambição de ter cada vez mais lucro, o empreendedor social visa, além do lucro, fazer o bem para a sociedade e reinvestir o dinheiro que aquele negócio rende. Dessa forma o objetivo principal deste estudo é identificar as diferenças de modelo de negócio voltados ao empreendedorismo social e clássico. Para isto, foi realizada uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa com cinco empreendedores de cada modalidade, totalizando dez pesquisados. Os resultados mostram que as principais diferenças estão na identificação de oportunidade, conotação de valor e distribuição dos lucros.

Palavras-chave: empreendedorismo, social, negócio

### **ABSTRACT**

Administrators have the role of organizing companies and sectors. Therefore, it is required that this professional has certain skills to work, and one of those is to be a good entrepreneur. A visionary feature that can change the world. Entrepreneurship comes from some years now, gaining a new way of doing business, so this so-called social entrepreneurship. In a world with so many environmental, economic and social problems, the entrepreneur saw a way to cause social impact and at the same time generate profit innovatively and efficiently. The term is recent and is in development, but we can already see the great achievements of these social entrepreneurs and their companies, named social business. Studying this type of project, are perceived differences between classical and social

entrepreneurs that, although both innovative and clever ideas, differ in profile, focus, motivation, method and challenges. While a classic entrepreneur has the ambition to have more and more profit, the social entrepreneur aims beyond profit, do good to society and reinvest the money that business earns. Thus the aim of this study is to identify the business model differences aimed at social entrepreneurship and classic. For this, an exploratory survey was conducted with a qualitative approach with five entrepreneurs of each modality, total of ten surveyed. The results show that the main differences are in the opportunity identification, value connotation and the distribution of profits.

Keywords: entrepreneurship, social, business

## **INTRODUÇÃO**

Administradores precisam ter certas habilidades de análise e interpretação de situações para compreender como as partes influenciam o todo, principalmente para trabalhar e se comunicar com os membros de dentro e fora da organização para interesses externos, motivando-os e liderando-os. Uma das características mais valorizadas em um administrador é ser um bom empreendedor, o que chamamos de clássico neste estudo. Segundo Dornelas (2003, p.8): “A palavra ‘empreendedor’ quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo”. É uma característica visionária, que questiona, arrisca, quer algo diferente, tem uma nova visão para olhar as coisas já existentes e ver que há algo a mais que pode ser feito e ninguém nunca ousou pensar desse modo. No momento presente, acredita-se que o empreendedorismo é o que mais transforma a forma de fazer negócios pelo mundo (DORNELAS, 2003; SOBRAL, PEI, 2008).

Escolas e universidades tem estruturado programas não só de criação de novos negócios, mas também focados em empreendedorismo social, que aparece nos anos 1990 em meio aos crescentes problemas socioambientais espalhados pelo mundo como desigualdade, redução do investimento do Estado no campo social, limites dos recursos naturais e problematização social (OLIVEIRA, 2004). Sabe-se, portanto, que não é tão comum administradores empreendedores terem como objetivo principal um resultado de impacto social. Por isso, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: Quais as diferenças de modelo de negócio voltado ao empreendedorismo social e clássico? Para tanto, o objetivo principal deste estudo é identificar as diferenças de modelo de negócio voltados ao empreendedorismo social e clássico. Com isto pode-se identificar melhor para qual tipo de negócio ou projeto os indivíduos podem ser melhores direcionados. Este trabalho está estruturado com esta introdução, um referencial teórico onde se discorre os conceitos principais, a forma como a pesquisa foi feita está no capítulo de metodologia e seus achados em resultados e análise da pesquisa, seguida de considerações finais e referências utilizadas no trabalho.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

A revisão da teoria apresentada é útil para compreensão dos conceitos objeto de estudo e esclarecimento das abordagens adotadas para investigação do problema de pesquisa. Por ser o Empreendedorismo Social (ES) um conceito recente e com diferentes visões do que o empreendedorismo clássico (EC), o referencial teórico se preocupou em mostrar um levantamento bibliográfico de ES para contribuir com a formação deste campo de estudo.

## 2.1. Empreendedorismo Social

O termo “empreendedorismo social” é recente e ainda está conquistando seu espaço, diferente do fenômeno “empreendedorismo”, que não é novo. O termo começou a aparecer com Muhammad Yunus em 1940, considerado o maior empreendedor social e criador do Banco Grameen, localizado em Bangladesh, fundado na década de 70. O ES conquistou espaço nas pesquisas acadêmicas, tornou-se reconhecido e hoje pode-se ver em todo o mundo exemplos de inúmeras ações sociais de empresas privadas, organizações de terceiro setor, governos, igrejas e milhões de pessoas engajadas em melhorar a situação social ou ambiental. Por ser um conceito relativamente novo, o termo ainda tem muitas definições de vários autores, o que muitas vezes pode confundir os leitores interessados no assunto. (DEES, 1998; OLIVEIRA, 2004; TYSZLER, 2007; SILVA, TEIXEIRA, 2013).

Algumas definições dizem que esse tipo de empreendedor não visa o lucro, enquanto outras definições dizem que pode se obter lucro a partir desse tipo de atividade (AUSTIN, STEVENSON, WEI-SKILLERN, 2006; DEES, ANDERSON, 2003). Também pode-se observar em alguns artigos o destaque de ações sociais realizadas por empresas, enquanto outros dão foco aos trabalhos realizados por organizações do terceiro setor. Podemos ver a seguir, no Quadro 1, alguns autores que definem o conceito:

Quadro 1: Referências de Empreendedorismo Social

Autor, Ano	Definição Empreendedorismo Social
DEES (1998)	Combina com a paixão de uma missão social com uma imagem disciplinada de negócios, inovação e determinação comumente associadas com os pioneiros do Vale do Silício. Empreendedores sociais são necessários para o desenvolvimento de novos modelos para um novo século.
ALVORD; BROWN; LETTS (2002)	Empreendedorismo social cria soluções inovadoras para problemas sociais, mobiliza ideias, capacidades, recursos e arranjos sociais requeridos por transformações sociais e sustentáveis a longo prazo.
DEES; ANDERSON (2003)	Empreendimentos sociais com fins lucrativos que medem seu sucesso em termos de impacto social. Entretanto, dando a escola para a estrutura lucrativa, deve-se prestar atenção à criação do valor econômico também.
OLIVEIRA (2004)	Empreendedorismo social é uma ação inovadora voltada para o campo social cujo processo se inicia com a observação de determinada situação-problema local, para a qual se procura em seguida, elaborar uma alternativa de enfrentamento.
SOARES (2004)	As organizações, a partir de uma postura dita socialmente responsável, vêm empreendendo ações sociais que vão desde a tradicional filantropia até parcerias com o terceiro setor, e incluem programas de voluntariado empresarial e de proteção ao meio-ambiente.
SEELOS; MAIR (2005)	O termo empreendedorismo social é utilizado para se referir ao rápido crescimento do número de organizações que criaram modelos eficientes para necessidades básicas do ser humano. É a desenvoltura de um empreendedorismo tradicional com a missão de mudar a sociedade.
FERREIRA (2005)	O conceito de empreendedorismo social tanto pode reportar-se à liderança de uma organização não lucrativa ou lucrativa, e para a atuação dentro uma organização ou sem depender da existência prévia de uma organização.
ROSSONI; ONOZATO; HOROCHOVSKI, (2006)	Empreendedorismo social é movido a ideias transformadoras e assume uma atitude de inconformismo e crítica diante das injustiças sociais existentes em sua região e no mundo.

AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN (2006)	Empreendedorismo social refere-se à uma atividade inovadora com um objetivo social, tanto no setor com fins lucrativos, como em empreendimentos de propósito social.
MARTIN; OSBERG (2007)	Empreendedorismo social indica a direção para a mudança social, e esses potenciais lucros, transformados em benefícios à sociedade definem o campo e seus praticantes.
ROSSONI et al. (2007)	Empreendedor social é alguém que tem ideias novas, pensa e age criativamente, tem personalidade empreendedora e coloca em tudo o que pensa e faz o ideal de produzir impacto social benéfico.
TYSZLER (2007)	O conceito de empreendedorismo social é utilizado no estudo de organizações, programas ou projetos que possuam prioritariamente um fim social ou uma finalidade pública e que utilizem um método social para atingi-lo.
PAIVA JÚNIOR; ALMEIDA; GUERRA (2008)	O empreendedorismo social constrói sua identidade na esfera das relações sociais, como forma de emancipação humana.
DELGADO et al. (2008)	Entende-se que, além de criatividade e liderança, o empreendedorismo social deve possuir valores que estejam de acordo com essa perspectiva ao conduzir as atividades da organização.
CERTO; MILLER (2008)	Empreendedorismo social envolve o reconhecimento, avaliação e exploração de oportunidades que resultam em valor social – as básicas e duradouras necessidades das sociedades – em oposição a riqueza pessoal ou de acionistas.
NOVAES; GIL (2009)	O empreendedorismo social é visto como uma das manifestações de “outra globalização” constituída por redes e alianças entre movimentos, lutas e organizações locais ou nacionais que se mobilizam para lutar contra a exclusão social.
BASTOS; RIBEIRO (2011)	O empreendedorismo social tem como objetivo maior a maximização do capital social existente na realização de iniciativas, projetos e ações que possibilitam, para uma comunidade, cidade ou região, um desenvolvimento participativo.
BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA (2012)	Enquanto o empreendedorismo tem seu foco na criação de valor, o empreendedorismo sustentável amplia esse objetivo e engloba também o desenvolvimento sustentável e seus benefícios sociais e ambientais.
VASCONCELOS; LEZANA (2012)	O empreendedorismo social está incluído em organizações com missão social e que se valem de meios comerciais ou de negócios. Entendem como missão do empreendimento social criar valor social através da inovação e organização socioeconômica.
SILVA; TEIXEIRA (2013)	Empreendedores sociais desempenham o papel de agentes de mudança no setor social envolvendo-se em um processo constante de inovação, adaptação e aprendizagem.
BAGGENSTOSS; DONADONE (2013)	O empreendedorismo social é definido como uma ação emergente com capacidade de gerar emancipação social e desenvolvimento humano; ele tem como principal característica a socialização de fato e verdade, das ideias e ações.
KUYUMIJAN; SOUZA; SANT'ANNA (2014)	O empreendedorismo social aparenta emergir como opção para atuar na busca de mitigação de problemáticas nos âmbitos social, econômico e ambiental, como baixos índices de escolaridade, remunerações ausentes ou insuficientes e descarte impróprio de resíduos sólidos, respectivamente.
IIZUKA; VARELA. LARROUDÉ (2015)	Empreendedorismo social inicialmente abrangia as organizações governamentais e da sociedade civil com o objetivo de melhoria da qualidade de vida em contextos locais.
CORRÊA; TEIXEIRA (2015)	O empreendedorismo social está comumente vinculado às atividades empresariais que incorporam uma finalidade social em sua missão.

Fonte: Autor a partir das fontes indicadas (2016).

### 2.1.1 Objetivos e Desafios do Empreendedorismo Social

O novo paradigma mundial é o negócio do social, é mudar o atual modelo de desenvolvimento mundial para algo que tenha desenvolvimento humano, social e sustentável. Têm como objetivo identificar problemas existentes na sociedade e buscar soluções inovadoras para resolvê-los. Os principais resultados das ações do empreendedorismo social é retirar as pessoas da carência, e fazer com que a comunidade carente desenvolva

habilidades para tornarem-se capacitados para inclusão social. (MELO NETO, FROES, 2002; SILVA, TEIXEIRA, 2013).

Existe um método para tornar possíveis as soluções para resolver os problemas de nossa sociedade. Inicia-se com a identificação de uma demanda social. Em seguida, amplia-se o “espaço público”, dinamizando-o para garantir acesso a todos. Nesse momento ocorre um processo de comprometimento dos envolvidos. Dessa forma podem ser criados novos negócios, pesquisa de recursos, apoio entre os membros “empoderados”, e com isso podemos ver o surgimento de novos empreendedores sociais. Com a comunidade atuando como protagonista das ações transformadoras, podemos ver o surgimento dos negócios sociais. As comunidades são educadas e orientadas, estabelecem seus objetivos e, a partir disso, direcionam todos os seus esforços para alcançar seus resultados (MELO NETO, FROES, 2002).

Negócios sociais tem como objetivo causar um impacto positivo em uma comunidade marginalizada pela sociedade. Geram renda compartilhada e autonomia financeira para uma comunidade de baixa renda; busca soluções para problemas socioambientais a partir de uma intervenção econômica com estratégias e modelos de negócios, de modo que aquele grupo sustente esse negócio e torne-se autossuficiente. Já os projetos sociais são esforços solidários, realizados individualmente ou coletivamente, que ajudam um grupo discriminado através de ONGs e trabalho voluntário, por exemplo (OLIVEIRA, 2004; SEBRAE, 2015).

Optar pelo empreendedorismo social é um meio de agir com Responsabilidade Social Empresarial (RSE), mas não são sinônimos. O termo RSE surgiu na década de 1930 para conscientizar os limites empresariais e seu papel na sociedade além da obtenção de lucro e fornecimento de emprego. Empresas adotam estratégias bem diferentes para atuar com responsabilidade; projetos sociais de cunho filantrópico são os mais comuns, ou ainda cumprir leis e medidas preventivas nos aspectos sociais, transparência e com relação ao meio ambiente é tido como RSE, quando faz parte da gestão e obrigação do ambiente organizacional. O ES amplia a noção de valor e além de ser uma empresa economicamente sustentável, contribui para sanar necessidades sociais e do meio ambiente. Este valor é medido por impacto social causado por sua operação (SAMBIASE LOMBARDI, CAMARGO LEAL, BASSO, 2010; PORTER, KRAMER, 2011).

## 2.2 Empreendedorismo Clássico

Embora o empreendedorismo social seja distinto pelo seu propósito social e ocorre através de múltiplas e variadas formas organizacionais, ainda há uma significativa heterogeneidade nos tipos de atividades que podem cair sob o título de empreendedorismo

social. O conceito de empreendedorismo clássico foi definido há mais de 250 anos e muitos mantiveram como uma força misteriosa da natureza humana. A prática do empreendedorismo é tão antiga quanto a criação de tribos e vilas. O conceito tendeu a cair em três vertentes principais de pesquisa, que inclui foco nos resultados do empreendedorismo, as causas do empreendedorismo e gestão empreendedora. Na primeira vertente de pesquisa, economistas exploraram os impactos e resultados do empreendedorismo. Por exemplo, Schumpeter, em 1934, examinou o empreendedorismo como um processo-chave em que a economia é avançada como um todo. A segunda vertente de pesquisa tem foco nos empreendedores; a pesquisa examina o empreendedorismo em uma perspectiva psicológica e sociológica. A terceira vertente tem foco no processo de gestão empreendedora e inclui pesquisa em como adotar a inovação nas corporações, startups, capitais de risco e produtores de sucesso empresarial. A partir dessas três vertentes de pesquisa, conceitos anteriores de empreendedorismo eram focados ou em funções econômicas, ou na natureza do indivíduo nomeado empreendedor. O empreendedorismo é definido como a perseguição de oportunidades além dos recursos tangíveis que já são controlados. Uma organização empreendedora foca em oportunidades, não em recursos (AUSTIN, STEVENSON, WEI-SKILLERN, 2006).

### 2.3 Empreendedorismo Social X Clássico

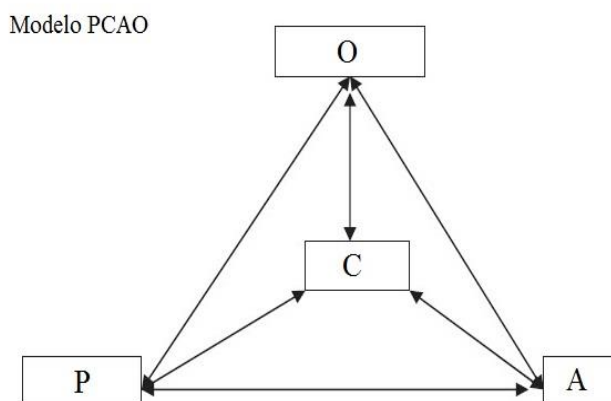
A abordagem para análise comparativa foi feita com base nas seguintes proposições teóricas de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006):

- Falha de Mercado: O que é visto como um problema para os empreendedores clássicos torna-se uma oportunidade para os empreendedores sociais. A proposta do autor é: Falha de Mercado cria oportunidades de diferentes tipos para empreendedores sociais e empreendedores clássicos.
- Missão: O propósito fundamental do empreendedorismo social é criar valor social para o bem público, enquanto o empreendedorismo clássico visa criar operações lucrativas. O empreendedorismo social leva benefícios à sociedade na forma de impactos sociais transformadores. Os autores fazem a seguinte proposição: diferenças na missão serão a principal distinção entre empreendedorismo social e clássico.
- Mobilização de recursos: A restrição da não distribuição de excedentes gerados pelas organizações sem fins lucrativos e o propósito social incorporado nas organizações lucrativas ou formas híbridas de empresas sociais acabam limitando empreendedores sociais de estarem nos mesmos mercados capitais de empreendedores clássicos. Além disso, a economia de risco de um empreendedor social pode tornar mais difícil compensar funcionário

de uma forma tão competitiva quanto em mercados comerciais. A proposição dos autores é: Mobilização de recursos humanos e financeiros farão uma diferença prevalecte e conduzirão diferentes abordagens fundamentais em gestão, finanças e recursos humanos.

- Medição de performance: O propósito social do empreendedor social cria melhores desafios de medição de performances do que o empreendedor clássico, este que pode depender de medidas de performance tangíveis, como indicadores financeiros, fatia do mercado, satisfação do cliente e qualidade. Além disso, os vários stakeholders de uma organização de empreendedorismo social são prontamente responsáveis por serem melhores em número e variedade. A proposição dos autores é: medição de desempenho de impacto social permanecerá como um diferenciador fundamental, complicando as relações com stakeholders.

Esse modelo enfatiza a criação de um ajuste dinâmico entre os quatro componentes inter-relacionados: o PCAO – pessoas, contexto, acordo e oportunidades. Estes elementos são interdependentes e o empreendedor deve gerenciar esses elementos e deve adaptar-se continuamente às novas circunstâncias ao longo do tempo.



**Figura 1:** Modelo PDCO

**Fonte:** Austin, Stevenson, Wei-Skillern (2006, p.6)

### Aplicando PCAO

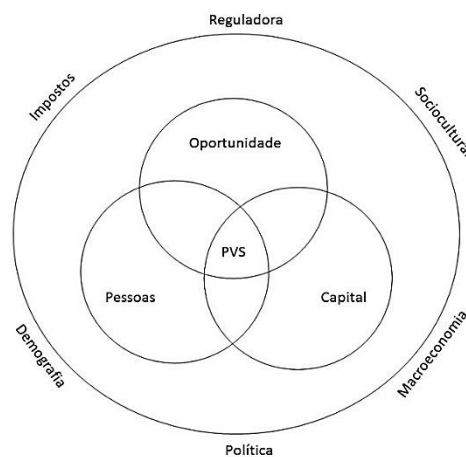
Enquanto a estrutura PCAO é aplicada na análise do empreendedorismo social, os autores sugerem que algumas adaptações podem ser feitas para tornar a estrutura ainda mais útil. Para destacar o propósito social no empreendedorismo social, é proposto que esse fator seja um condutor integrado à estrutura. É análogo que o fator “acordo” no PCAO engloba alguns termos das empresas, mas esses termos necessitam estar relacionados e integrados ao núcleo de proposição de valor social (PVS). A análise revela que a mobilização de recursos humanos e financeiros para empreendedorismo social são distintas do empreendedorismo clássico. A variável da oportunidade permanece, embora a natureza do que é uma



oportunidade é dada de forma diferente, como observado na falha de mercado. Forças contextuais colidem com todas as outras variáveis e permanecem relevantes para ambas as formas de empreendedorismo, embora com efeitos diferentes. O que pode ser considerado um fator contextual desfavorável para o mercado do empreendedorismo clássico é o fato de ser visto como uma oportunidade para um empreendedor social. Para possibilitar uma análise desagregada de forças contextuais que parecem ser particularmente relevantes para o empreendedorismo social, são adicionados fatores demográficos, políticos e socioculturais para os fatores que formam o contexto apresentado na estrutura original do PCAO.

### Modelo Empreendedorismo Social

Os três círculos se interseccionam, refletindo a sobreposição e a interdependência entre as variáveis. No centro está o PVS como variável integrante. Em torno dos três círculos estão as forças contextuais que modelam as outras variáveis e que são essenciais para a consideração do empreendedor.



**Figura 2:** Modelo PVS

**Fonte:** Austin, Stevenson, Wei-Skillern (2006, p.17)

Os modelos de negócios social e clássico, mostrados na figura 1 e 2, orientam a pesquisa de campo para identificação das diferenças entre o empreendedorismo social e clássico, melhores descritos no capítulo de Metodologia.

## METODOLOGIA

Esta seção esclarece os passos a serem seguidos para realização da pesquisa proposta, tendo como orientação literatura de metodologia científica.

Para cumprimento do objetivo principal, os seguintes objetivos específicos foram cumpridos: (1) Levantar e entender a diferença entre negócio social e clássico, bem como sua correspondência com as linhas de definição de empreendedorismo social; (2) levantar

elementos de modelo de negócio social e clássico; (3) identificar as diferenças e semelhanças de um negócio social e clássico. O problema de pesquisa deste estudo sugere uma pesquisa exploratória por buscar identificar tipos de empreendedorismo, existentes na literatura (OLIVEIRA, 2004; FERREIRA, 2005), praticados na cidade de São Paulo.

A abordagem para tratamento dos dados foi qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas ao sujeito de pesquisa composto por indivíduos praticantes do empreendedorismo social e clássico na cidade de São Paulo, além da coleta de dados secundários, principalmente quando não foi possível conseguir a entrevista. Foram utilizados cinco negócios sociais e cinco clássicos, tendo sido feitas seis entrevistas diretas e quatro foram levantadas por meio de vídeo e material enviado pelo empreendedor. O roteiro de entrevista e análise de material foi elaborado a partir do referencial teórico, tendo como norteador principal o artigo de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) além do livro de métodos qualitativos de pesquisa de Flick (2009). O roteiro foi composto das seis questões a seguir:

Qual foi a oportunidade identificada no mercado que o levou a abrir seu negócio?

Qual o valor esperado com o seu negócio? Para os clientes e para você, ou sócios?

Quais os recursos você teve que mobilizar para empreender o seu negócio?

Quais os mecanismos de gestão você utiliza para manter os recursos necessários?

Quais indicadores você utiliza para medir o desempenho de seu negócio?

Quais os desafios você teve que ultrapassar para o estabelecimento de seu negócio?

E para a manutenção deste?

A análise foi feita de forma qualitativa seguindo as seis perguntas do roteiro, onde foram analisadas oportunidade para empreender o negócio, valor esperado pela empresa e pelos clientes, recursos mobilizados, mecanismos de gestão, indicadores para medir o desempenho e desafios enfrentados para estabelecer o negócio e para a manutenção desse.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Na pesquisa sobre empreendedores clássicos e empreendedores sociais, com o objetivo de serem apontadas tanto as diferenças quanto as semelhanças em seus modelos de negócios, oportunidades e valores.

### **4.1 Apresentação das Entrevistas – Empreendedores Clássicos**

Carla, fundadora do “Meu Cabelo Natural”: A oportunidade identificada foi uma falha de mercado relativa à carência de serviços especializados nas técnicas de tratamento de

cabelos cacheados e crespos. A abordagem competitiva foi baseada na inovação, principalmente. Os preços praticados são nível médio no mercado de tratamento de cabelo da cidade de São Paulo. O valor esperado é ser visto como um coletivo de autoconhecimento, sensibilidades e trocas positivas, para eles e para seus clientes. O recurso inicial foi um investimento de R\$ 400,00. O principal mecanismo de gestão utilizado pela empresa é o software ERP. Um indicador que a empresa utiliza para medir seu desempenho é através da utilização de ticket médio de vendas mensais, evolução do faturamento, quantidade de pedidos realizados, volume de interações e visualizações no material publicado online. Na loja física, fazem também controle de caixa e sempre estão atentos às variações mensais. O principal desafio foi manter a loja no início, por escassez de recursos. Fazem a manutenção destes através de software (ERP) para saber a situação da empresa. Um desafio atual da empresa é cumprir suas atuais metas, como aumento da variedade de produtos, e continuar projetos sociais, contratando microempreendedores negros.

Débora, fundadora da "Quero um Doce": A oportunidade identificada por Débora foi ficar encarregada dos doces da festa de seu filho. Como recebeu elogios dos vizinhos e apareceram interessados em comprar, a empreendedora resolveu vender os doces. O valor da empresa, para Débora, é o sentimental, e o valor esperado para seus clientes é ter um doce com capricho, amor e carinho. Os principais recursos mobilizados foram os ingredientes para os doces que já tinha em casa. O mecanismo de gestão usado por Débora é a elaboração de planilhas no Excel. Os principais indicadores utilizados são o lucro, o valor gasto com compras, e o capital de giro. O maior desafio de Débora para estabelecer o seu negócio e mantê-lo é conciliar a "Quero um Doce" com seu trabalho e vida pessoal.

Mariana Viegas, diretora de comunicação e marketing da Eversports Assessoria Esportiva: A oportunidade identificada foi já ter trabalhado no ramo de automobilismo, conhecer o marido (que é piloto) e estava abrindo a empresa. O valor percebido por Mariana é estar em um meio onde muito dinheiro é investido, num mercado rentável. Comprometimento e eficiência são importantes, estes que são valores percebidos por seus clientes e pela empresa. Em recursos, o casal começou com um escritório em São Paulo. A empresa não adotou um sistema de gestão uniforme nesses últimos anos. O principal indicador de desempenho utilizado na empresa por Mariana é o relacionamento com o cliente e seus patrocinadores (feedback). Também há um investimento em divulgação através de redes sociais e busca constante de novas ferramentas, além de ações de marketing que geram resultados. Os principais desafios de Mariana para entrar no ramo do automobilismo foram a grande concorrência que existe neste mercado, ter começado a empresa com pouca idade e conseguir o voto de confiança de quem já tinha experiência. Para manter a empresa

também existem desafios, como a concorrência desleal de novas empresas e a busca constante de novos clientes.

Alécio Nunes, diretor da "Namaste Natureza": A oportunidade identificada por Alécio foi a falta de profissionais e empresas que pudessem auxiliá-los na época da faculdade. E como ocorriam muitas viagens e passeios entre amigos, ele que acabava organizando-as, e, nisso, identificou que poderia abrir uma empresa. O maior valor percebido foi a recompensa de ser uma empresa que fornece segurança e confiança aos seus clientes. Valores esses que são percebidos por seus clientes. Os principais recursos mobilizados para empreender foi a realização de cursos para aprimorar a qualificação e as competências de Alécio e seus funcionários. Os mecanismos de gestão da empresa são feitos por comunicação com seus funcionários via redes sociais e e-mail. Os principais indicadores do negócio são feitos por realização de pesquisas para saber opinião de clientes, medir o aumento de indicações pelos mesmos e a conquista destes, resultando na criação de um padrão de trabalho. O maior desafio para estabelecer o negócio foi ganhar espaço no mercado, mostrar que há uma proposta diferente do que já existia. Outro desafio foi ganhar a confiança dos clientes. Hoje em dia existem muitas empresas no mercado fazendo a mesma coisa, então outro desafio é diferenciar-se sempre, para manter a visibilidade no ramo e se sobressair em relação a seus concorrentes.

Maria de Lourdes, dona do salão "Maria Hair": A principal oportunidade identificada para este negócio foi a experiência prévia em salão de beleza e o convite para uma sociedade. O valor esperado por Maria é ter seu retorno financeiro e ser reconhecida nas redondezas. Já para os clientes, o valor esperado é que estes se sintam satisfeitos com a aparência. O recurso mobilizado por Maria foram suas reservas para dar parte na sociedade e abrir o salão. A empresa não possui um padrão de gestão para mantê-lo. É tudo muito intuitivo, de acordo com a experiência. Para indicar o desempenho de seu negócio, Maria acompanha a evolução de seu lucro mensal, e verifica o número de clientes novos, que geralmente aparecem em épocas específicas do ano. O maior desafio enfrentado por Maria, no início de seu negócio, foi derrubar a sociedade. Também houveram conflitos com antigas funcionárias, o que quase ocasionou o fechamento da empresa.

## Síntese das entrevistas com empreendedores Clássicos e seus Modelos de Negócio

	Oportunidade	Valor	Recursos iniciais	Gestão	Indicadores	Desafios
Carla, Meu Cabelo Natural	Carência (Falha de Mercado), inovação	Especialização, Ambiente social	Monetário, Registro da empresa	Sistema integrado (ERP), Controle de Estoque, Resultados	Crescimento, Desempenho financeiro, Visualizações online	Startup (recursos econômicos), Crescimento, Portfolio de produtos
Débora, "Quero um Doce"	Aniversário do filho, elogio dos doces	Sentimental, Capricho	Materiais de casa	Planilhas de Excel	Lucro, Capital de giro	Tempo
Mariana Viegas, Eversports Assessoria Esportiva	Conhecimento do setor, Marido no ramo	Muito dinheiro envolvido, mercado interessante	Escritório em São Paulo, home office	Momentos diferentes	Relacionamento com o cliente ações de marketing	Concorrência, pouca idade, Voto de confiança de experientes
Alécio Nunes, "Namaste Natureza"	Organização de viagens, Falta de profissionais e empresas na área	Recompensa, Confiança dos clientes	Abertura do escritório, cursos	Internet, E-mail, Divulgação	Pesquisas, Indicações	Ganhar mercado, Confiança, Diferenciação
Maria de Lourdes, "Maria Hair"	Experiência, Sociedade	Retorno financeiro, Reconhecimento	Reservas, financeiro	Intuitivo, Reajuste de preços	Lucro, Número de clientes, movimento, feedback	Derrubar sociedade, Conflitos com funcionários

## 4.2 Apresentação das Entrevistas – Empreendedores Sociais

Matheus Cardoso, sócio-fundador do Moradigna: Matheus Cardoso vivenciava a situação precária de moradia do seu bairro e sonhava em um dia poder mudar essa realidade. Abriu sua empresa e teve apoio da aceleradora Yunus Social Business. O principal valor que é esperado por Matheus e seus sócios é ver que os moradores têm condições dignas para morar. O valor esperado pelos moradores é ter sua casa reformada por um custo baixo e ter uma dificuldade a menos para enfrentar no dia a dia. Os primeiros recursos que tiveram que ser mobilizados foram: capital inicial para o escritório e materiais e a mobilização de amigos, que também são sócios da Moradigna. Os mecanismos de gestão ainda não são definidos, justamente por não ter uma parte desenvolvida exclusivamente para a administração. Então, a gestão é feita pelos próprios funcionários com o controle do dinheiro, registros e um lado intuitivo. Não são utilizados indicadores específicos para medir o desempenho do negócio. As principais análises são pelo lucro produzido e o crescimento nas solicitações dos serviços pelos moradores. Os principais desafios enfrentados para estabelecer o negócio foram os baixos recursos financeiros, a falta de tempo que ele e seus sócios tinham para conciliar com a empresa e o retorno, que ainda era baixo por ser uma empresa que ainda é muito nova.

Eduardo Bontempo (co-fundador da Geekie): Eduardo Bontempo tinha experiência com alunos, então vivenciava o problema do método de ensino, muitas vezes falho. Conciliando um método de estudo personalizado e com o mestrado em Administração, foi decidido abrir um negócio. A Geekie tem como valor esperado ter um impacto social, e trabalhar com vários alunos com custo reduzido e oferecendo um novo método de aprendizado que seja eficiente, personalizado e com utilização da tecnologia. Como recursos mobilizados, a empresa tinha um escritório com apenas seis funcionários no início, precisou de capital para equipamentos e para desenvolver as primeiras ideias para os programas de aprendizado. A empresa tem uma boa estrutura de gestão, a Geekie utiliza quadros de desempenho dos alunos, diagnósticos de seus resultados, métodos pedagógicos aprovados pelo MEC (Teoria da Resposta ao Item, que é o mesmo método utilizado no atual Exame Nacional do Ensino Médio). Os indicadores da Geekie para medir o desempenho da empresa são a adoção cada vez maior de seus sistemas de ensino por professores e escolas, o aumento da demanda e o retorno financeiro. Um dos principais desafios que a Geekie teve que passar no início do seu negócio foi introduzir uma ideia inovadora no ensino, que tem um método conservador. Outro desafio foi abrir essa ideia no Brasil, onde não há muito apoio aos empreendedores (principalmente por financiadores e obstáculos fiscais). Desafios para manter o negócio são diários, como transformar o aprendizado divertido e motivador para os alunos e mostrar para o professor que há um ganho em usar tecnologia para ensinar.

Guilherme de Almeida Prado, diretor da Konkero: Para a abertura da Konkero, foi identificada uma falha de mercado, pois não haviam empresas que ajudavam pessoas de classes C e D a tomarem decisões financeiras inteligentes e de uma forma simplificada para melhor entendimento. A esposa do diretor da Konkero, Guilherme de Almeida Prado, fez doutorado em Marcas para Baixa Renda, e o diretor sempre viu nisso uma forma para ter um negócio. O maior valor esperado pela Konkero é causar um impacto social, ajudando as pessoas de baixa escolaridade a tomarem decisões que sejam boas para suas finanças pessoais. Para os usuários do site, a empresa espera que as pessoas tenham suas dívidas pagas, ganhando dinheiro e organizando-se financeiramente. A Konkero precisou mobilizar recursos para empreender, como qualificações acadêmicas, pesquisa voltada para baixa renda; também havia uma experiência prévia com empreendimentos e a Artemisia entrando como aceleradora. A empresa gera receita vendendo publicidade para os bancos, pois os usuários do site não pagam nada para utilizar os serviços. E, para essa receita, existem funcionários que fazem a gestão. Porém ainda não há um modelo construído, estando ainda em desenvolvimento. Os indicadores utilizados são comuns. A Konkero baseia-se no feedback que é recebido, no número de visitantes do site e da geração de receita. Um desafio que a Konkero enfrentou foi o campo de empreendedorismo social ainda ser pequeno, não

tendo muitas ofertas, sendo assim, é difícil entrar no mercado e conseguir encontrar um investidor ou um financiamento para abrir o negócio, além dos tributos que são muito altos. Outro desafio é ter todo o tempo que é necessário para se dedicar a uma empresa e elaborar um modelo de negócio e impacto social ideal.

David Hertz, fundador da Gastromotiva: Os altos índices de desemprego e a falta de oportunidade de crescer motivou David a criar a Gastromotiva. Sua experiência fez com que ele tivesse a oportunidade de empreender esse negócio. Os valores esperados para a Gastromotiva são: criar impacto social através da geração de oportunidades, empregabilidade, desenvolvimento humano e empoderamento. Para seus alunos, ter uma chance de melhorar de vida através de seu curso profissionalizante. De início não foram mobilizados tantos recursos, pois as aulas aconteciam em sua residência. Quando a procura passou a aumentar, a busca de parcerias com universidades e patrocínios foi decisiva para a continuidade da Gastromotiva. A empresa tem uma equipe de administração e um cronograma com estoque e criação de novas receitas como mecanismos de gestão. Os indicadores de desempenho da empresa se dão através do crescimento do investimento e do aumento da demanda. O maior desafio no início da Gastromotiva foi encontrar parcerias e patrocinadores e conseguir mantê-los a médio e longo prazo. Um desafio atual da empresa é suprir a demanda que está muito além da capacidade.

Fernando Assad, fundador do Programa Vivenda: Uma oportunidade encontrada foi a falta de programas que reformassem a casa das pessoas. Como já havia contato com o ambiente e programas de urbanização de favelas, Fernando Assad identificou a oportunidade de abrir seu negócio. O valor esperado pela empresa é criar impacto social, fornecendo qualidade de vida aos moradores por meio de uma casa adequada. Para os clientes, ter uma reforma acessível e rápida também é um valor que a empresa espera. Os recursos começaram com os sócios buscarem um conhecimento de literatura mais aprofundado para entender aquele negócio, depois passou por parceria com ONGs e a aceleradora Artemisia. Já em sua gestão, a empresa ainda está desenvolvendo algo mais concreto com a ajuda da Artemisia na elaboração do modelo de negócio. Os indicadores para medir o desempenho são o aumento da demanda e a lucratividade que a empresa produz. O maior desafio que o Projeto Vivenda enfrentou foi conseguir crédito dos bancos, pois houveram muitas rejeições à proposta. Um desafio que a empresa tem até hoje é ajudar seus clientes é fornecer o financiamento, mão de obra, compra de materiais e assistência técnica.

## Síntese das entrevistas com Empreendedores Sociais e seus Modelos de Negócios

	Oportunidade	Valor	Recursos iniciais	Gestão	Indicadores	Desafios
Matheus Cardoso, Moradigna	Vivência do problema, meta de um dia ajudar	Impacto social, condições de moradia	Pequeno escritório, sócios, capital inicial, aceleradora	Registros, rentabilidade	Divulgação, demanda	Recursos financeiros, tempo
Eduardo Bontempo, Geekie	Experiência com alunos, método de ensino falho, inovação	Impacto Social, novo método de ensino	Escritório pequeno, qualificação profissional, capital inicial	Diagnósticos, métodos pedagógicos, desempenho	Retorno financeiro, demanda, adoção maior do método	Método de ensino, aprendizado motivador, empresa inovadora
Guilherme de Almeida Prado, Konkero	Falha de mercado, inovação, experiência	Impacto Social, finanças organizadas	Qualificação acadêmica, aceleradora, pesquisa de mercado	Funcionários cuidando das finanças	Número de visitantes, (demanda), feedback, receita	Ramo pequeno, modelo de negócio, financiamento
David Hertz, Gasromotiva	Desemprego alto, aptidão, experiência	Gerar oportunidade, impacto social	Parcerias, patrocinadores, qualificação (curso)	Cronograma, equipe de administração	Demanda, investimento, expansão	Parceiros e patrocinadores a médio e longo prazo, suprir a demanda
Fernando Assad, Programa Vivenda	Falha de mercado, inovação, experiência	Qualidade de vida, impacto social,	Sócios, parceria, aceleradora, conhecimento	Em desenvolvimento	Lucro, demanda	Crédito dos bancos, auxiliar os clientes

## Análise de modelos de negócio Empreendedorismo Clássico X Social

Vendo a perspectiva dos empreendedores clássicos, identifica-se que 2 entre 5 empreendedores viram como oportunidade de negócio, uma falha de mercado. Esta falha de mercado pode ser classificada como carência de serviço na área de interesse. Já outros 2 entre 5 empreendedores tiveram como oportunidade seu conhecimento pessoal no setor, e com isto, identificou que poderia apoiar outros profissionais da área, não deixando, entretanto, de ser uma falha de mercado. A expertise desses empreendedores lhe proporcionava conhecimento de atores do segmento, proporcionando uma boa rede de contatos e parcerias. Apenas 1 dos 5 entrevistados não pensou previamente em ter um negócio, a oportunidade identificada foi receber feedback positivo em algo que este empreendedor fazia em casa e testou empreender para ver se haveriam resultados.

Analisando valor, podemos ver que 3 em 5 entrevistados tem como valor esperado principal a lucratividade, enquanto aos outros uns entrevistados têm como valor a transferência de conhecimento e um tem como valor esperado algo mais sentimental. De recursos mobilizados, vemos que 4 em 5 empreendedores aplicaram um capital inicial para abrir seu negócio (seja um salão, uma loja ou um escritório), enquanto apenas um empreendedor começou seu negócio utilizando materiais que já possuía em casa. Em



modelos de gestão, 3 em 5 empreendedores fazem controle com softwares (ERP, Excel, Internet), enquanto 2 empreendedores não tinham um modelo de gestão fixado, indo pelo lado intuitivo ou por funcionários com grande rotatividade. Os indicadores para medir desempenho dos negócios, 3 em 5 empreendedores apontaram o desempenho financeiro como fator importante para a empresa, enquanto 2 entrevistados apresentaram a relação e o feedback dos clientes (indicações e pesquisa) como indicador principal do desempenho.

Ao ver os desafios que cada empreendedor enfrentou para ter seu negócio podemos ver que poucas respostas coincidem; 2 entre 5 empreendedores destacaram os recursos econômicos como desafio e 2 entre 5 apresentaram crescimento da empresa (ganhar mercado) como um desafio. Como cada empreendedor tem uma vivência, os desafios podem ser muito pessoais (como falta de tempo para conciliar), podendo ser por alguns negócios serem Startups e outros já entrarem em mercados de grande concorrência. Analisando as respostas dos Empreendedores Sociais, vimos que na parte de oportunidades, 4 entre 5 já tinham experiência em empreendimentos ou na área que o negócio social foi estabelecido, enquanto apenas um empreendedor teve a vivência da questão social que foi voltada para sua empresa. Já 3 entre 5 também citaram a inovação como oportunidade para empreender.

O valor esperado de todos os empreendedores foi o impacto social, o que mostra que, de acordo com a teoria, este é o principal objetivo que incentiva um empreendedor social a ter o seu negócio. Focar não no lucro, mas na qualidade de vida de quem será impactado com as atividades daquela empresa. Nos recursos iniciais que foram mobilizados, 2 entre 5 empreendedores citaram a abertura de um escritório, 3 entre 5 citaram o apoio de aceleradoras e 4 entre 5 citaram a qualificação intelectual (sendo acadêmica, curso ou busca de aprofundamento em literatura).

Os mecanismos de gestão utilizados não foram muito bem definidos em 3 empreendedores. Estas empresas estão em busca do desenvolvimento de um modelo ideal ou estão abertas há pouco tempo, não tendo encontrado ainda um mecanismo para fazer a gestão. Porém, 2 empresas disseram utilizar relatórios, diagnósticos e cronogramas. O indicador que foi citado para medir o desempenho de todos os empreendimentos foi a questão do aumento da demanda, mostrando que a sociedade necessita muito de negócios sociais, pois foi comentado o tamanho da demanda de algumas empresas, e a capacidade da empresa de atendimento aos clientes ainda é muito menor do que toda a demanda pelos serviços dessas empresas. Os desafios enfrentados no começo dessas empresas coincidiram em 4 dos 5 empreendedores quando a questão financeira é abordada (recursos para manter a empresa, dificuldade em encontrar financiadores, busca de parcerias e patrocinadores), justamente porque o empreendedorismo social ainda é muito pequeno, então a dificuldade de encontrar incentivos é grande.

Através dessa coleta de dados, pode-se perceber que, em relação à oportunidade, no empreendedorismo clássico vê-se a presença de uma falha de mercado, enquanto no social há a identificação da falha social. O valor esperado para os empreendedores clássicos é uma transformação social e sobrevivência do negócio, enquanto os clássicos focaram na criação de riqueza para funcionários e acionistas. Uma semelhança encontrada foi na análise dos recursos mobilizados para empreender, em que há a mobilização humana, financeira e material. Os mecanismos de gestão não são tão similares, o que pode ser devido à grande diferença de porte e tipo de empresa, tanto nos clássicos quanto nos sociais. Os indicadores são bem semelhantes entre os clássicos e os sociais, que levam em conta a rentabilidade financeira, o aumento de demanda, e o feedback. Nos desafios para estabelecer o negócio existem grandes diferenças, pois cada empresa clássica e cada negócio social enfrentou algo diferente, mas pode-se perceber que o fator financeiro foi um obstáculo que a grande maioria enfrentou.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo foi realizado com o seguinte problema de pesquisa: “Quais as diferenças de modelo de negócio voltados ao empreendedorismo social e clássico?”. De acordo com as entrevistas e de dados secundários de materiais fornecidos pelos próprios empreendedores, um empreendedor clássico tem o objetivo no lucro, tanto para abrir seu negócio quanto as expectativas de retorno. Já no empreendedorismo social, a visão de abrir seu negócio é diferente, a expectativa de criar um impacto social e ter como retorno a melhora socioambiental é o principal objetivo. Como Oliveira (2004) apontou, negócios sociais tem como objetivo causar um impacto positivo em uma comunidade marginalizada pela sociedade, buscam soluções para problemas socioambientais a partir de uma intervenção econômica com estratégias. O objetivo principal deste estudo foi identificar as diferenças e as semelhanças entre empreendedores clássicos e sociais em seus modelos de negócio, e segundo Dornelas (2003) e Oliveira (2004), o empreendedor (tanto social quanto clássico) tem em seu perfil uma série de conhecimentos e habilidades para ser eficiente. Precisa saber aproveitar as oportunidades, saber gerenciar, ter visão clara, iniciativa, saber trabalhar em equipe, ser inovador, criativo, inteligente e participativo. Também precisa ser responsável, competente e profissional.

Tanto o empreendedor chamado clássico como o social utilizam seu capital intelectual para criar valor, possuem foco na inovação, determinação, visão, identificação de oportunidades e criatividade em busca de soluções para melhorar e obter sucesso em suas metas, mas o social tem a intenção de criar ideias úteis para resolver problemas sociais através de projetos autossustentáveis combinando risco e valor com critério e sabedoria. É diferente do empreendedor clássico, que é individual, tem o foco no mercado e no

aperfeiçoamento da produção, sua medida de desempenho é o lucro e tem como missão satisfazer as necessidades dos clientes e ampliar os seus negócios. Este trabalho pode contribuir para futuros empreendedores e administradores, pois com isto pode-se identificar melhor para qual tipo de negócio ou projeto os indivíduos podem desejar direcionar seus negócios, o que esperar de um negócio, levando em questão missão, oportunidades, modelos de negócio, desafios, indicadores, mecanismos de gestão, recursos, valores e uma breve noção de como é um cenário para iniciar seu próprio negócio. Cenário este que se mostra necessário, muitas vezes, uma formação acadêmica para estudar o modo de que o negócio será aberto, recursos para investir e o auxílio de aceleradoras (no caso do empreendedorismo social).

O fato deste trabalho apresentar análise de modelos de empreendedorismo social e clássico também abre perspectivas para aqueles que não se sentem capazes de criar um negócio pela falta de recursos e capacidades. Em comunhão com outras pessoas e uma necessidade a ser perseguida, é possível a criação de negócios sociais. O estudo foi realizado com algumas limitações, como poucas entrevistas e algumas formuladas através de dados secundários de materiais fornecidos pelos empreendedores, por não ser possível ter uma agenda disponível para estes empreendedores realizarem uma entrevista. Uma sugestão de continuidade de pesquisa pode ser voltada aos empreendedores sociais e ter uma visão mais detalhada de como funcionam seus modelos de negócios, desde gestão até o quanto de impacto social este negócio realizou, investimentos, geração de receita e atendimento da demanda.

## REFERÊNCIAS

ALVORD, S.; BROWN, L.; LETTS, C. Social Entrepreneurship and Social Transformation: An Exploratory Study. Harvard University, Working Paper #15, 2002.

ARTEMISIA. Disponível em <http://artemis.org.br/>; acessado em 8/4/2015.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship theory and practice*, v.30, n.1, p. 1-22, 2006.

BAGGENSTOSS, S.; DONADONE, JC. Empreendedorismo Social: Reflexões Acerca do Papel das Organizações e do Estado. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais v.7, n.15, p. 112-131. Belo Horizonte, 2013.

BASTOS, M.; RIBEIRO, R. Educação e empreendedorismo social: um encontro que (trans)forma cidadãos. *Rev. Diálogo Educ.*, Curitiba, v.11, n.33, p.573-594, 2011.

BOSZCZOWSKI, A.; TEIXEIRA, R. O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. *PUC Minas, Revista Economia & Gestão*, v.12, n.29. 2012.

CERTO, S.; MILLER, T. Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, v.51, p.267-271. Kelley School Of Business. Indiana University, 2008.

CORRÊA, R.; TEIXEIRA, R. Redes sociais empreendedoras para obtenção de recursos e legitimação organizacional: estudo de casos múltiplos com empreendedores sociais. RAM – Rev. Adm. Mackenzie, 16(1). São Paulo, 2015.

DEES, J. The Meaning of “Social Entrepreneurship”. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 1998.

DEES, J.; ANDERSON, B. For-Profit Social Ventures. Senate Hall Academic Publishing, 2003.

DELGADO, N.; CRUZ, L.; PEDROZO, E.; SILVA, T. Empreendedorismo orientado para a sustentabilidade: as inovações no caso da Volkmann. Cadernos EBAPE, FGV, v.6, n.3, 2008

DORNELAS, J. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. São Paulo: Campus/Elsevier, 2003.

FERREIRA, S. O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal. Centro de Estudos Sociais; Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2005.

FLICK, U. Desenho da pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GEEKIE. Veja como a Geekie está impactando escolas e alunos. Disponível em <http://info.geekie.com.br/geekie-impactando-escolas-e-alunos/>. Acesso em 30/4/2016.

GEEKIE. TV Folha entrevista sócio da Geekie. Disponível em <http://info.geekie.com.br/tv-folha-entrevista-socio-da-geekie/>. Acesso em 30/04/2016.

GASTROMOTIVA. Comida tem o poder de transformar vidas. Disponível em <http://veja.abril.com.br/tveja/arquivo/comida-tem-o-poder-de-transformar-vidas/>. Acesso em 20/06/2016.

IIZUKA, E.; VARELA, C.; LARROUDÊ, E. Social Business Dilemmas in Brazil: REDE ASTA CASE. RAE, São Paulo, v.55, n.4, 2015.

KONKERO. Mundo Corporativo entrevista Guilherme de Almeida Prado sobre empreendedorismo social. Disponível em <https://miltonjung.com.br/2015/03/20/mundo-corporativo-entrevista-guilherme-de-almeida-prado-sobre-empreendedorismo-social/>. Acesso em 29/4/2016.

KUYUMIJAN, R.; SOUZA, E.; SANT’ANNA, S. Uma análise a respeito do desenvolvimento local: o empreendedorismo social no Morro do Jaburu — Vitória (ES), Brasil. Rev. Adm. Pública 48(6):1503-1524. Rio de Janeiro, 2014.

MARTIN, R.; OSBERG, S. Social Entrepreneurship: The Case for Definition. Stanford Social Innovation Review. Leland Stanford Jr. University, 2007.

MELO NETO, F.; FROES, C. Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2002.

NOVAES, M.; GIL, A. A pesquisa-ação participante como estratégia metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administração de empresas. RAM – Revista de Administração Mackenzie, v.10, n.1. São Paulo, 2009

OLIVEIRA, E. Empreendedorismo Social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. Revista da FAE, Curitiba, v.7, n.2, p.9-18, 2004.

PAIVA JÚNIOR, F.; ALMEIDA, S.; GUERRA, J. O empreendedor humanizado como uma alternativa ao empresário bem-sucedido: um novo conceito em empreendedorismo, inspirado no filme “Beleza Americana”. RAM – Rev. Adm. Mackenzie, v.9, n.8, 2008.

PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. Criação de valor compartilhado. Harvard Business Review, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

PROGRAMA VIVENDA. Reformas habitacionais e transformação social | Fernando Assad | TEDxLaçador. Disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=UGV5MzrR\\_VU](https://www.youtube.com/watch?v=UGV5MzrR_VU). Acesso em 20/06/2016.

PROGRAMA VIVENDA. Empresa reforma casas a preços populares na periferia de SP. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=HVxj9AZb9JY>. Acesso em 20/06/2016.

PROGRAMA VIVENDA. 'Empresa do bem' cria kit de reforma para favela e parcela em 12 vezes. Disponível em <http://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2015/01/15/empresa-do-bem-cria-kit-de-reforma-para-favela-e-parcela-em-12-vezes.htm>. Acesso em 20/06/2016.

ROSSONI, L.; ONOZATO, E.; HOROCHOVSKI, R. O Terceiro Setor e o Empreendedorismo Social: Explorando as Particularidades da Atividade Empreendedora com Finalidade Social no Brasil. EnANPAD, Salvador, 2006.

ROSSONI, L.; ONOZATO, E.; HOROCHOVSKI, R.; GRECO, S.; MACHADO, J.; BASTOS JUNIOR, P. Explorando as relações do empreendedorismo de negócios com empreendedorismo social no Brasil. REAd, ed. 57, v.3 n3, 2007.

SAMBIASE LOMBARDI, M.F.; CAMARGO LEAL, C.; BASSO, L.F.C. The activity of Natura from the perspective of sustainable development and of corporate social responsibility. Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, v.8, n.3, p.165-182, 2010.

SEELOS, C.; MAIR, J. Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. Business Horizons, v.48, p.241-246. Kelley School of Business. Indiana University, 2005.

SILVA, J.; TEIXEIRA, R. Aprendizagem Empreendedora: Um Estudo de Casos Múltiplos com Empreendedores Sociais de Aracaju – Sergipe. XVI SEMEAD, 2013.

SOARES, G. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!? RAE-eletrônica, v.3, n.2, Art.23, 2004.

SOBRAL, F.; PECCI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2008

SEBRAE. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/O-que-s%C3%A3o-neg%C3%B3cios-sociais>; acessado em 6/5/2015.

TYSZLER, M. Mudança social: uma arte? Empreendimentos sociais que utilizam a arte como forma de mudança. RAP – Revista de Administração Pública 41(6):1037-34; Rio de Janeiro, 2007.

VASCONCELOS, A.; LEZANA, A. Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais. Rev. Adm. Pública, 46(4):1037-58. Rio de Janeiro, 2012.

**Contatos:** isabellaffriso@gmail.com e martasambiase@mackenzie.br