

EMPREENDEDORISMO EM STARTUP'S: UM MODELO DE CARACTERIZAÇÃO DOS RESULTADOS DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA DE NEGÓCIOS SOCIAIS

VIVIANE CELINA CARMONA

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

HENRIQUE MELLO RODRIGUES DE FREITAS

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com o apoio do CNPq e do Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP/UNINOVE.

EMPREENDEDORISMO EM STARTUP'S: UM MODELO DE CARACTERIZAÇÃO DOS RESULTADOS DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA DE NEGÓCIOS SOCIAIS

1 INTRODUÇÃO

O fundamento da orientação empreendedora (OE) é que organizações empreendedoras são diferentes das demais, por se destacarem na identificação e na exploração de oportunidades. As organizações empreendedoras focam a inovação e a habilidade de lidar com as incertezas do ambiente (Fernandes & Santos, 2008). Um dos grandes desafios para os empreendedores sociais está em equilibrar a geração e a administração de valores sociais com a questão financeira e assim, com essa necessidade surgem os negócios sociais (NS), um novo campo de estudo, que ainda necessita de definições a respeito de uma terminologia única (Comini, Barki, & Aguiar, 2012).

Os empreendedores sociais buscam aliar a identificação e a exploração de oportunidades, para beneficiar a mudança social e o bem comum. Tornam-se singulares, justamente em virtude da intenção dominante de criar valor social, que se sobrepõe à criação de valor econômico (Bacq, Hartog & Hoogendoorn, 2014). Estudiosos têm tentado estabelecer relações entre OE, antecedentes e resultados, e moderadores dessas relações (Morris, Webb & Franklin, 2011, Kraus *et al.*, 2018). Desenvolver um modelo conceitual de análise da relação da OE e seus resultados, em negócios sociais, pode fornecer uma literatura de base, que contribuirá para os avanços de pesquisas com foco nos temas OE e NS. Neste contexto, temos a combinação aqui proposta de analisar a OE e seus resultados em NS.

Os resultados empresariais diferem dentro de um contexto social; portanto, é importante comparar o empreendedorismo comercial e o empreendedorismo social a partir de uma variedade de dimensões; no entanto, atualmente ainda são poucos os estudos voltados ao comportamento e à mecânica dos processos em empreendimentos sociais (Lumpkin *et al.*, 2013). Vale destacar que os resultados da OE são particularmente importantes para os empreendimentos sociais, especialmente por incluírem a criação de valor social, a satisfação dos múltiplos *stakeholders* e a sustentabilidade e a escalabilidade de soluções geradas em contexto de empreendedorismo social. Porém, a forma como esses empreendimentos alcançam determinados resultados, permanece inexplorada na literatura (Lumpkin *et al.*, 2013).

Considerando a necessidade de compreender o empreendedorismo social e a OE em NS e de gerar novas escalas para medir os resultados da OE em contextos específicos, aliada ao contexto em questão, apresenta-se a questão de pesquisa: Como se caracterizam os resultados da Orientação Empreendedora em Startups de Negócios Sociais? Para responder a esta questão de pesquisa, definiu-se como objetivo geral propor um modelo teórico empírico para caracterizar os resultados da OE em Negócios Sociais. O empreendedorismo pode ocorrer em diferentes contextos, a exemplo de startups, pequenas, médias e grandes organizações, instituições públicas e organizações sem fins lucrativos (Kuratko, Morris & Covin, 2011). Para este estudo optou-se por analisar as Startups.

O artigo está organizado da seguinte forma: após apresentar a introdução, com o problema de pesquisa, objetivo e justificativa, a seção 2 exibe o referencial teórico, que aborda a OE, a revisão de conceitos sobre Negócios Sociais e Startups, e finaliza tratando dos resultados da orientação empreendedora. O capítulo 3 exibe os métodos de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise dos dados. Na seção 4, apresenta-se a análise e a discussão dos resultados da pesquisa. Por fim, apresentam-se as considerações finais, as limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

2 NEGÓCIOS SOCIAIS, STARTUPS E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Observa-se que a principal motivação do empreendedor social é a criação de valor social. E, para assegurar viabilidade financeira, é necessário criar valor econômico além do impacto social (Mair & Marti, 2006). Portanto, o valor econômico é fundamental para a sustentabilidade dos negócios sociais, que, obviamente, deve estar em equilíbrio com o valor social gerado (Dacin & Dacin, 2010; Muñoz & Kibler, 2015). Como resultado de um negócio social, deve-se incorporar a geração de valor ou a geração de impacto social, cujos principais elementos são: aumento da renda, acesso a bens e serviços, promoção da cidadania e desenvolvimento do capital social, além desses, incluem-se elementos como o aumento da renda e dos bens para os pobres; Melhoramento do bem-estar básico para pessoas carentes; e mitigar a mudança climática (Comini, 2011).

Esses impactos são os resultados esperados de um negócio social, divididos em 3 áreas que compõem o tripé da sustentabilidade: a sustentabilidade ambiental, a econômica e a social, que buscam trazer resultados que aumentem a renda, os bens materiais e o bem-estar dos mais pobres, bem como, utilizar corretamente os recursos para aliviar as mudanças climáticas (Comini, 2011). Esses são resultados possíveis para os negócios sociais. Possíveis, porém, não os únicos (Comini, 2011). Contudo, a sustentabilidade a longo prazo ainda está comprometida, pois são poucas as empresas que conseguem desenvolver-se e evoluir para uma empresa de médio ou grande porte, evidenciando a eficácia limitada do ecossistema do ES (Dino, 2016).

Existem modelos que contemplam os antecedentes e os resultados da OE, como o modelo de Lumpikin *et al.* (2013) em que são abordadas as relações antecedentes e as saídas provenientes da OE para as dimensões propostas. Há também escala de OE social, embasada na teoria da OE e do Empreendedorismo Social, composta pelas dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos e reciprocidade, escala proposta para avaliar o desempenho de organizações de educação, cultura, serviço social e outros, na China (Hu & Pang, 2013).

A OE está aliada ao conceito de empreendedorismo e estratégia que influenciam o estilo e a tomada de decisão nas organizações (Klammer *et al.*, 2016). Pesquisas sobre OE são consideradas um campo promissor, que está em fase de evolução no contexto brasileiro (Lopes; Lacerda & Martens, 2015), e diversos estudos abordam a influência que a OE pode ter sobre os resultados organizacionais, ou seja, organizações com maior OE tendem a ser mais bem-sucedidas que organizações com uma menor OE (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1991; Martens & Freitas, 2010). A seguir serão apresentadas as dimensões da OE adotadas no presente estudo. As dimensões da OE foram caracterizadas em diversos estudos (Lopes; Lacerda & Martens, 2015). Inicialmente foi proposto por Miller (1983) três dimensões, sendo elas: inovatividade, assunção de riscos e proatividade. A partir deste estudo Lumpkin e Dess (1996) apresentam outras duas dimensões para caracterizar e diferenciar o processo empreendedor: autonomia e agressividade competitiva. Complementando os trabalhos destes autores, Carmona, Martens & Freitas, (2018) agregaram as redes como uma sexta dimensão da OE.

Em uma abordagem generalista, aplicada a diversos tipos de empreendimentos, as definições e a caracterização da OE servem de base para diagnóstico organizacional da OE e para o aprimoramento e criação de escalas em contextos específicos. No caso deste artigo, os Negócios Sociais são considerados em um contexto singular, e portanto deve ter uma adaptação para não sofrer uma avaliação parcial (Morris, Webb, & Franklin, 2011). Assim há diversas escalas, como a proposta por Hu & Pang (2013), embasada na teoria da OE e do Empreendedorismo Social, composta pelas dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos e reciprocidade, escala proposta para avaliar o desempenho de organizações de educação, cultura, serviço social e outros, na China. Há, ainda, modelos que contemplam os antecedentes e as saídas da OE, como o modelo de Lumpikin *et al.* (2013) em que abordam as relações antecedentes e as saídas provenientes da OE para as dimensões inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. Há ainda um modelo conceitual

desenvolvido para o contexto sem fins lucrativos, cuja referência principal são as motivações, os processos e os resultados dos empreendimentos (Morris, Webb, & Franklin, 2011).

Para facilitar a análise e compreensão da OE divide-se em dimensões. A dimensão **inovatividade**, trata-se de organizações que buscam desenvolver soluções criativas e inovadoras em produtos, processos e serviços (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016). A **proatividade** está relacionada à agir, a se antecipar diante de uma empreender uma oportunidade que poderá ser um novo produto, processo ou tecnologia (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016). A **assunção de riscos** está relacionada a assunção de riscos gerenciáveis ou calculados diante de uma oportunidade para procurar novas fontes de receita. A **autonomia** é o impulso à resolução de problemas, incitada aos colaboradores, de maneira que tenham independência para agir. A **agressividade competitiva** é a dimensão que trata de adotar uma postura agressiva em relação aos concorrentes, observando as tendências e buscando otimizar recursos. As **redes** se referem a construção de relacionamentos, são redes de negócios ou redes de relações, buscando atuar de maneira colaborativa (Kraus *et al.*, 2017; Lazzarotti, *et al.*, 2015; Oberg & Grundström, 2009; McClelland, 1962). A seguir, apresentam-se os antecedentes e resultados da OE.

2.1 Resultados da orientação empreendedora no contexto do empreendedorismo social

A definição de empreendedor é ampla e não consensual; porém, muitos pesquisadores afirmam que os empreendedores têm características singulares, que as diferem das demais pessoas (Gartner, 1988; Cooley, 1990), características estas que podem ser desenvolvidas e treinadas (McClelland, 1987; Ross, 1987; Cooley, 1990; Fillion, 1993; Hornsby *et al.*, 1993; Fillion, 2000). O perfil de um empreendedor é atribuído ao resultado da sua interação pessoal com o empreendimento e o ambiente externo (Sathe, 1989), evidenciando que eventos externos ou internos como o desenvolvimento de novas tecnologias, mudança na demanda do consumidor e mudanças econômicas influenciam as características do empreendedor (Hornsby *et al.*, 1993). Segundo o modelo de Lumpkin *et al.* (2013), existem quatro antecedentes da OE para o contexto do empreendedorismo social: motivação social/missão, identificação de oportunidades, acesso ao capital/financiamento e várias partes interessadas, os stakeholders.

Quanto aos resultados da OE, segundo o modelo de Lumpkin *et al.* (2013), existem três resultados para o contexto do empreendedorismo social: Criação de valor social, satisfação de múltiplos stakeholders e sustentabilidade de soluções. O primeiro e principal resultado da OE que os empreendimentos sociais buscam é a **criação de valor social (CVS)**; a CVS é contingente, aberta à reavaliação, reunindo diversos elementos difíceis de agregar em uma única métrica (Lumpkin, *et al.*, 2013). Os valores sociais são subjetivos e há dificuldade ao medir a criação de valor social, pois são negociados entre os envolvidos e as partes interessadas. As empresas devem criar valor social, além do valor econômico se quiserem melhorar a qualidade de vida e a autoestima de uma comunidade. (Lumpkin *et al.*, 2013).

O segundo resultado da OE para o contexto do empreendedorismo social diz respeito à **satisfação de múltiplos stakeholders**, o que pode representar um grande desafio, pois com a diversidade de objetivos sociais é grande e os resultados vão além da relação com o desempenho financeiro, buscando a sustentabilidade econômica, social e ambiental, tentando conciliar as reivindicações concorrentes das partes interessadas (Lumpkin, *et al.*, 2013). Um terceiro resultado da OE para o contexto do empreendedorismo social é a **sustentabilidade de soluções**, que é um grande problema para os empreendedores sociais, cuja dificuldade está apoiada em dois pontos de vista: o da sustentabilidade das atividades organizacionais do ponto de vista de recursos; e o da dificuldade de institucionalização das mudanças sociais (Lumpkin, *et al.*, 2013).

2.2 Modelo conceitual do estudo: orientação empreendedora, antecedentes e resultados

A partir do modelo teórico proposto por Lumpkin *et al.* (2013) para o estudo de processos empresariais em contextos sociais, em que os autores buscam compreender se há diferenças entre as dimensões da OE no empreendedorismo comercial e no social, questionando a relação entre as dimensões da OE, seus antecedentes e resultados, utilizando uma estrutura de entrada, de processos e de saída, foi elaborado o modelo de caracterização de resultados da OE proposto no presente artigo.



Figural: Antecedentes, Dimensões e Resultados da Orientação Empreendedora de Empreendimentos Sociais
Fonte: Lumpkin *et al.*, 2013, p.8.

O modelo conceitual de Lumpkin *et al.* (2013) foi desenvolvido para empreendimentos sociais em geral, não especificamente para os negócios sociais e não foi testado empiricamente. Neste artigo, a proposta se difere, pois o foco está nos resultados dos negócios sociais, a fim de validar e ampliar o referido modelo. A análise realizada se propôs a compreender como se caracterizam os resultados da OE de startups de negócios sociais. Como em um sistema, a entrada refere-se aos antecedentes, o processo é a orientação empreendedora, e a saída são os resultados alcançados pela organização. Buscando responder ao objetivo do artigo, a seguir, apresenta-se a seção de métodos e técnicas de pesquisa adotados.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Com o objetivo de gerar um modelo teórico empírico em relação aos resultados da OE em negócios sociais, este estudo tem caráter descritivo e exploratório ao procurar compreender o fenômeno e indicar novas ideias ou hipóteses a serem testadas (Rudio, 1986). Trata-se de um estudo qualitativo realizado por meio de entrevistas semiestruturadas, uma técnica de coleta de dados que permite a captação de dados subjetivos, como as motivações, os valores, os significados e as crenças (Boni & Quaresma, 2005).

A pesquisa foi aplicada a startups de NS, incubadas por uma organização pioneira na disseminação e no fomento desse tipo de negócios no Brasil, apontada como a aceleradora de maior destaque em pesquisa recente com negócios sociais (Petrini, Scherer & Back, 2016) escolhida por ser referência nacional e ter critérios bem definidos quanto à escolha dos negócios a serem incubados. A incubadora possui em seu portfólio cerca de 80 negócios acelerados nos últimos 3 anos. Todos foram contatados por e-mail. Desses, 14 responderam à entrevista (Tabela 1), selecionados por terem vivenciado o fenômeno principal deste estudo (Creswell, 2010). Os fundadores participaram das entrevistas, sendo definidos com cuidado, a partir de critérios como terem conhecimento de gestão e atuarem em negócios sociais. O foco dessa incubadora são startups que visam lucro para manter a sustentabilidade financeira do negócio, ela oferece capacitação e conecta os negócios a mentores e investidores. A incubadora atua nas áreas de educação, empregabilidade, habitação, infraestrutura, negócios inclusivos, saúde, serviços financeiros, tecnologias assistivas, entre outros.

Nome	Empresa e Localização
NS1	Infraestrutura Urbana - Equipamentos de Lazer - São Paulo - SP
NS2	Marketplace (E-commerce - Shopping para Lojistas) Curitiba - PR
NS3	Saúde - Plataforma on line para médicos e pacientes - Rio de Janeiro - RJ e Bélgica
NS4	Educação empreendedora com impacto social e ambiental - São Paulo - SP
NS5	Alimentação, Agricultura Urbana e Educação - São Paulo - SP
NS6	Finanças - plataforma de pagamentos via celular - Marília - SP
NS7	Incubadora de NS - Rio de Janeiro e São Paulo - Todo Brasil
NS8	Empregabilidade - conecta as empresas aos jovens talentos das classes C, D e E. Rio de Janeiro - RJ
NS9	Saúde - Busca informar sobre saúde - Santa Catarina - SC e São Paulo - SP
NS10	Contador online para MEI - São Paulo - SP e atende 3700 Municípios por todo o Brasil
NS11	Incubadora de NS - São Paulo - SP
NS12	Transporte e logística - São Paulo e Rio de Janeiro
NS13	Soluções em tecnologia e que geram experiências - São Paulo - SP
NS14	Turismo - Rede de Hospedagem - Rio de Janeiro - atuação nacional e internacional

Tabela 1 – Breve descrição dos empreendimentos analisados.

Fonte: Elaborada pelos autores

As perguntas da entrevista, elaboradas com base na literatura, partiram do modelo teórico para estudo de processos empresariais em contextos sociais, de Lumpkin *et al.*, (2013). Para assegurar que o roteiro atendesse aos objetivos da pesquisa, foi aplicado um pré-teste com três gestores de negócios sociais. O pré-teste evidenciou a necessidade de incluir a dimensão sustentabilidade financeira à análise dos resultados da OE em Negócios Sociais, pois as três entrevistas destacaram esse aspecto financeiro que mostrou ser importante nos NS, mas não constava no modelo inicial de análise. Retornou-se, então, à literatura e observou-se que alguns autores, conforme já mencionado, já apontavam a necessidade de observar a sustentabilidade financeira em NS, assim, essa dimensão foi incluída ao modelo para a coleta de dados.

O modelo de negócios sociais propõe que é fundamental a sustentabilidade financeira do negócio; portanto, como esse é um resultado a ser alcançado, foi acrescido um novo elemento aos resultados da OE propostos no modelo de Lumpkin *et al.* (2013), denominado **sustentabilidade financeira**, e esta é uma das contribuições deste artigo. A sustentabilidade financeira é um resultado da OE que deve estar presente em NS, pois é uma característica distintiva deste tipo de empreendimento em relação aos demais empreendimentos sociais, justamente pela composição híbrida desse tipo de empreendimento que busca gerar impacto social assegurando a viabilidade financeira (Mair & Marti, 2006) e gerando valor econômico em equilíbrio com a entrega de valor social (Dacin & Dacin, 2010; Muñoz & Kibler, 2015).

Após ajustes decorrentes do pré-teste, o instrumento de pesquisa foi avaliado por 3 especialistas, sendo dois autores brasileiros mais citados em termos de artigos científicos sobre OE (Werlang & Silva, 2018) e o terceiro, um especialista em incubação de NS. O roteiro final foi composto de 15 questões abertas, baseadas nas quatro categorias de resultados da OE para o contexto dos NS: criação de valor social, satisfação de múltiplos *stakeholders*, sustentabilidade de soluções e sustentabilidade financeira. Através do roteiro, foi possível identificar os fatores de empreendedorismo que têm relação com os resultados da OE e como esses se manifestam nos negócios sociais. Antes de cada entrevista foram feitas pesquisas sobre os NS buscando informações no site e nas redes sociais do empreendimento e em notícias no Google. Esse levantamento prévio permitiu explorar melhor dados e informações sobre os empreendimentos e eventuais perguntas específicas sobre as ações empreendedoras de cada NS.

Os dados das entrevistas foram analisados qualitativamente, à luz do referencial teórico. Como foram estabelecidas categorias decorrentes da literatura, após a realização das entrevistas, foi feita a apreciação por meio de análise de conteúdo (Bardin, 1977) com o uso do

software Atlas TI versão 7.0. Os documentos gerados a partir das quatorze entrevistas foram inseridos no *software*. Foram gerados códigos para facilitar a análise global das quatorze entrevistas (Klüber, 2014), separados por dimensões e suas categorias, provenientes da literatura. Foram gerados 4 códigos no software que correspondem aos resultados da OE, que foram marcados manualmente, um a um, em cada entrevista. Com base na presença de elementos na fala e na frequência com que eles aparecem, a análise de conteúdo é qualitativa e quantitativa, ou seja, a informação é embasada naquilo que é dito e em quantas vezes foi mencionado (Bardin, 1977).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO: RESULTADOS DA OE EM STARTUPS DE NS

A partir do referencial teórico e das entrevistas realizadas, gerou-se um modelo teórico empírico para a análise dos Resultados da OE, constituído de quatro categorias de resultados da OE para o contexto dos NS: criação de valor social, satisfação de múltiplos *stakeholders*, sustentabilidade de soluções e sustentabilidade financeira. Em geral, os empreendimentos mostram que a criação de valor social, a mudança e a inclusão dos socialmente desfavorecidos, a geração de trabalho e renda, a melhoria de qualidade de vida, o trabalho justo e a sustentabilidade são, atualmente, os resultados mais importantes para esses negócios sociais, destacando a criação de valor social como principal resultado a ser alcançado pelos NS.

Os empreendimentos ainda não possuem indicadores formais. Nenhum dos empreendimentos possui relatórios ou registros formais sobre os impactos alcançados, chamados de resultados do NS. A Figura 2, a seguir, apresenta, resumidamente, as quatro categorias que compõem os Resultados da OE em NS.

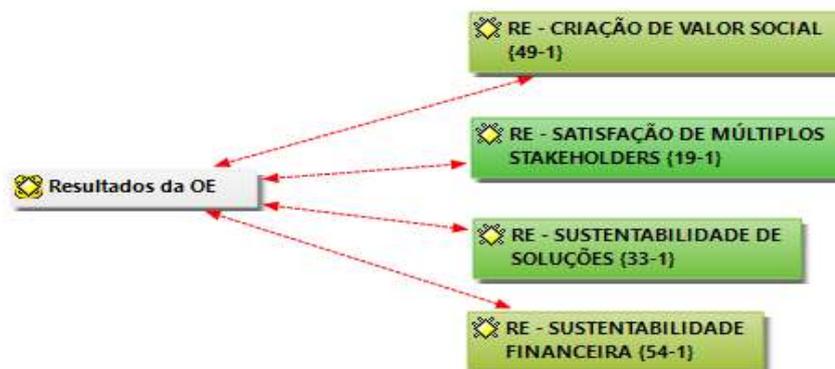


Figura 2 – Caracterização e densidade dos Resultados da OE em Negócios Sociais.
Fonte: Elaborada pelos autores

Os negócios sociais buscam como resultado principal das suas atividades a criação de valor social. Assim a criação de valor social apareceu como um resultado importante da OE, combinado com a sustentabilidade financeira, o que demonstra o preparo destes negócios na gestão e na sustentabilidade do negócio, pois de nada adianta gerar impacto social positivo, estar orientado para a criação de valor social e não conseguir assegurar aquilo que é chamado de sustentabilidade de soluções, o que significa ter aquele produto ou serviço a longo prazo e em outros contextos. Para assegurar o funcionamento e o desenvolvimento do negócio social, é muito importante que ele tenha sustentabilidade financeira (Machado & Gomez, 2019). As quatro categorias da dimensão Resultados da OE apontadas na Figura 2 são abordadas nas subseções a seguir, buscando caracterizar as categorias da dimensão Resultados da OE.

4.1 Criação de valor social

Enquanto o empreendedorismo em geral foca a criação de valor econômico (Shane, 2000), o empreendedorismo social foca diretamente a criação de valor social, que é difícil de mensurar (Lumpkin *et al.*, 2013). Fortemente relacionada com a agressividade competitiva na questão do impacto social e na inovatividade, principalmente a inovatividade social, a criação de valor social tem clara relação com a orientação empreendedora (Carmona, Martens, & Freitas, 2018). É um resultado alcançado por meio da solução criativa de problemas, em busca de melhoria contínua, com autonomia para implantar ideias inovadoras, mesmo que a ideia seja simples em outras regiões ou contextos, como disponibilizar, por exemplo, um aplicativo. E a utilização de recursos inovadores acaba gerando valor social, conforme evidenciado em trecho da entrevista do NS9.

Porque, o que acontece muitas vezes é que as pessoas estão com informação insuficiente, elas acabam optando por recursos que nem sempre são as melhores opções. Então você vai ter, por exemplo, vamos supor, pessoas com febre amarela, que teria acesso à informação de onde tomar a vacina, mais eficiente, em um lugar que realmente pudesse atender a demanda, mas ela acaba indo para o posto de saúde mais próximo, que está sem a vacina, à toa. Então, ainda tem que ser explorada essa parceria, mas tem uma dor muito grande para o setor público. (NS9)

Pela fala do NS9, pode-se perceber que o acesso à informação e disponibilização de diferentes soluções, de diferentes formas facilitariam muito a vida das pessoas. Neste caso, não só facilitaria, mas também salvaria vidas e agilizaria filas. Sistemas mais inteligentes desoneram o Estado; porém, quanto mais as pessoas estiverem perdidas, mais doentes e mais insatisfeitas elas se sentem. E a corrente negativa persiste. Deste tipo de lacuna, surgem negócios sociais. O impacto pode ser para toda a sociedade, pois os custos baixam para todos, a exemplo da continuação da fala do NS9.

Já para a operadora, eles já sofrem muito com sinistros, falta de controle de informação e eventos adversos. Então você pega hoje, muitos diabéticos, acabam tendo complicações no quadro de saúde, por não conseguirem ter um acompanhamento constante do quadro deles. E como, quando uma operadora consegue estar mais próxima dessa realidade, fica muito mais tangível o impacto da NS9. Então você percebe, por exemplo, que, no caso de gestante, a gente consegue diminuir em 30% o número de problemas com parto em função de infecção urinária, que é super comum. Acaba sendo bem real, para as operadoras, o impacto da NS9 elas sentem muito na pele. (NS9)

As operadoras de planos de saúde, por exemplo, podem utilizar uma plataforma que facilite a comunicação entre médicos e pacientes. Se os diabéticos receberem avisos, puderem controlar o nível de glicemia, entre outras facilidades que lhe podem ser fornecidas, diminui a quantidade de vezes que ele precisa deslocar-se a um hospital, desonerando assim todo um setor que pode atender casos graves com mais agilidade. Problemas comuns de gestantes com infecção urinária podem diminuir cerca de 30% com o acompanhamento informativo, através de um software que ajuda a passar a informação de maneira mais atual, por meio de mensagens no WhatsApp. Cria-se, assim, valor social a partir do acesso.

A criação de valor social pode ser muito facilitada pela rede de relações antecedentes, essa relação pode favorecer muito um negócio social (Carmona, Martens, & Freitas, 2018). Da mesma forma, acompanhar tendências leva a resultados positivos, pois, observando o mercado, percebe-se que os negócios inovam e ampliam o que já existe, indo a mais lugares, atingindo mais pessoas, aprimorando e dando novas formas. NS10, por exemplo, tem um aplicativo que ajuda os MEI na gestão financeira do negócio. Eles decidiram disponibilizar esse tipo de aplicativo após perceber a dificuldade que os MEI têm de fazer os controles financeiros.

Não. A gente não tem (medidores de impacto social). Acho que é uma medida que a gente vai ter um pouquinho mais para frente... Hoje, o nosso, em termos de produto aqui da empresa, a gente quer que as pessoas entendam a necessidade de fazer um controle financeiro. Então, eu diria assim, que o principal impacto que a gente vai

conseguir medir, mais para frente, é saber se quem usou o App está com mais prejuízo, mais lucro aliás, do que quem não usou. Mas fora isso a gente não faz nenhum acompanhamento. (NS10)

É um trabalho de contador que, com uma visão global, busca fornecer ferramentas para melhorar a gestão financeira, pois a expectativa destes negócios é de crescimento. Assim aumenta também a lucratividade do NS10. Se o cliente dele fica devendo, desiste do negócio, fecha, o que não é nada vantajoso para ele. Assim, além de dar subsídios para melhorar seu desempenho, o NS10 está promovendo a sustentabilidade financeira do seu próprio negócio.

O comportamento pioneiro está fortemente associado à criação de valor social (Carmona, Martens, & Freitas, 2018). Essa é a missão do negócio, que mostra que a interpretação criativa de regras também é útil para gerar valor social. Uma tecnologia de interpretação de português para libras gera impacto.

Então eu sei que a minha prática de gestão é consciente, mas o que eu tô entregando é uma tecnologia por exemplo, a Hand Talk ela faz tradução de português para libras. Então hoje ela vende um tradutor de site acessível, faz um plugin até o site e o surdo consegue selecionar todo o texto que está em português e o Hugo, que é o intérprete virtual, faz a tradução automática do português para libras. Ou se é um vídeo, ele consegue instalar o plugin que está no vídeo do site do, da empresa e o surdo consegue ver, assistir todo o vídeo com o Hugo, que é esse intérprete virtual no cantinho, fazendo a tradução automática. Então como eu meço o impacto do Hugo na vida das pessoas? Tem um primeiro nível, que é o Donw Can, que isso a gente mede em todos os nossos negócios. O nível do Out Can dá o resultado direto da sua operação. Então se eu tô dizendo que eu quero trazer acessibilidade para vida dos surdos, ‘quantos surdos existem no Brasil?’; ‘quantos surdos estão sendo atingidos pela minha tecnologia’. Então eu tenho tipo 20% de surdos, que eu consigo atingir por meio da Hand Talk, porque eu já tô em todos esses canais. Então esse é um Out Can direto da operação. Isso a gente mensura de todos os negócios. (NS11)

O impacto que o usuário surdo de uma tecnologia como o Hand Talk mencionado pelo NS11 recebe é imensurável, isto é, não há como medi-lo; contudo, é certo que ele existe. Portanto, o grande problema é medir o valor social, quando se diz que 30% do total de surdos brasileiros o utilizam. Esse é um número bom? Qual seria o valor ideal? Seria 100%? É satisfatório? É melhor que zero? Ou seja, há muita discussão em torno dessas métricas. Na verdade, os fundadores entrevistados não estão preocupados com a mensuração, mas, sim, com a geração de impacto positivo. Eles acreditam que a medida surge naturalmente, que é perceptível; porém, é necessário ser mais criterioso. Os negócios sociais podem gerar bem mais impacto se esse não for apenas mensurável, mas também qualitativo no sentido do que muda, do que altera e de que forma, por quanto tempo.

O estudo também mostra que a rede de cooperação e o trabalho colaborativo, bem como, as redes de negócios, assim como a agressividade quanto à imagem da marca e o posicionamento do negócio contribuem para alcançar a criação de valor social como resultado do negócio.

4.2 Satisfação de múltiplos stakeholders

O estudo mostrou que há uma preocupação não evidente em relação à satisfação dos múltiplos stakeholders dos negócios sociais entrevistados. Este resultado está principalmente associado à inovatividade quanto à solução criativa de problemas; à autonomia em relação à liberdade com os stakeholders; e à proatividade para a interpretação criativa de regras. Há uma grande preocupação com o cliente, principalmente associada à imagem da marca.

Porque eu sou o diretor de operação, então a minha função, são as entregas, ne. Saber o que está acontecendo na rua, saber das entregas, se foi entregue, se não foi entregue. Tem o protocolo, toda essa parte mais operacional. Então a gente fica na mão deles. Porque se eles quiserem, eles podem fazer o que eles quiserem. Sumir com as entregas. Pode chegar no cliente, entregar o produto rasgado, pode tratar mal o cliente e a gente nunca vai saber o que que aconteceu com o cliente, se ele não reclamar, e

muitas vezes isso não acontece, e aí o ciclista vai chegar aqui, vai dá um sorrisinho. A gente acha que tá tudo bem. Ele volta para a entrega, protocolo tudo certo. (NS12)

Ter uma boa equipe, atender bem de ponta a ponta desde o pedido à entrega está bem claro para todos esses empreendedores. Eles sabem que um cliente que reclama atrapalha tudo o que foi feito para construir a marca. Assim, ficam atentos e costumam certificar-se de diversas formas da opinião acerca da qualidade dos produtos e serviços prestados.

Então meu diferencial é pragmatismo com criatividade, régua alta para material. Se você pegar o meu material, não é qualquer ppt. Não é qualquer pdf. É um negócio bonito, elaborado, com recortes bem feitos. É, então, eu sempre essa firmeza. Igual o pessoal que trabalhou comigo também. Não é só porque a pessoa, a organização mantenedora, que você abaixa a cabeça. É, se o negócio não tiver que acontecer, você fala, você tem a firmeza. Teve este privilégio, pautada em argumento. Isso não dá porque a gente tem tais dados, que é assim, assim, assado. É você ser mais profissional. Então eu tenho esses diferenciais, de seriedade, profissionalismo. (NS3)

Estão buscando profissionalismo e para isso usam bastante da criatividade. Apresenta-se a seguir a sustentabilidade de soluções.

4.3 Sustentabilidade de soluções

Pouco presente nas discussões internas dos negócios sociais entrevistados, a sustentabilidade de soluções parece ser o próximo passo a ser perseguido pelos empreendedores. Com outras prioridades, a sustentabilidade de soluções acaba sendo um resultado alcançado, mas não por ser o foco destes negócios. Alguns até pensam na replicabilidade do negócio, em criar este empreendimento em outras regiões do Brasil e do mundo, mas está muito claro que eles precisam primeiro crescer e consolidar-se onde e como estão, para depois ampliar a estrutura, expandir e replicar.

Nosso foco hoje é muito mais pela sustentabilidade do negócio. Porque a gente fala assim: A criança, a gente vai gerar o impacto de qualquer maneira. Se a criança tá em um condomínio fechado ou na cidade, o impacto relacionado com o cognitivo motor, cognitivo, afetivo, vai continuar. O que vai perder é a sociabilização. E aí é uma coisa grande que a gente perde. A gente trabalha com o impacto em diversas formas, mas é lógico que quanto mais a gente continuar saudável com a nossa empresa, maior impacto que a gente vai causar. (NS1)

Ainda que seja evidente que os sonhos existem, todos estes empreendedores se preparam cada dia mais para a gestão de seus negócios, porém, calcados na realidade. Ou seja, os empreendedores dos negócios sociais não são despreparados e sonhadores; eles sabem que, para causar impacto social, é preciso dar um passo de cada vez. Esse passo deve ser firme e na direção correta para não atrapalhar toda a cadeia.

O cliente realiza suas compras com conveniência e segurança disponibilizada pelos maiores sites de e-commerce do Brasil e recebe seus produtos diretamente em seu endereço. Com um modelo diferente de plataforma, chamou a atenção de alguns investidores. (NS2)

Essa preocupação demonstra que eles sabem o peso que o negócio social enfrenta por adotar essa nomenclatura. Assim, a expectativa gerada pode ser diferente da perspectiva de um negócio puramente comercial. Esse cuidado está presente nos negócios para que não caiam em descrédito como as ONGs, cooperativas de trabalho, entre outros tipos de organizações das quais alguns querem distância ao se mencionar a categoria na qual se enquadram. Portanto, é muito importante dar e receber credibilidade.

A busca sempre foi por produtos que pudessem ser entregues pelos correios. Hoje é um negócio aberto, mas que busca em seus parceiros o cumprimento destas regras, e opera apenas com qualidade e dentro dos prazos exigidos. O cliente não quer esperar três meses para receber o seu pedido. A agilidade e a pronta entrega são fundamentais atualmente. Se não for assim, perdemos rapidamente para qualquer concorrente. A compra pela Internet tem características de segurança e agilidade na entrega. Hoje a NS2 acredita ter metas agressivas, nós buscamos ampliar os nossos números e fazer a

diferença no mercado, mas você não encontra ninguém na empresa pressionando os funcionários, com um velho chicote na mão. (NS2)

Na fala do NS2, fica claro que não há necessidade de pressão ou de falta de cuidado ao tratar com os funcionários e stakeholders para atingir a sustentabilidade de soluções ou qualquer outro resultado da OE em NS. A mudança na forma de administrar no sentido de gerar autonomia para participar com ideias e ações que promovam o NS estão diretamente relacionadas à sustentabilidade de soluções, pois trata-se de criação coletiva, uma responsabilidade dividida. Assim, determinado elemento da equipe não cria expectativas, nem frustrações; todos assumem e participam da sustentabilidade de soluções. A seguir apresenta-se a categoria sustentabilidade financeira.

4.4 Sustentabilidade Financeira

A sustentabilidade financeira é o segundo elemento a ser mais buscado nos negócios sociais. Afinal, para multiplicar os esforços, impactar mais pessoas, esses negócios precisam ser financeiramente sustentáveis (Carmona, Martens, & Freitas, 2018).

A gente tem algumas formas diferentes de geração de resultados. Então, a primeira são as tarifas, né, que a gente cobra por transação, isto não está incluído nos planos, que a gente oferece. Aí, a gente tem a assinatura de planos. (NS10)

Trata-se de uma característica importante, pois esses negócios já nascem preocupados com a sustentabilidade financeira, pensando nas formas de cobrança a serem feitas, como serão as tarifas e as formas de pagamento, uma vez que precisam pensar na sustentabilidade e também na perenidade dos seus clientes. Por isso, os NS preocupam-se com a diversificação dos seus serviços, a exemplo do NS9.

[...] de saúde suplementar privada, que são hospitais, operadoras, indústrias farmacêuticas, empresas, clínicas e outras redes que possam ter interesse em uma ferramenta como a NS9. E a ideia é, atendendo o nosso modelo do negócio, que é B2B2C, a gente vende para empresas que vão oferecer esse benefício para pessoas que não teriam acesso às informações e a esse tipo de cuidado em saúde. Então, por exemplo, a gente atende Unimed. Unimed é um plano de saúde para pessoas com uma renda bem mais baixa, então, a gente de alguma forma caminha para alcançar pessoas que estão de uma certa maneira também marginalizadas pelo sistema. E não só isso, mas a gente sempre pensa que também é importante a NS9 ser sustentável economicamente. Então a gente atuar com outros segmentos é importante para a gente dar, ganhar força no nosso desenvolvimento de produtos e sustentabilidade financeira para realmente conseguir, digamos, aprofundar o impacto social com, com prefeituras e setor público e alcançar cada vez mais pessoas. (NS9)

Com a preocupação de ser economicamente sustentável, o NS9 tenta ganhar força de mercado, diversificando seus produtos, atuando com grandes empresas, com a indústria farmacêutica, com hospitais, entre outros. Também opera com outras empresas que oferecem os serviços do NS9 diretamente às pessoas, ao consumidor final. Neste caso, exemplifica com produtos direcionados a um público de baixa renda, que não seria atendido no sistema de saúde particular devido aos altos custos, mas que, em parceria com outra empresa, propicia a inclusão social a pessoas marginalizadas. Aprofunda assim o impacto social, gerando impacto direto no setor público, atendendo um número maior de pessoas.

Desenvolver um modelo de negócio economicamente sustentável, que, ao mesmo tempo, cause impacto social positivo tem sido um desafio para os NS (Carmona, Martens, & Freitas, 2018), pois não é fácil diversificar em produtos e serviços e atingir as diversas classes sociais existentes no Brasil. Com tanta diferença, muitas vezes, esses negócios acabam mesclando bastante seu portfólio de produtos, a fim de balancear custos e impacto, a exemplo do NS5, que tem como missão melhorar a qualidade alimentar, inserindo frutas e verduras, produtos orgânicos, alimentação saudável sem distinção social. Para isso, atua em empresas, com ações pontuais e com projetos de médio e longo prazos.

É a horta experiência, é um projeto completo, que a gente vai, planta a horta, tem todo o cuidado com essa horta por um ano, com eventos mensais, várias oficinas alimentar ao longo do caminho. Esse produto ele é como se fosse um super plano de saúde e você fecha o pacote completo dele. O outro produto são eventos pontuais, por exemplo, dia das mães, dia das crianças, é um evento de voluntariado, onde a gente constrói uma horta ou não, pode ser caixote, pode ser uma coisa mais móvel, mais efêmera, não precisa ser necessariamente uma horta fixa, mas também pode ser, e a gente dá uma oficina de um dia. Então faz um dia de atividades de horta de educação alimentar. Tem um outro produto que são oficinas pontuais. Então eu vou lá. Faz uma oficina sobre a cadeia de alimentação no Brasil, sobre negócios de impactos de alimentação. (NS5)

A oficina de horta do NS5, por exemplo, acontece em diversos formatos. Um deles é o formato voluntário, cujo objetivo não é apenas o impacto social, mas também trabalhar a imagem do NS por meio da divulgação do seu trabalho. A fundadora aponta a dificuldade de falar sobre educação alimentar. Muitas empresas e pessoas não querem investir nisso; porém, ao participarem de uma oficina e após verem a horta montada e participarem da atividade educacional, essas pessoas mudam a percepção e se tornam clientes ou parceiros.

Trata-se de investimento, não de filantropia. É um investimento por saber que a ideia é boa, que o impacto social é positivo. Consequentemente, o voluntariado reverte em sustentabilidade financeira por atrair mais pessoas para conhecer o movimento de hortas urbanas e os negócios de impacto na alimentação. Nesse caso, a ação voluntária funciona como uma ação de marketing; é como participar de um evento para divulgar o produto; não se trata somente de caridade. O que esses NS buscam é crescimento orgânico.

Porque sou eu o comercial, sou eu também a criação, sou eu também um monte de coisas. Então, é isso que eu falei. Eu acredito muito em um crescimento orgânico, em uma coisa responsável, e que vá de pouco em pouco (NS1)

Por serem negócios novos, com menos de cinco anos de operação, o modelo de gestão, a OE desses negócios ainda está em desenvolvimento. Assim, os próprios empreendedores envolvem-se em todos os processos, conhecem as limitações e possibilidades e querem crescer com qualidade. Preocupados em não gerar dívidas e em busca de crescimento financeiro, arriscam pouco, mas os riscos que correm, são calculados. A sustentabilidade financeira aparece diretamente relacionada à assunção de riscos a exemplo da fala do fundador do NS13.

Mas no nicho, na escala que eu trabalho e com a lógica que eu já expliquei para você, são contratos de trabalho de risco. É quase que uma consultoria, é como se eu tivesse vendendo, ao invés de eu vender um projeto de consultoria, que vai ter começo, meio e fim, eu tô vendendo a solução e quanto mais eu vender, e quanto mais ela for implantada e quanto mais ela se multiplicar, melhor para mim, do ponto de vista de propósito, porque eu quero impactar, então eu quero que isso se multiplique e vire febre e também daí vem o ganho financeiro. (NS13)

Atuando com contratos de risco, o NS13 ilustra bem a relação do risco com a sustentabilidade financeira, pois, no caso dele, que atua junto a empreendimentos iniciantes, seus ganhos estão atrelados aos resultados que esse negócio atinge. Ou seja, quanto maior o ganho do negócio, maior é o percentual de ganho do NS13, que busca como resultado algo além do resultado financeiro, ou seja, busca impacto social, mas sem utopia, lembrando sempre que quanto mais pessoas utilizarem os seus serviços, mais impacto positivo ele causará. Ou seja, neste caso, o risco é bem calculado e tem um viés de investimento futuro, pois, se hoje as tarifas cobradas pelo NS13 são baixas, o impacto social ainda assim é alto.

Essa pesquisa comprovou que os NS associaram a sustentabilidade financeira mais diretamente à agressividade competitiva na captação de recursos. Mas é importante saber que todos têm consciência do quanto a captação de recursos é importante para a sustentabilidade financeira. Sendo assim, está fortemente associada à dimensão risco financeiro.

Não que a gente esteja ganhando dinheiro para caramba. Que a gente cresceu para caramba. A gente ainda é um estúdio bem pequeno, a gente sofre muito, não conseguimos amenizar nada, é muito difícil o nosso crescimento, mas tamo aí, ne? Já

estamos há 3 anos e estamos na luta. A gente não ter fechado até agora já é uma grande vitória. (NS1)

Essa visão de risco no investimento em NS está muito atrelada à baixa lucratividade, a exemplo da fala do fundador do NS5.

Negócio social é um pouco mais difícil. Porque tem que pegar investidor filantropo. O cara que está investindo 100 mil, para recuperar 110 mil, que é mais do que renderia em um fundo, em uma aplicação, né, é assim. 110 não. O cara põe 100 para recuperar 130, vai. Então ele vai receber de volta corrigido, acabou. É, ele não vai fazer dinheiro. Então é esse tipo de investidor que investe em negócio social. O cara que investiu numa Uber da vida, vamos imaginar que Uber fosse um negócio social, é um negócio de impacto. Ele está investindo para ser chefe. Então quando a empresa for vendida por 200 milhões, ele ganha uma puta grana. Não é muito o caso do negócio social, sabe. Ele não tá ainda nesse ponto. Assim, alguns até tão, tem cases. Principalmente do Yunus, lá, do Grammeen, mas aqui no Brasil, pelo menos das pessoas que eu tenho conversado, não é o caso. (NS5)

A visão de filantropia ainda está muito presente, pois as aceleradoras e os investidores dessa área, geralmente, cobram taxas baixíssimas sobre o montante investido, prática oposta ao mercado em geral, no qual as taxas de juros costumam ser altas, o que inviabiliza muitos negócios. Taxas baixas possibilitam muitos negócios; porém, precisam contar com a ajuda e a boa vontade de pessoas e organizações com dinheiro, o que poderia ser revertido com políticas públicas que criassem linhas de crédito diferenciadas para NS. Por não haver diferença entre empreendimentos sociais ou não e por ter que contar com a boa vontade para conseguir baixas taxas de juros, os NS têm atuado fora do escopo dos NS, a exemplo do NS6, que “pivotou” uma expressão, que significa “mudou”, utilizada por ele para explicar a migração da sua startup de NS para um negócio sem essa nomenclatura. Com o tempo, ele percebeu que o NS que ele geria não tinha como objetivo principal causar impacto social.

Realmente a gente tem interesse em levar redução de custo, levar diferenciais econômicos para toda a nossa rede, para impactar positivamente, mas o negócio não é mais assim, eu quero pegar o Zezinho lá da favela, que não tem acesso a conta bancária, dar uma solução para ele. Não é esse mais o meu foco, mas sim uma solução de vale alimentação, refeição, inovadora no mercado e com uma taxa competitiva. Porque aí sim, eu levo benefício financeiro para o pequeno e médio empreendedor(NS6)

O objetivo do NS6 mudou. Antes esse negócio pretendia desburocratizar as relações bancárias nas periferias, através da inserção de pessoas sem renda usufruindo de taxas baixas de empréstimo para conseguirem prosseguir com seus negócios. Hoje, o NS6 busca vender soluções em vale-alimentação e refeição, mudança descoberta no período da incubação, quando, a partir de orientação, analisou o negócio e percebeu que a ideia era financeiramente inviável, ou seja, não era sustentável a longo prazo. Esse negócio ainda gera impacto social positivo, ainda é um NS; porém, não utiliza a nomenclatura. O gestor tem dúvidas quanto a essa relação, pois, apesar de viabilizar essa solução de vale-refeição e alimentação ao pequeno e médio empreendedor, inovação social, que antes não era financeiramente viável, o seu objetivo não é mais o impacto social, mas torná-lo um negócio convencional.

4.5 Resultados da OE: categorias, características e aplicação

Para concluir e sintetizar os achados desta pesquisa, apresenta-se a Tabela 2. Na primeira coluna são apresentadas as quatro categorias de Resultados da OE, com as características identificadas em NS na segunda coluna, e na última coluna, busca-se ilustrar os achados da pesquisa com exemplos da realidade estudada.

RESULTADOS DA OE		
Categorias	Características	Exemplos da realidade estudada

<p align="center">CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL</p>	<p>É a busca por qualidade de vida e autoestima para a comunidade. Pressupõe a criação de valor social, além do valor econômico. Inclui a imagem positiva que a organização possui na sociedade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria da saúde. - Desenvolvimento comunitário. - Acesso a formação e capacitação para populações e negócios onde antes não havia acesso. - Estabelece novas regras diante do mercado de trabalho, proporcionando autonomia e criação de valor social por meio da forma de atuação e formas diferenciadas de apresentar resultados. - Igualdade social e empoderamento. - Aquisição de bens móveis e imóveis. - Geração de emprego e renda. - Não há métricas claras, mas é sentido pelos usuários a partir da melhora de qualquer aspecto na qualidade de vida dos usuários.
<p align="center">SATISFAÇÃO DE MÚLTIPLOS STAKEHOLDERS</p>	<p>Refere-se às partes interessadas para agradar e à diversidade de expectativas sobre o negócio, que ultrapassam a preocupação apenas com o desempenho financeiro, buscando outros retornos como a sustentabilidade econômica, social e ambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atuação aberta com autonomia para todos os stakeholders em termos de apresentar ideias e ações. - A satisfação é gerada pela mudança, pelo impacto social positivo gerado na sociedade. - as mudanças podem ser sociais, econômicas e ambientais. - tem que gerar a Criação de valor social.
<p align="center">SUSTENTABILIDADE DE SOLUÇÕES</p>	<p>Trata-se da sustentabilidade das atividades organizacionais do ponto de vista de recursos e da dificuldade de institucionalizar mudanças sociais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir atender mais pessoas e mais regiões do planeta, direta ou indiretamente. - Conseguir manter e ampliar o impacto positivo gerado. - Conservação de recursos ambientais. - Criar valor social. - Gerar novos processos, produtos ou serviços para atender a população de maneira geral
<p align="center">SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA</p>	<p>É assegurar a viabilidade financeira do negócio, gerando valor econômico, além de gerar impacto social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer com que haja capital circulante suficiente para assegurar o funcionamento do NS. - Atrair clientes e investidores. - Gerar renda e lucratividade pra ampliar o NS e assim gerar mais impacto positivo.

Tabela 2 - Resultados da OE de Startups de Negócios Sociais: categorias, características e aspectos práticos.
Fonte: Elaborada pelos autores

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de apresentar um modelo para a caracterização dos Resultados da orientação empreendedora (OE) em Negócios Sociais (NS), este artigo apresenta um panorama sobre a OE de Startups de Negócios Sociais. O modelo apresentado foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica, principalmente artigos seminais e recentes; na evolução da produção científica dos autores; na pesquisa de campo com quatorze entrevistas realizadas; com dados confrontados com informações da mídia, dos sites e das redes sociais dos NS. O artigo foi desenvolvido na tentativa de suprir a lacuna de estudos acerca da caracterização da OE, considerados importantes para o avanço do empreendedorismo no contexto de negócios sociais (Kraus *et al.*, 2017).

Após organizar as informações, foi possível propor um modelo para estudo da OE, seus antecedentes e resultados, apontando elementos que permitem uma melhor compreensão do processo empreendedor de Empreendimentos Sociais, mais especificamente, de Negócios Sociais, explorando alternativas e possibilidades. Para consolidar os achados da pesquisa, apresenta-se na Figura 3 a seguir com o modelo proposto neste artigo para a caracterização da OE em negócios sociais.

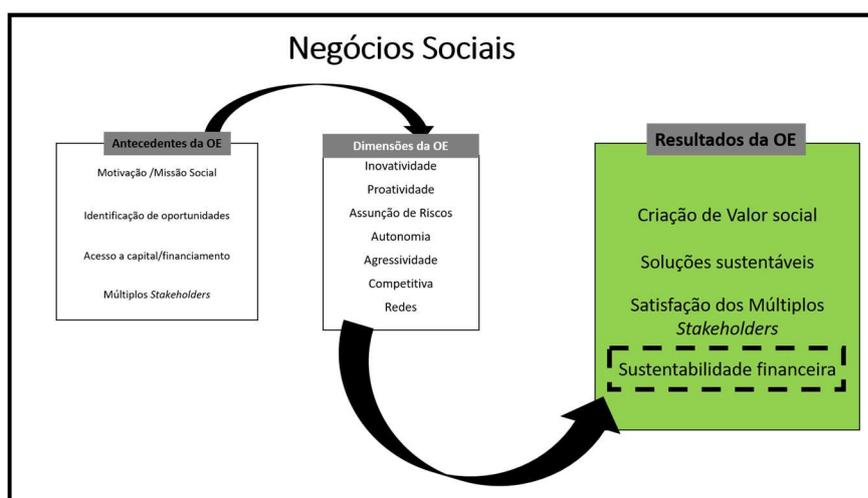


Figura 3 - Modelo para caracterização de Resultados da OE em Startups de Negócios Sociais.
 Legenda: O pontilhado representa a contribuição do modelo, adicionando a sustentabilidade financeira
 Fonte: Elaborada pelos autores

A Figura 3 demonstra as Saídas, que são os Resultados da OE, constituídos de quatro categorias, tendo sido acrescida a Sustentabilidade Financeira, sinalizada como inclusão ao modelo. O modelo conceitual, com a caracterização descritiva e exemplos da realidade estudada são as principais contribuições deste artigo. Assim, a contribuição deste estudo, através da compreensão do fenômeno, é no sentido de facilitar o desenvolvimento de estratégias de gestão, estratégias que podem ajudar aqueles que se comprometam com a criação e a gestão de empresas sociais (Dacin, Dacin, & Matear, 2010).

Vale lembrar que os produtos e serviços ofertados por NS não servem apenas a uma população carente ou excluída, mas, também, contribuem com a qualidade de vida da população em geral. São negócios na área da saúde para facilitar a vida das pessoas, informando a respeito de doenças, epidemias e procedimentos; a respeito de como encontrar profissionais médicos que possam ajudá-las. São negócios que ajudam a promover mudanças na infraestrutura do espaço urbano, tornando mais educativos e aprazíveis espaços como praças e escolas públicas. São negócios que promovem mudanças na alimentação e na forma de pensá-la em centros urbanos onde não há espaço para cultivo; que levam ideias a respeito de alimentação saudável a grandes empreendimentos, criando hortas para funcionários e para alunos de escolas, mostrando novas possibilidades de cultivo no alto de prédios ou nas paredes das casas.

São negócios que facilitam o acesso ao turismo, minimizando problemas de exclusão social e racial ao compartilharem espaços de hospitalidade e valores culturais. São negócios que facilitam formas de pagamento e acesso ao capital de maneira diversa e inclusiva, confiando e permitindo crédito a quem não possui renda fixa, mas tem necessidades e desejos de consumo. São negócios cuja preocupação é a tecnologia e o conhecimento para gerar, capacitar, melhorar a sociedade e manter os negócios sociais. Assim, ao considerar que a OE afeta o desempenho, que contribui para melhorar os resultados de um empreendimento, pode-se dizer então que é importante compreender seus resultados.

O modelo proposto neste artigo pode ser utilizado para analisar resultados da OE de um empreendimento e de empreendimentos concorrentes. Assim, se o NS pretende melhorar, crescer ou mudar, pode notar as características apontadas, além de gerar um mapeamento de singularidades que formam os resultados. Esse mapeamento pode impulsionar ações, pois, conhecendo determinada característica, podem ser alocados recursos para determinadas áreas, fomentando ações que levem a determinados resultados, otimizando recursos.

Do ponto de vista prático, o modelo proposto neste artigo apresenta características que poderão auxiliar os empreendedores sociais e os seus *stakeholders*, partindo da análise do Negócio Social, pois ao analisar também é possível fomentar ações e observar se o objetivo social teve sucesso quanto aos resultados esperados, ou, ainda, projetar o sucesso esperado em determinadas condições, aplicando determinadas ações. É o que os tomadores de decisão e criadores de políticas públicas precisam saber. Ao caracterizar os resultados da OE destes negócios sociais, é possível favorecer o desempenho e o sucesso deste tipo de negócio para ampliar a criação e a manutenção de valor social. Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa contribui com as pesquisas sobre resultados da orientação empreendedora, apresentando dimensões de análise, com um modelo desenvolvido e aplicado à Startups de Negócios Sociais, que apontou categorias e dimensões, com exemplos práticos, dados que podem ser utilizados em pesquisas sobre empreendedorismo e negócios sociais, proporcionando o aprofundamento do tema a ser replicado em negócios sociais diversos.

Como limitações da pesquisa, aponta-se a falta de mais referenciais e modelos de resultados da OE, e resultados em Startups e Negócios sociais. Na literatura, esses dados se misturam ao desempenho organizacional. Houve, portanto, dificuldade em diversificar as fontes do referencial teórico quanto aos resultados da OE. Os resultados dos negócios sociais incluem a criação de valor social e podem favorecer a sociedade como um todo. O modelo proposto pode facilitar a identificação de oportunidades, auxiliar no desenvolvimento de planos de ação e até melhorar ou aumentar o impacto social gerado, se esse for planejado e quantificado ou qualificado a ponto de ser mensurado. Fomentar pesquisas nesta área pode contribuir com avanços sociais significativos, assim, para pesquisas futuras sugere-se utilizar o modelo proposto para observar o nível de maturidade dos negócios sociais e a relação com o resultado da OE voltados à sustentabilidade financeira assim como os demais resultados, como a criação de valor social e a sustentabilidade de soluções, além da satisfação dos stakeholders.

REFERÊNCIAS

- Bardin. L.(1977) Análise de conteúdo. Lisboa: Editora Edições 70
- Barki, E., & Pansarella, L. (2018). A periferia no centro. *GV-executivo*, 17(3), 18-21.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, 2(1), 68-80.
- Carmona, V. C., Martens, C. D. P., & Freitas, H. M. R. (2018). A Conceptual Model for the Characterization of Entrepreneurial Orientation in Social Context. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 17(4), 55.
- Comini, G., Barki, E., & Aguiar, L. (2013). O novo campo dos negócios com impacto social. E.(org.. Barki (Ed.), *Negócios com Impacto Social no Brasil*, 41-64.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-25.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The academy of management perspectives*, 24(3), 37-57.
- Fernandes, D. V. D. H., & Santos, C. P. D. (2008). Orientação empreendedora: um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações. *RAE-eletrônica. São Paulo. Vol. 7, n. 1 (jan./jun. 2008), Art. 6,[28 f.]*.
- Hu, Y., & Pang, X. (2013). Social entrepreneurial orientation and performance of nonprofit organizations: an empirical study in China. *Asian Network for Scientific Information*, 13(19), 3989–3994.

- Klammer, A., Gueldenberg, S., Kraus, S., & O'Dwyer, M. (2016). To change or not to change—antecedents and outcomes of strategic renewal in SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-18.
- Klüber, T. E. (2014). Atlas/ti como instrumento de análise em pesquisa qualitativa de abordagem fenomenológica. *ETD-Educação Temática Digital*, 16(1), 5-23.
- Kraus, S., Halbertstadt, J., Niemand, T., Shaw, E., & Syrja, P. (2017). Social entrepreneurship orientation: development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 1-34.
- Kraus, S., Burtscher, J., Vallaster, C., & Angerer, M. (2018). Sustainable Entrepreneurship Orientation: A Reflection on Status-Quo Research on Factors Facilitating Responsible Managerial Practices. *Sustainability*, 10(2), 444.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2011). Entrepreneurship in nonprofit and government organizations. In *Corporate Innovation & Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations* (3^o ed, p. 113–143). Canada: Cengage Learning.
- Lacerda, F., Martens, C., & Freitas, H. (2016). Proposição de um Modelo Teórico para Estudo da Orientação Empreendedora em Organizações sem fins Lucrativos. *Anais do XL ENANPAD*, São Paulo, SP, Brasil. 1-16
- Lazzarotti, F., da Silveira, A. L. T., Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., & Sychoski, J. C. (2015). Orientação Empreendedora: Um Estudo das Dimensões e sua Relação com Desempenho em Empresas Graduadas/Entrepreneurial Orientation: A Study of Dimensions and its Relationship with Performance at Firms Graduating from Incubators. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 673.
- Lopes, W. S. ; Lacerda, F. M. ; Martens, C. D. P.(2015) . Orientação empreendedora: um estudo bibliométrico sobre a produção científica brasileira. In: SEMEAD. Seminários em Administração, 2015, São Paulo. XVIII SEMEAD - Seminários em Administração, 2015. p. 1-15.
- Machado, L. C. R., & Gomez, C. P. (2019). Desenvolvimento de Negócios Sociais: Estudo de Caso Qualitativo da Women Friendly. *Perspectivas Contemporâneas*, 14(3), 53-73.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., & Amezcua, A. S. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? *Small Business Economics*, 40(3), 761–783.
- Martens, C. D. P., & Freitas, H. (2010). Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. *Gestão. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6(1).
- McClelland, D. C. (1962). Business drive and national achievement. *Harvard Business Review*, 40(4), 99-111
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Morris, M. H., Webb, J. W., & Franklin, R. J. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 47–69.
- Oberg, C., & Grundström, C. (2009). Challenges and opportunities in innovative firms' network development. *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 593-613. doi: 10.1142/S1363919609002431 Recuperado em 06 Outubro, 2017, de <https://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/S1363919609002431>
- Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Modelo de negócio com impacto social. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 209-225.
- Werlang, N. B., & da Silva, G. H. (2018). Orientação Empreendedora: Estudo Sistemático E Agenda De Pesquisa. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 3(2), 170-193