

## **EMPREENDEDORISMO SOCIAL E CRIAÇÃO DE VALOR: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO**

**MONICA CRISTINA ROVARIS MACHADO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS)

**FERNANDO CESAR LENZI**  
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

**CLEMENTE PENALVA VERDU**  
UNIVERSIDADE DE ALICANTE

Agradecimento à orgão de fomento:  
Programa PROSUP/CAPES

# EMPREENDEDORISMO SOCIAL: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO

## 1 INTRODUÇÃO

O Empreendedorismo Social (ES) emerge num contexto de crise e desafios sociais, econômicos e ambientais nas sociedades contemporâneas (Parente, Costa, Santos & Chaves, 2011), e pode ser considerado um mecanismo de trocas sociais para o desenvolvimento econômico sustentável (Kostetska & Berezyak, 2014), responsável pela inovação na resolução de problemas sociais (Omorede, 2014; Parente *et al.*, 2011).

Na academia, o ES evoluiu e amadureceu sendo beneficiado pelo desenvolvimento de teorias e propostas metodológicas, permitindo que os pesquisadores possam compreender seus processos bem como promover avanços, pois combina inovação, criatividade, oportunidade no enfrentamento de problemas sociais em ambientes cruciais e críticos (Kostetska & Berezyak, 2014, Leal, Freitas & Coelho, 2014; Thakur, 2017). No ES a finalidade social se sobrepõe à finalidade econômica, ou ainda, conforme Pinto, Brunstein, Martins, Desidério e Cardoso Sobrinho (2016) que no que se refere ao empreendedor social, possui característica semelhante aos outros tipos de empreendedores, mas a principal diferença o foco no social e suas motivações.

No que se refere aos processos de criação de valor, o ES consegue por meio da combinação de recursos atender aos objetivos a que se propõe, mesmo que seja por novos caminhos, pois destinam-se principalmente à exploração e aproveitamento de oportunidades para criar valor social, estimulando a mudança social ou satisfação das necessidades sociais (Dess, 2007; Mair & Marti, 2006; Parente *et al.*, 2011).

Este artigo pretende apresentar um modelo teórico de criação de valor social em ES, a partir de estudos em diferentes contextos, no Brasil e na Espanha. Para a construção de um modelo teórico em ES, utilizou-se como norteador o modelo proposto por Lumpkin, Moss, Gras, Kato & Amezcua (2013), entretanto o mesmo foi desconstruído e formado um novo modelo com base na pesquisa de campo, mantendo-se a ideia de processo de ES e com novas configurações a partir da pesquisa de campo, tendo como base a *Grounded Theory* (Glaser e Strauss, 1967). O diferencial proposto é no que tange as etapas e fatores que influenciam na construção modelo teórico, mas tendo como foco o resultado em ES que é a criação de valor social (Lumpkin *et al.*, 2013).

## REFERENCIAL TEÓRICO

O ES pode ser definido como a criação e realização de um empreendimento que pretende promover uma finalidade social específica ou causa, num contexto de mobilização, valores que são desejáveis e importantes em uma sociedade contemporânea. O ES pode ser considerado também como um caminho para a transformação social ao invés de recompensa econômica (Alvord, Brown, & Letts, 2004; Mai & Martí, 2006; Murphy & Coombes, 2009). Mair e Marti (2004, p. 3) ressaltam que o ES é "um processo que consiste no uso inovador e combinação de recursos para exploração e aproveitamento de oportunidades, que visa catalisar a mudança social através da restauração das necessidades humanas básicas de uma maneira sustentável". Há que considerar que a definição do ES tem como foco a missão principal do empreendedor social e a criação de valor social, fornecendo soluções para problemas sociais. Enquanto alguns autores adotam uma definição voltada para a missão de ES associada aos resultados econômicos, outros autores sugerem que os resultados econômicos fazem parte da missão social (Dacin, Dacin & Matear, 2010; Mair & Marti, 2006; Zahra, Gedajlovic, Neubaum, & Shulman, 2009).

Para Bacq e Janssen (2011, p. 381), “o ES pode ser entendido como um constructo multidimensional e dinâmico, assim como o empreendedorismo, devido às suas diversas interfaces e atores envolvidos”. Numa perspectiva de sociedade, o ES não acontece sozinho, pois necessita tanto de um local para que ele possa acontecer, pessoas que se envolvam com a causa ou propósitos a serem atingidos, bem como a aplicação em um lugar onde as necessidades precisam ser atendidas. Agostini (2016) afirma que o ES são atividades ou práticas desenvolvidas por organizações do terceiro setor, sozinha ou em parceria entre elas, sem o objetivo de lucro, e com um objetivo social.

Uma das figuras centrais no ES é o empreendedor social, pois é por meio de suas motivações e atitudes que ele desempenhará o papel importante no empreendimento (Dess, 1998). Os empreendedores sociais devem estar perto de onde ocorrem os fenômenos a serem resolvidos, para que tenham uma profunda compreensão dos problemas, bem como das práticas e estruturas sociais existentes e que contribuem para a sua continuação, por meio da inovação social (Lawrance, Phillips, & Tracey, 2012), possuem uma visão diferenciada, conseguem analisar o ambiente interno e externo de forma distinta e que se propõem a fazer algo para mudar este quadro (Andrade, Costa, Vasconcelos, & Ramos, 2016).

A partir da intenção social empreendedora (ISE) no ES forma-se antes da concretização da ideia ou ainda como um estado de espírito orientada a uma determinada situação, e não coincide necessariamente com o comportamento manifestado pelo empreendedor para a criação e desenvolvimento de organizações, mas sim para alcançar alguma meta (Bird, 1992; Casaqui, 2014; Davidsson, 1995; Moriano, Palací & Morales, 2007), à busca de oportunidades e situações críticas, fazendo com que a missão social seja atendida, bem como no desejo em criar soluções por meio de atitudes empreendedoras, as normas subjetivas e a autoeficácia empreendedora estão relacionadas e explicam a intenção empreendedora social (ISE) (Cavazos-Arroyo, Puente-Díaz, & Agarwal, 2017).

Outro aspecto a ser ressaltado são os elementos estratégicos com foco na missão e visão das organizações do terceiro setor, por ser um dos fatores que mais impactam nos empreendimentos (Drucker, 1974; Collins & Porras, 1996; Takeski & Rezende, 2000; David, 2009). No ES, o alinhamento dos valores que compõem a missão social do empreendimento, é um fator importante para a captação de recursos (Lautermann, 2013) e o alinhamento entre os valores individuais e a missão do empreendimento é o que dará suporte para a obtenção de apoio para a organização, fazendo com que contribua para que as normas e motivações sejam correspondentes ao que pretende como objetivo no empreendimento social (Konda, Starc e Rodica, 2015, Albert, Dean, & Baron, 2016, Chell, Spence, Perrini, & Harris, 2016, Yitshaki & Kropp, 2016).

No que se refere aos fatores externos ao empreendimento, quando a missão é considerada atraente pelos financiadores, tem um impacto positivo sobre o empreendimento, pois contribui para um maior engajamento por parte dos empreendedores em dar continuidade ao seu trabalho, e por outro lado, por parte dos financiadores, há uma percepção de que se está fazendo o bem (Albert *et al.*, 2016, Paswan, Proença, & Cardoso, 2017). As organizações sociais têm por essência aplicar os recursos recebidos das diversas fontes de forma distributiva, fazendo com que os objetivos sociais antecedam aos lucros, criando assim possibilidades para os menos favorecidos, fazendo com que os custos de oportunidade agreguem valor à sociedade por contribuir para a utilização aprimorada nestes contextos (Agafonow, 2014), por meio da adoção de uma postura audaz e trabalhar com os recursos disponíveis de forma responsável (Thakur, 2017) com objetivo de promover o progresso social, fazendo do ganho econômico um resultado para a inovação (Martinez, O’Sullivan, Smith, & Esposito, 2017). Pace, Oliveira e Alkmim (2012) afirmam que os recursos podem ser: as pessoas, a estrutura e o mercado composto pelo ambiente e os processos (Terjesen, Bosma e Stam, 2015). A utilização de recursos financeiros para manter os empreendimentos sociais também tem situação de destaque,

pois através dele é possível obter resultados positivos por meio das organizações, mantendo a estrutura em funcionamento, atendendo os beneficiários, ampliando a rede de atendimento, entre outras possibilidades para os gestores e colaboradores (Mair & Marti, 2004; Martin & Osberg, 2007; Tyszler, 2007; Thakur, 2017).

Para que as atividades de ES sejam desenvolvidas, um fator importante que se destaca é o ambiente em que estão inseridas. Dentro deste contexto, várias iniciativas podem ser contempladas e desenvolvidas, sejam em organizações públicas, privadas ou da sociedade civil, pois o ES inclui desde atores governamentais, que pertencem à sociedade civil organizada por meio de movimentos sociais, associações sindicatos e outros agentes, bem como empresas privadas, que envolvem as organizações que surgem de forma híbrida, entre o mercado privado e a sociedade. No que se refere aos ambientes de atuação do empreendedor social geralmente são as comunidades que necessitam de apoio na resolução de problemas, e onde o impacto social possa ser criado e os resultados alcançados (Dees e Anderson, 2006), o empreendedor social pode trabalhar como agente de mudança social, aproveitando a oportunidade na disseminação de novas abordagens e soluções para problemas sociais e econômicos, promovendo soluções sustentáveis em longo prazo (Kickul, Janssen-Selvadurai, & Griffiths, 2012), fazendo com que o engajamento ao ES seja mais elevado do que em locais onde este ambiente não seja tão propício (Hechavarría, Terjesen, Ingram, Renko, & Justo, 2017).

Outro fator que tem relação no ES são os *stakeholders*, pois por meio essencial deles é possível assegurar a legitimidade da organização, permitindo maior cooperação entre as partes. Pode-se definir *stakeholder* para determinar as partes interessadas que contribuem para uma organização sobreviver, podendo ser classificados em: público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores/clientes, comunidade, governo e sociedade, sindicatos, os concorrentes, bancos e agentes financeiros (Freeman, 1984), dando legitimidade e visando a garantia e sobrevivência do empreendimento, numa relação de longo prazo (Estefanuto, Farley, & Nobre, 2016; Freeman, 1984). Nas organizações sociais, a criação de valor ocorre a partir da gestão de recursos disponibilizados aos e pelos *stakeholders*, sendo que a criação de valor acontece a partir da satisfação e na defesa dos múltiplos interesses, criando valor a seu favor e para as partes interessadas (Morgestein Sánchez, 2012, Silva, 2011).

Um fator considerado relevante são as políticas públicas dos governo, pois com as dificuldades econômicas enfrentadas pelas sociedades, tanto as desenvolvidas como as em desenvolvimento, há cada vez mais a redução da proteção social, crescimento da tensão e um número maior de pessoas a serem atendidas por serviços que o Estado oferece de forma precária, ou não oferece, melhorando assim os níveis de segurança social, por meio de ações voltadas para grupos de minorias ou vulneráveis, desenvolvimento e promoção do voluntariado, filantropia, lojas de caridade, inclusão e adaptação social, emprego, entre outros (Bobbio, 1997, Cherchuk, Kolenda, & Matviichuk, 2017, Schneider, Goldstein, & Smith, 1995; A criação de valor social em ES promove uma atividade inovadora, e neste processo de criação de valor há um forte componente, que é a inovação de produtos, processo ou serviço. O ES discute a criação de valor social como resultados a resolução de problemas sociais (Dees, 2001). A criação de valor pode ser feita pela combinação dos recursos de novas maneiras, que por sua vez contribuem para a exploração de oportunidades para criar valor social, gerando a mudança social e a satisfação das necessidades sociais, por meio da oferta de produtos e serviços, e podem gerar novas organizações com objetivos correlacionados ou distintos na criação de valor (Dees, Anderson & Wei-Skillern, 2004; Bornstein, 2004; Austin *et al.*, 2006; Kickul *et al.*, 2012; Bernardino, 2013), sendo o valor total criado equivalente a soma das conquistas sociais e econômicas de uma organização social (Bellostas, López-Arceiz, & Mateos, 2016). O valor social a que se propõe o ES varia de domínios, circulando pelo econômico e social, apontados como a área de reconhecimento tradicional, mas também em áreas como saúde, educação, ambiente, direitos humanos, entre outros (Mair, Battilana, & Cardenas, 2012).

Pode-se considerar que a criação de valor (CVS) é um elemento central que ocorre no ES, sendo considerada como parte de um processo na identificação de problemas específicos, ou que tenha soluções próprias, em comunidades que há a carência e a necessidade social a ser atendida, resultando na criação de valor social (Bacq & Janssen, 2011; Peredo & McLean, 2006; Robinson, 2006; Seelos & Mair, 2005). A criação de valor econômico não é incompatível, mas secundário ao processo de criação de valor (Zhang & Swanson, 2013), reforça a criação de valor social (Ganzaroli, De Noni & Pilotti, 2014), e ainda demonstra que a criação de ambos não deve ser vista como inconsistente ou incompatível, mas sim, que promove a sinergia para as ações do empreendimento, otimizando a criação do valor total (Sundaramurthy, Musteen & Randel., 2013), ressaltando que para alguns autores (Clercq & Honig, 2011; Kickul *et al.*, 2010; Leadbeater, 1997), o valor criado restringe-se a segmentos da população que é atendida, mas outros (Perrini & Vurro, 2006; Seelos & Mair, 2005) afirmam que o valor criado é tanto para o segmento quanto para a sociedade, pois muitos querem depender o mínimo possível de financiamentos, subvenções ou repasses governamentais, promovendo e gerando sua própria renda, tornando-se assim competitivo no seu mercado (Faller, Estivaleta, Ferreira, Costa & Andrade, 2016).

Sob a ótica de resultados, Hechavarría *et al.* (2017), informam que as atividades e os resultados dos empreendimentos capturam valor para a organização, *stakeholders*, a sociedade e o meio ambiente (Bowman & Ambrosini, 2000), mas estes valores por sua essência são subjetivos. Afirmam que os individuais criam valor social pela gama de interações, atividades e relacionamento entre o empreendimento e o ambiente (Lepak, Smith & Taylor, 2007), e que os objetivos de criação de valor orientam as estratégias de ações tanto de forma qualitativa quanto quantitativa. Cabe ainda ressaltar que uma das preocupações deste século é como se dará a geração de valor econômico e social, distribuídas de modo justo e igualitário entre as pessoas. Num contexto de mudança, necessidades, e de cada vez maior consciência do que se quer para o futuro, há a necessidade de olhar o ES e o valor social dele gerado (Miranda Sánchez & Romero Mancheño, 2017).

### 3 METODOLOGIA

A metodologia pretende nortear os métodos e procedimentos de uma pesquisa, visando chegar aos resultados estabelecidos nas etapas iniciais, a fim de alcançar o objetivo proposto que é compreender o fenômeno do processo de criação de valor em empreendimentos sociais em diferentes contextos. A pesquisa foi do tipo exploratória (Creswell, 2010; Mayring, 2000; Martins & Teóphilo, 2009), por se tratar de um tema relativamente novo, com pouco conhecimento acumulado e sistematizado dentro do ES (Acs *et al.*, 2013; Albert *et al.*, 2016; Austin *et al.*, 2006; Chell *et al.*, 2016; Hechavarría *et al.*, 2016; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Kraus & Filser, 2014; Mair *et al.*, 2012; Medeiros, Machado, Pereira, Costa & Gomez., 2017; Pirson, 2012). No que se referem às escolhas metodológicas, o posicionamento epistemológico da pesquisadora é interpretativista (Burrell & Morgan, 1979; Schwandt, 2006). A opção metodológica foi a indução analítica, que tem como finalidade de gerar conceitos e teorias (Penalva, Alaminos, Francés, & Santacreu, 2015).

A abordagem para a pesquisa foi do tipo qualitativa, pois permite um grau elevado de interação e comunicação entre o pesquisador e atores investigados (Mayring, 2000; Flick *et al.*, 2007; Di Domenico, Haugh & Tracey, 2010; Stake, 2011; Sassmannshausen & Volkmann, 2013), buscando compreender o mundo como os sujeitos o vêem, com a geração de dados flexíveis no contexto social e sustentada em métodos que contribuem para explicar a complexidade do contexto, bem como a riqueza informativa dos fenômenos estudados na busca dos seus significados (Penalva *et al.*, 2015; Stake, 2011).

No que se refere ao método de pesquisa proposto, optou-se por estudos de casos múltiplos (Creswell, 2010; Neiman & Quaranta, 2014; Stake, 2011; Yin, 2016). Os estudos de caso foram realizados por meio da investigação da trajetória dos empreendimentos sociais em diferentes contextos, pois os objetos de estudo possuem valores intrínsecos, singulares e únicos, que guardam valores em si próprios, são considerados mais adequados para gerar conhecimento e validar nos contextos a serem estudados, e contribuem para a comparação dos achados empíricos e os resultados (Creswell, 2010; Di Domenico *et al.*, 2010); Neiman & Quaranta, 2014, Stake, 2011; Sassmannshausen e Volkmann, 2013; Sundaramurthy *et al.*, 2013), Weerawadena, Macdonald e Mort, 2010).

As fontes de evidências no processo de coleta de dados foram as entrevistas semiestruturadas em profundidade e entrevistas coletivas (Penalva *et al.*, 2015; Stake, 2011), análise de documentos (Martins & Teóphilo, 2009; Penalva *et al.*, 2015), e observação não participante (Penalva *et al.*, 2015; Poupart, 2008). As fontes de dados primários foram escolhidas por permitirem obter informações singulares sobre os sujeitos, sobre seus propósitos, ideias e que muitas vezes o pesquisador não consegue obter em outras fontes de pesquisa (Creswell, 2010; Stake, 2011; Mendizábal, 2014). Na coleta de dados secundários, utilizou-se como técnica de apoio a análise documental por meio de relatórios, atas, fotos, imagens e vídeos, legislações, sites de internet, com o objetivo de levantamento de informações a respeito do empreendimento social disponibilizados para a pesquisa (Creswell, 2010; Martins & Teóphilo, 2009), sendo utilizado a triangulação dos métodos para coleta das informações qualitativas sob três enfoques diferenciados, garantindo-se assim a confiabilidade necessária gerada pela utilização de múltiplas fontes de evidências, além de corroborar para a validade do estudo (Flick, 2012; Stake, 2011; Yin, 2016).

Para o critério validade, buscou-se garantir a interpretação correta das falas dos sujeitos, bem como estabelecer contrapontos nos discursos, contrastando com as interpretações próprias e dos sujeitos. Para o critério confiabilidade buscou-se garantir por meio da variedade de discursos a serem interpretados, por meio da combinação de amostra de sujeitos que garantissem a diversidade de papéis nos empreendimentos, até que se encontrasse a saturação teórica (Creswell, 2010; Flick, 2012; Penalva *et al.*, 2015).

Para realização da pesquisa, delimitou-se a área de ES (Austin *et al.*, 2006), em empreendimentos sociais que atuam no Brasil e na Espanha, por acessibilidade e conveniência, garantindo que o estudo do fenômeno fosse analisado sob diferentes datas, lugares e pessoas (Flick, 2012), justificando-se pela sua representatividade nas comunidades onde estão inseridas e por terem papel significativo no desenvolvimento comunitário. Na Espanha o empreendimento social pesquisado foi a *Asociación APSA*, com sede na cidade de Alicante, na Província de Alicante, Comunidade Valenciana, possui importante papel de inclusão de pessoas com incapacidade em ambientes sociais, econômicos e culturais naquela comunidade. E no Brasil, o empreendimento social pesquisado foi o Rede IVG (Instituto Padre Vilson Groh), que atua por meio de diversos empreendimentos localizados em comunidades empobrecidas e vulneráveis e possui importante papel de inclusão de pessoas na Grande Florianópolis, num total de 40 entrevistados em ambos os contextos, identificados por pseudônimos.

Para a realização da análise das informações qualitativas, foi realizado em três formas simultâneas e não excludentes, a saber: a análise descritiva, a análise geradora de teoria e a análise baseada nos discursos dos sujeitos (Penalva *et al.*, 2015). Nesta etapa de análise, foi importante a descrição dos contextos, intenções e processos, a sua classificação e fazer novas conexões, buscando novos formatos de textos a partir de descrições iniciais, reconceitualizando o que foi inicialmente descrito, estabelecendo nova descrição, e assim sucessivamente a critério da pesquisadora (Dey, 1993; Penalva *et al.*, 2015).

A *Grounded Theory* (GT) e a indução analítica contribuíram para a geração de teorias por meio da interpretação dos dados, estabelecimento de semelhanças entre as falas dos sujeitos

e ainda pela capacidade de ampliar a análise para mais casos, com o objetivo final de explicar o fenômeno social estudado (Hernandéz, Fernandéz, & Batista, 2006; Charmaz, 2009; Penalva *et al.*, 2015, Soneira, 2014). Na fase de análise, o uso do software ATLAS TI contribui para a organização dos dados e informações de forma a “gerenciar, extrair, explorar e reestruturar os elementos significativos dos dados” (Penalva *et al.*, 2015, p. 127), reconfigurando-se de maneira a construir as teorias a que se referem os dados e fenômenos estudados, buscando-se por meio das informações qualitativas entender as propriedades, integração as diversas categorias emergentes criando a Unidade Hermenêutica (códigos, anotações, memórias e citações), bem como a serendipidade que visa as descobertas mesmo que por acaso, e por fim a exploração, no estabelecimento de conexões e descobrimento das relações para a construção da teoria (Penalva, 2003).

#### **4 MODELO TEÓRICO DE CRIAÇÃO DE VALOR EM EMPREENDEDORISMO SOCIAL**

Por meio das informações qualitativas obtidas na pesquisa de campo, com base nos teóricos e na GT, desenhou-se por meio da trajetória dos empreendimentos e os fatores que contribuíram para a inclusão de pessoas consideradas vulneráveis e passíveis de exclusão social, tanto no contexto brasileiro e no espanhol. As etapas foram estruturadas por meio das informações qualitativas obtidas na pesquisa de campo, levando em consideração os fatores que criam valor social nos empreendimentos, sob a ótica dos sujeitos, como segue.

Na primeira etapa do modelo propõe-se a Intenção Social Empreendedora (ISE). Os empreendimentos sociais, *Asociación APSA* e Rede IVG, tiveram como objetivo inicial o atendimento de necessidades de grupos vulneráveis e com o risco de exclusão social, que por meio de movimentos sociais reivindicatórios, foi possível permitir a inclusão, mesmo que, muitas vezes, parcial destes coletivos. No Brasil, os empreendimentos foram criados por empreendedores que tinham contato com a realidade de periferia a partir da década de 1980, excluídos dos seus direitos básicos de acesso aos serviços oferecidos obrigatoriamente pelo Estado, e que por meio do empreendimento tiveram uma bandeira para a inclusão de pessoas à margem da sociedade e que só por esta via conseguem ter “voz e vez”, como afirma Francisco. Para garantir este funcionamento, os empreendimentos são norteados pela Constituição Federal Brasileira, Estatuto da Criança e do Adolescente, Marco Regulatório das Organizações Sociais, bem como decretos de reconhecimento de utilidade pública em âmbito municipal e estadual, com concessões inerentes às organizações do terceiro setor. Na Espanha, a ISE também teve como base o movimento social organizado pelos pais de pessoas com deficiência e apoiado pela sociedade civil espanhola na década de 1960. Naquele país tiveram apoio ainda na Constituição Espanhola, a Lei de Minusvalia, bem como pela legislação específica voltada para o terceiro setor espanhol e outras leis complementares na Comunidade Valenciana. No contexto espanhol, a ISE é ressaltada por Santiago quando diz que “APSA começa com um grupo de pais que têm filhos com deficiência intelectual no ano de 1962, então se criava a associação com grupo de pais e conforme iam crescendo seus filhos vão gerando uma série de recursos”, criados com o intuito de atender as necessidades dos seus associados. A capilaridade dos empreendimentos em diferentes pontos da região em que estão localizados, bem como a sua articulação com a Comunidade, mostraram-se relevantes para ISE, pois contribuíram para ampliar a rede de atendimento dos públicos alvo das Associações estudadas. Os empreendimentos, por sua vez, tiveram intenção social empreendedora diferentes, motivada principalmente pela origem dos empreendedores, pois no Brasil, a principal motivação dos empreendedores da Rede IVG tem fundo religioso ou princípios ligados às crenças religiosas brasileiras. Já na Espanha, a principal motivação dos empreendedores foi por meio de movimento social liderado por pais e simpatizantes com a causa de pessoas com deficiência,

pela necessidade de incluir seus filhos nos espaços sociais, movimentaram-se no sentido de valer seus direitos enquanto cidadãos.

Na segunda etapa do modelo teórico, tem-se os Fatores Internos dos Empreendimentos. Para a ISE ser concretizada, os empreendimentos sociais necessitam de uma estrutura e organização interna para atingir estes objetivos. O primeiro fator interno que se pode estabelecer são os componentes estratégicos como a missão, visão, valores e objetivos organizacionais, estatutos constitutivos, regimentos de trabalho, bem como documentos norteadores contribuíram para a estruturação dos empreendimentos, tanto no Brasil como na Espanha. No empreendimento brasileiro, a missão da Rede IVG é definida como “prestar serviços de assessoramento, defesa e garantia de direitos, sem qualquer discriminação, tendo como marco referencial a Constituição”, e sua visão é “tornar-se referência como propositor de políticas públicas, na gestão de recursos e assessoria às Organizações da Sociedade Civil que atendam e defendam os direitos fundamentais de populações em vulnerabilidade social”. As finalidades do empreendimento, norteados pelos valores organizacionais são definidos como “cuidado com a vida, a desconstrução e ressignificação das relações centro/periferia, atuação a partir das margens, *accountability*, valorização do capital social, controle social”. Para dar bom funcionamento aos trabalhos dos empreendimentos da Rede, cada organização tem sua diretoria própria e regime de trabalho amparado nas leis brasileiras, tanto em nível nacional, regional e local, além de documentos norteadores da Igreja Católica Romana. Na Rede IVG, a criação do Sistema de Governança foi considerada um avanço na gestão como destaca Sofia, “a ideia da rede é fantástica”, pois além de atuar em empreendimentos de forma isolada, ainda é possível o compartilhamento de experiências entre os membros da Rede, “alguns recursos de gestão, você pode, cursos financeiros, inclusive de pessoas, de redes de voluntariado, de doadores que podem ser mobilizados, e assim potencializar os recursos existentes.” No empreendimento espanhol, os componentes estratégicos também foram norteados para dar perenidade ao empreendimento. APSA tem como missão “a melhoria da qualidade de vida daquelas pessoas com incapacidade, ou risco de apresentá-la, de suas famílias e do seu entorno” e como visão “vocação inovadora e dinâmica em trabalhar com pessoas com incapacidade, prestando atenção às necessidades dos seus sócios, e das demandas da sociedade, assumindo novos desafios e sendo fiel à sua missão.” Os valores organizacionais definidos por APSA são a “solidariedade, responsabilidade, respeito, honestidade, não discriminação e igualdade”. Para amparar suas atividades, a organização adota o código de ética da FEAPS, bem como as legislações específicas espanhola e da União Europeia, da qual faz parte. APSA possui estatuto próprio que norteia suas atividades, bem como a responsabilidade da Junta Diretiva, associados e parceiros. Os empreendimentos sociais podem sofrer influência dos processos estruturais, como o modelo de gestão, que devem se adaptar às contingências e necessidades organizacionais. O Sistema de Governança apoiou na profissionalização requerida pela Associação, sendo hoje realizada por profissionais contratados para este fim. Santiago afirma que a Junta Diretiva “é totalmente altruísta, e a composição da junta por uma parte é de pais, que tem algum filho dentro da organização”, contam ainda com o apoio de pessoas da sociedade civil “que colaboram com a associação dentro desta Junta Diretiva, nos apoiando com seu conhecimento.” No caso da APSA, ficou evidenciada que a estrutura que atende suas necessidades é em forma de um guarda-chuva, que abarca todos os serviços oferecidos dentro de uma estrutura própria, desde o nascimento quando detectado que a criança necessita de apoios e que podem encontrar na associação, até a sua morte, quando o associado não possui mais familiares para ampará-los.

No que se refere a estrutura necessária para o funcionamento dos empreendimentos, foi identificado que são divididos em: estrutura física, pessoas por meio dos profissionais e os recursos financeiros. No contexto brasileiro, a Rede IVG possui escolas, prédios cedidos pelo governo ou ainda sedes próprias para o desenvolvimento das atividades. No contexto espanhol,

APSA também possui prédios próprios ou cedidos pelo governo local para o desenvolvimento de suas atividades, bem como galpões destinados para as atividades dos Centros Especiais de Emprego, e residência para a terceira idade. Quanto aos profissionais necessários para o funcionamento dos empreendimentos são as pessoas com formação específica para o atendimento das diversas necessidades dos beneficiários dos empreendimentos, sejam eles gestores, técnicos, analistas e assistentes. Este fator está ligado diretamente à profissionalização dos empreendimentos e por meio dela é possível a criação de projetos específicos para o atendimento das necessidades do público atendido, Bruno afirma que no que se refere aos recursos “não é só dinheiro, pessoas, tempo, equipamentos [...] tinha uma ideia brilhante, mas não tinha dinheiro, não tinha aonde executar, com quem fazer.” No contexto espanhol, Santiago ressalta que muito do crescimento da estrutura da APSA foi por conta de investimentos da administração provincial, “uns dois anos uma residência que construiu a assembleia e cedeu para que nós usássemos [...] as prefeituras, a nível de infraestruturas, crescemos pela mão da administração.” Pode-se considerar a qualificação profissional como um fator propulsor da ISE, pois por meio dos profissionais, é possível realizar diagnóstico de novas necessidades, atendimento de outros segmentos sociais, e que possa ser oferecido pelos empreendimentos, bem como a ampliação de produtos e serviços para os associados ou beneficiários.

Outro fator considerado relevante são os recursos financeiros necessários para a manutenção da estrutura física e de pessoal dos empreendimentos. Os recursos podem ser oriundos de entes públicos e privados, subvenção, recursos oriundos de projetos de responsabilidade social de organizações privadas, parcerias, doações, editais de financiamento, projetos de captação de recursos, festas beneficentes, e também de filantropos sensíveis às causas sociais, bem como produtos e serviços gerados pelo próprio empreendimento. Um dos objetivos é a sustentabilidade financeira dos empreendimentos, por meio de receitas que permitam a prestação contínua de serviços aos seus beneficiários ou associados. No contexto brasileiro, Bruno ressalta que “preciso contratar pessoas que sejam profissionais que tenham competência *pra* aquela situação que ela vai ser contratada que consiga ter resultado e que tenha princípios e valores alinhados ao da Instituição.” No contexto espanhol, Ramiro salienta que para manter a estrutura da APSA, “temos que acompanhar com o resultado econômico, porque tudo é muito bonito, mas se os números não saem temos que fechar e irmos para nossas casas [...] é uma responsabilidade é muito grande.” A escassez de recursos foi considerada um fator limitador no desenvolvimento das atividades nas organizações do terceiro setor e que a sustentabilidade financeira deve ser buscada para a continuidade das atividades no empreendimento é um fator determinante, em ambos os contextos estudados.

Na terceira etapa no modelo teórico tem-se os Fatores Externos aos Empreendimentos. A partir da ISE e da estrutura interna dos empreendimentos, os fatores externos impactam de forma significativa na gestão dos empreendimentos, pois atendem um público específico com necessidades nem sempre atendidas pelo Estado. Um fator externo importante são as políticas públicas, que por meio dos movimentos sociais reivindicatórios têm papel importante para a garantia da sua aplicação. Na implantação e execução de políticas públicas no Brasil, o Estado é um dos principais parceiros da Rede IVG na Grande Florianópolis. Numa crítica às políticas públicas implantadas no Brasil nos últimos anos, Francisco afirma que os movimentos sociais esperavam mais dos governos populares, e que o Estado brasileiro por conta disso, “fez pouco, eu acho que quando analiso isso, e do ponto do Estado, acho que o Estado criou consumidores e pouco exercício de cidadania [...] é uma população empobrecida, mas qual o nível de consciência política que essa população tem?” Argumenta ainda que os movimentos sociais dentro de “uma sociedade capitalista [...] romper com um processo do consumismo, da cultura consumista, acho que isso é um grande desafio, porque tens que trabalhar com a formação de valores [...] o que segura é a formação de valor, não é?” Em contraste, as políticas públicas de Estado têm uma melhor estruturação e com aplicação de forma efetiva em diversos âmbitos

tanto no país, como na Comunidade Valenciana. Com amparo na Lei de Minusvalia, foi possível fazer com que os associados da APSA tenham acesso a emprego nos Centros Especiais de Emprego, como forma de contribuir para a manutenção da estrutura. Serena afirma que os CEE “são um diamante a explorar”, pois muitas empresas na Espanha ainda não conhecem o potencial deste tipo de organização e os benefícios que podem ser gerados a partir deste tipo de contratação. Ramiro salienta que por meio da APSA, a política pública de atender pessoas com incapacidade pode ser contemplada, pois “é impossível pensar que o Estado pode chegar a todos os rincões e a todas as casas dos administrados da população.” Pode-se verificar que em ambos os contextos, há a preocupação de implantação de políticas públicas de inclusão, entretanto no Brasil, ainda há necessidade de atendimento das necessidades básicas como educação, saúde e segurança, que estão aquém do necessário, principalmente para população de periferia. Já na Espanha, há o estado de bem-estar e políticas públicas básicas praticamente universalizadas, e esforços para a inclusão de coletivos marginalizados ou excluídos dos espaços sociais.

Outro fator relevante e considerado determinante nos empreendimentos são os *stakeholders*, que por meio da participação destes é possível apoiar a IES, incrementar os recursos internos e também a cobrança de aplicação da política pública para os atendidos nos empreendimentos. Podem ser considerados *stakeholders* dos empreendimentos: os familiares, gestores, associados, entes públicos e privados, comunidade, voluntários, parceiros, colaboradores, sócios, entre outros. Os *stakeholders* variam de acordo com a atuação dos empreendimentos bem como a interação dos empreendimentos com a sociedade. No que se refere aos fatores externos, um ponto de convergência entre os empreendimentos são os *stakeholders*, tanto no empreendimento brasileiro como no empreendimento espanhol, pois a participação de vários segmentos da sociedade é considerada importante para que seja possível atender aos objetivos estabelecidos na ISE, destacam-se entre eles: familiares, governo, parceiros, colaboradores. No empreendimento brasileiro, Conrado afirma que a Rede IVG “tem uma boa rede de parceiros, tem parceiros que doam muito dinheiro por mês, então isso também ajuda.” Estela afirma que no seu empreendimento, a participação dos pais é bastante efetiva e afirma que “quando a gente faz entrega de boletins, que é um dia muito importante para eles, vem pai, mãe e filho, a gente atende 90% num dia, eles querem saber como é que está o filho.” No empreendimento espanhol, a participação dos *stakeholders* também contribui para o desenvolvimento das atividades. Para este desenvolvimento, a APSA conta com o apoio do governo de Alicante, Universidade de Alicante por exemplo. Na Universidade de Alicante as atividades são desenvolvidas por meio de convênio entre as duas organizações, com a prestação de serviços de limpeza e reprografia, “esse convênio é mantido ano após ano” como afirma Juan. Outro fator que impacta nos empreendimentos são as dificuldades ambientais, que aqui representados pelas crises financeiras por qual passam os países onde estão instalados os empreendimentos sociais. No contexto espanhol, este fator teve bastante relevância, e atingiu aquele país entre os anos de 2012/2013 e as organizações do terceiro setor de forma bastante incisiva. No caso da APSA, a falta de repasse das subvenções, bem como a falta de financiamento das atividades pelos bancos, provocaram incerteza no que se refere aos repasses para a organização, sendo necessário ajustes na estrutura da Associação, redução da jornada de trabalho e corte de postos de emprego.

Na quarta etapa do modelo teórico, pode-se destacar o processo de inclusão que permeia todo o modelo teórico ora proposto. Este processo tão necessário nos empreendimentos sociais e considerado como a categoria chave do presente modelo teórico até o resultado final que é a criação de valor. O processo de inclusão contribui para novas perspectivas de vida nas comunidades em que estão os empreendimentos, pois promovem a mudança social, econômica, política e cultural, tornado os beneficiários condutores de suas vidas, integrando-as à vida da cidade, integrando ao processo de criação de valor social. O processo de inclusão pode ser

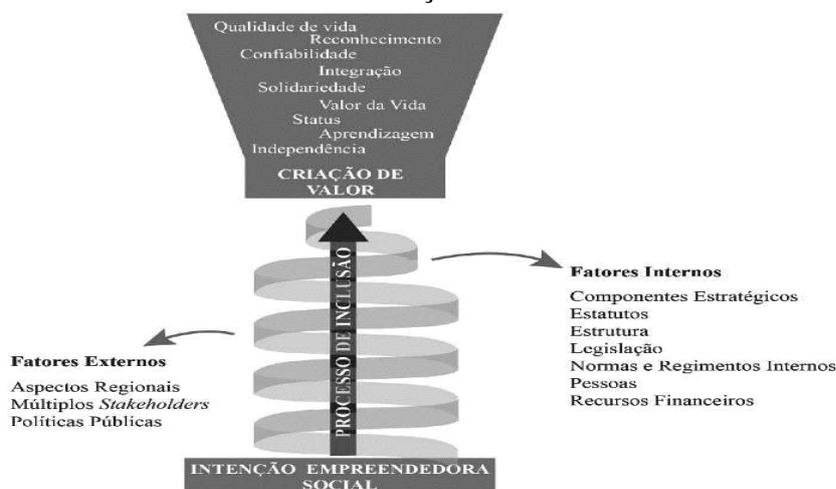
considerado como um dos resultados parciais dos empreendimentos sociais e um valor gerado pelo empreendimento sob a ótica dos *stakeholders*.

O processo de inclusão ocorre simultaneamente com a ISE e a combinação de fatores internos e externos, ao longo da trajetória dos empreendimentos *Asociación APSA* e da Rede IVG. No empreendimento brasileiro, o objetivo é a inclusão de populações vulneráveis nos espaços sociais por meio da aplicação de políticas públicas. Francisco ressalta que o processo de inclusão contribui para que os jovens empobrecidos da periferia das grandes cidades tenham “condições de caminhar com as suas pernas, e têm condições de se empoderar, o conhecimento é um processo de empoderamento”, e que gera transformação social. No contexto espanhol, este processo pode ocorrer de diferentes formas para pessoas com incapacidade, seja na escola, em ambientes públicos, ou até mesmo no trabalho. Ramiro salienta que pela quantidade de serviços oferecidos e número de profissionais demandados, a APSA hoje está “mais forte e melhor posicionada, com o reconhecimento por parte dos poderes públicos, da sociedade muito importante, APSA é uma referência no mundo da incapacidade na Comunidade Valenciana.” O processo de inclusão é parte fundamental no processo de criação de valor dos empreendimentos sociais estudados, sendo considerado um valor também para os participantes nos empreendimentos.

Na última etapa do modelo proposto tem-se a Criação de Valor Social (CVS). É considerado como o resultado do empreendimento social, por meio da percepção dos envolvidos pelos empreendimentos sociais. No empreendimento brasileiro é explicitada por meio dos valores associados aos resultados provocados na vida dos beneficiários como a mudança na perspectiva de vida gerada pelo acesso à educação, que é um direito básico, mas nem sempre assegurado, faz com que os participantes dos empreendimentos tenham outra visão em relação às suas vidas e seu futuro. Isto pode ser constatado por meio da fala de Iracema, que afirma que sua participação nos empreendimentos bem como de sua família a deixa “mais feliz e até mesmo mais respeito”, pois por meio dos empreendimentos ela conseguiu uma melhor colocação profissional e seus filhos tiveram acesso ao ensino de qualidade. Já Heitor afirma que a Rede IVG cria valor no momento em que “estabelece um horizonte de perspectiva para pessoas que não tinham perspectiva construída como opção”, fazendo com que os moradores de comunidade de periferia tenham outra perspectiva de vida, ocupando outros lugares na sociedade, saído da margem ou até da própria exclusão social, por meio da participação no poder paralelo, como é chamado o narcotráfico. No contexto espanhol, pelas próprias características sociais, econômicas, políticas e culturais, a CVS está centrada na inclusão de pessoas com incapacidade nos ambientes sociais. Por se tratar de um coletivo ainda em processo de inclusão pelos esforços da APSA e das famílias, a CVS pode ser explicitado por meio da aprendizagem, como destaca Serena, “cada dia aprendes algo novo, cada dia, cada dia e o surpreendente é que normalmente esse novo te ensina”, seja pelo comportamento, pela perspectiva de vida que tem uma pessoa com incapacidade. Já Santiago ressalta que APSA promove a inclusão nos diversos espaços sociais, isto provoca a melhoria da “qualidade de vida das pessoas com incapacidade e suas famílias”, pois faz com que estes cidadãos sejam respeitados dentro de suas condições e promove também o respeito e a dignidade para as pessoas com incapacidade. Para os trabalhadores dos CEES (Centros Especiais de Emprego/ APSA), sob a ótica dos associados, a CVS é ser “feliz” como afirma Pepita e “valer-se por si mesmo”, como afirma Paloma. A independência pessoal e financeira contribui para que pessoas com incapacidade se integrem à sociedade espanhola, por meio de condições de vida que levem as condições mais próximas da normalidade, fazendo com que possam viver e conviver. A CVS apresenta diferenças pelas características dos empreendimentos e por estarem também em diferentes contextos, Brasil e Espanha. A criação de valor social é considerada um resultado concreto de fatores dispostos de maneira simultânea ao longo de um período de tempo nos

empreendimentos sociais estudados. Para compreender o processo proposto, o modelo teórico da CVS em ES, tem-se a figura 1.

Figura 1. Modelo teórico do Processo de Criação de Valor.



**Fonte:** Rovaris, M.C (2018). O fenômeno de criação de valor em empreendedorismo social em diferentes contextos: estudo de caso no Brasil e na Espanha. Biguaçu/Brasil, 346 p.

É importante salientar que o modelo teórico ajuda a compreender o papel dos empreendimentos sociais nas comunidades em que estão inseridos, por meio da ocupação dos espaços sociais, tanto no caso da Associação APSA quanto da Rede IVG. A CVS resulta em mudanças significativas nos stakeholders, sejam elas promovida pelos aspectos sociais, econômicas, políticas e culturais, além de impactar em setores como o mercado de trabalho por meio da elevação educacional, melhoria na qualidade de vida das comunidades, entre outros. Ela é percebida pelos sujeitos de forma distinta, seja pela participação no empreendimento, ou ainda pelos benefícios resultantes da atuação das organizações nas comunidades. Além disso, o modelo teórico visa apresentar como os empreendimentos estudados contribuem no processo de inclusão e na criação de valor onde estão inseridos, bem como uma sociedade pode contribuir para a inclusão dos seus cidadãos, por meio de uma estrutura de apoio e desenvolvimento pleno de pessoas desfavorecidas social e intelectualmente em diferentes contextos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo apresentar um modelo teórico de criação de valor para ES, levantado a partir de informações em diferentes contextos, Brasil e Espanha. O modelo pretendeu avançar na pesquisa em ES, buscando verificar qual a abrangência em CVS para os ambientes em que estão inseridos, sob a ótica dos associados e beneficiários, por meio ainda da contribuição para que as comunidades melhorem suas condições sociais, econômicas, políticas, culturais e ambientais, numa nova perspectiva sobre suas potencialidades e do contexto em que vivem. Quanto aos fatores internos e externos disponibilizados nos empreendimentos, percebeu-se que eles são importantes para o funcionamento e a manutenção dos empreendimentos sociais em ambos contextos, que possuam uma estrutura mínima de atendimento como forma de garantir os objetivos de inclusão nas atividades desenvolvidas pelos empreendimentos.

No que se refere aos fatores externos, há que se destacar que as políticas públicas primeiramente na Espanha têm uma ação articulada entre os diversos níveis de governos e as organizações do terceiro setor que formam uma rede de atendimento, permitindo a sobrevivência do empreendimento por meio de subvenções e financiamentos públicos, e por vezes doações privadas. Já no Brasil, as ações desenvolvidas em parcerias são pontuais e desarticuladas, fazendo com que ainda ocorra o clientelismo nas comunidades atendidas, e os

empreendimentos sociais depender de doações e a benevolência de bem-feitores por meio de doações privadas para atender suas necessidades. As organizações sociais desempenham um importante nos contextos estudados, pois contribuem com a inclusão de pessoas propensa à marginalização e/ou exclusão social.

Pode-se destacar dentre as contribuições teóricas deste trabalho, a estruturação de um modelo teórico baseado em dados obtidos pela pesquisa de campo, por meio da *Grounded Theory*. Por meio deste modelo teórico, poderá ser revisado em pesquisas futuras na aplicação em outros empreendimentos e contextos, buscando sua consolidação e reestruturação caso seja necessário. Muitas pesquisas realizadas na área de ES ficam restritas a definição do ES, papel do empreendedor social e a missão social do empreendimento, foi possível assim, avançar na pesquisa deste campo de estudo, indo além do que é pesquisado tradicionalmente pela academia. No que diz respeito às contribuições sociais, foi possível verificar que o processo de inclusão permeia toda trajetória dos empreendimentos, pois pela intenção empreendedora social, fatores internos e externos e pôr fim a criação de valor contribui para que pessoas em processos de marginalização e/ou exclusão, tornam-se cidadãos ativos e em pleno gozo dos seus direitos, sendo eles próprios autores de sua trajetória e transformação social.

No que se refere as limitações, o estudo em diferentes contextos foi dificultado pela pouca quantidade de estudos teóricos e empíricos na área de criação de valor social, o que dificultou a sua definição, bem como um entendimento mais apropriado sobre o tema, necessitando de mais estudos e discussões sobre a CVS em ES. A falta de indicadores e métricas na área de ES também foi um dificultador para estudar as trajetórias, principalmente para avaliação dos impactos causados pelos empreendimentos, e muitas vezes, os modelos disponíveis são adaptados de outras áreas de estudos, nem sempre possíveis aplicá-los nesta área de estudo.

## REFERÊNCIAS

- Acs, Z. J., Boardman, M. C., & McNeely, C. L. (2013). The social value of productive entrepreneurship. *Small Bus Econ*, 40, 785–796.
- Agafonow, A. (2014). Toward A Positive Theory of Social Entrepreneurship. On Maximizing Versus Satisficing Value Capture. *J Bus Ethics*, 125, 709–713.
- Agostini, M. R. (2016). Correlações entre diferentes terminologias no contexto do terceiro setor: Inovação social x empreendedorismo social x Empresa social x Negócio social. *Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*, Porto Alegre, RS, Brasil, 4.
- Albert, L. S., Dean, T. J., & Baron, R. A. (2016). From Social Value to Social Cognition: How Social Ventures Obtain the Resources They Need for Social Transformation. *Journal of Social Entrepreneurship*, 289-311.
- Alvord, S. H. L., Brown, D., & Letts, C. W. (2004, September). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40, 260-282.
- Andrade, D. C. T.de, Costa, D. M. D., Vasconcelos, V. N. de S. A., & Ramos, H. R. (2016). Empreendedorismo e economia solidária: um ensaio de suas convergências e divergências. *RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 7(1), 175-186.
- Andrade, T. de, Costa, V. F, & Faller, L. P. (2016, Agosto). Preocupações com a sustentabilidade imbricadas na missão social das organizações: a percepção de empreendedores sociais do Brasil e de Portugal. *Rev. Adm. UFSM*, 9(Ed. Especial), 08-24.
- Asociación APSA. (2017). Recuperado em 28 de abril, 2017, de <http://www.asociacionapsa.com/>

- Austin, J, Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Bellostas, A. J., López-Arceiz, F. J., & Mateos, L. (2016). Social Value and Economic Value in Social Enterprises: Value Creation Model of Spanish Sheltered Workshops. *Voluntas*, 27, 367–391.
- Bernardino, S. J. Q. (2013). *Iniciativas de empreendedorismo social no Terceiro Setor em Portugal: antecedentes, comportamentos e desempenho organizacionais*. Tese de Doutoramento, Universidade Portucalense, Portugal. Recuperado em 20 de janeiro, 2018, de <http://repositorio.uportu.pt/jspui/handle/11328/1045>
- Bird, B. J. (1992). *The operation of intentions in time: The emergence of the new venture*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), 11-20.
- Bobbio, N. (1997). *Igualdade e liberdade* (3a ed.). Rio de Janeiro/RJ: Ediouro.
- Bornstein, D (2004). *How to chance the world: social entrepreneurs and the power of the ideas*. New York: Oxford University Press.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Criação de Valor Versus valor de captura: Para uma definição coerente do Valor na Estratégia. *British Journal of Management*, 11, 1-15.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Burlington: ASHGATE.
- Charmaz (2009). *A construção da teoria fundamentada: guia prático para a análise qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Casaqui, V. (2014, Julho/Dezembro). Ideologia Do Empreendedorismo Social: representações do trabalho em tempos de crise do estado social português. *Rumores*, 8(16), 19-36.
- Cavazos-Arroyo, J., Puente-Díaz, R., & Agarwal, N. (2017, Abril/Junho). Análise de alguns antecedentes da intenção empreendedora social entre os residentes do México. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, 19(64), 180-199.
- Chell, E., Spence, L. J., Perrini, F., & Harris, J. D. (2016). Social Entrepreneurship and Business Ethics: Does Social Equal Ethical? *J Bus Ethics*, 133, 619–625.
- Cherchyk, L. N., Kolenda, N. V., & Matviichuk, N. M. (2017). Models of Social Entrepreneurship. *Scientific bulletin of Polissia*, 11(3), 2.
- Cherrier, H., Goswami, P., & Ray, S. (2017). Social entrepreneurship: creating value in the context of institutional complexity. *Journal of business research*. Recuperado em 15 de janeiro, 2018, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296317304393>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: 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.
- David, F. R. (2009). *Strategic management: concepts and cases* (20a ed.). New York: Pearson Prentice Hall.
- Davidsson, P. (1995). Determinants of entrepreneurial intentions. Comunicação apresentada na conferência Rent IX, Piacenza, Itália, 23-24 de Novembro.
- Dees, J. G. (2007). Taking social entrepreneurship seriously. *Society*, 44(3), 24–31.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*. *Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA)*, 1(3).
- Dees, J. G., & Battle, A. B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. *Arnova Occasional Paper Series I*, 2(3), 39-66.
- Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact. *Stanford Social Innovation Review*, 1, 24-32.

- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A user-friendly guide for social scientists*. London/UK: Routledge.
- Di Domenico, M. L., Haugh, H., & Tracey, P. (2010, July). Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 34(4), 681-703.
- Faller, L. P., Estivaleta, V. de F. B., Ferreira, J. M. C., Costa, V. F., & Andrade, T. de. (2016). Criação de valor sob a ótica do empreendedorismo social: Uma análise dos empreendimentos coletivos de uma incubadora social. *Espacios*, 37(11), 18.
- Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa* (3a ed.). Madrid/Es: Ed. Paideia.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Glaser, B.G. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Mill Valley, Ca.: Sociology Press.
- Glaser, B. G & Strauss, A. L. (1967) *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Hechavarría, D. M., Terjesen, S. A., Ingram, A. E., Renko, M., & Justo, R. (2017). Amanda Elam Taking care of business: the impact of culture and gender on entrepreneurs' blended value creation goals. *Small Bus Econ*, 48, 225–257.
- Hernández, R. S., Fernández, C. C., & Baptista, P. L. (2006). *Metodología de Investigación* (4a ed.). Mexico/DF: McGraw-Hill.
- Hlady-Rispal, M., & Servantie, V. (2018). Deconstructing the Way in which Value Is Created in the Context of Social Entrepreneurship. *International Journal of Management Reviews*, 20, 62–80.
- Kickul, J., Janssen-Selvadurai, C., Griffiths, M. D. (2012). A Blended Value Framework for Educating the Next Cadre of Social entrepreneurs. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 479-493.
- Konda, I., Starc, J., & Rodica, B. (2015). Social Challenges Are Opportunities For Sustainable Development: Tracing Impacts Of Social Entrepreneurship Through Innovations And Value Creation. *Economic Themes*, 53(2), 211-229.
- Kostetska, I., & Berezyak, I. (2014). Social entrepreneurship as an innovative solution mechanism of social problems of society. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 36(3).
- Kraus, S., Filser, M., O'Dwyer, M., & Shaw, E. (2014). Social entrepreneurship: an exploratory citation analysis. *Review of Managerial Science*, 8, 275–292.
- Lautermann, C. (2013). The ambiguities of (social) value creation: towards an extended understanding of entrepreneurial value creation for society. *Social Enterprise Journal*, 9(2), 184-202.
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. Demos, London/UK.
- Leal, A. L., Freitas, A. A. F. de, & Coelho, S. (2014, Julho/Dezembro). A Percepção de Oportunidades no Contexto do Empreendedorismo Social. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 5(3).
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, S. (2007). Criação de valor e capturar valor: Um Multilevel Perspectiva. *Academy of Management Review*, 32(1), 180–194.
- 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 Bus Econ*, 40, 761–783.
- Mair, J. & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Mair, J., Battilana, J., & Cardenas, J. (2012). Organizing for society: a typology of social entrepreneuring models. *Journal of Business Ethics*, 111, 353–373.

- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). SE: the case for definition. *Stanford Social Innovation Review*. Recuperado em 23 de dezembro, 2015, de <http://www.ssireview.org>.
- Martínez Nicolás, C., & Bañón Rubio, A. M. (2012, Enero-Junio). El emprendimiento social: una comparativa entre España y países sudamericanos. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, 1(1).
- Martinez, F., O'Sullivan, P., Smith, M., & Esposito, M. (2017). Perspectives on the role of business in social innovation. *Journal of Management Development*, 36(5), 681-695.
- Martins, G. D. A., & Theófilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais* (2a ed.). São Paulo/SP: Editora Atlas.
- Medeiros, C. B., Machado, L. C. R., Pereira, L. C. de A., Costa, Í. C. de A., & Gomez, C. P. (2017). Inovação Social e Empreendedorismo Social: Uma Análise Sob a Perspectiva da Economia Solidária. *Revista Gestão.Org*, 15(1), 61-72.
- Mendizabál, N. (2014). *Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa*. In I. V. Gialdino (Coord.). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Miranda Sánchez, P., & Romero Mancheño, I. (2017). Menos oposición y más cooperación: Aportes para el fortalecimiento de la democracia, *Polis [En línea]*, 46.
- Morgestein Sánchez, W. I. (2012, Julho/Dezembro). La noción de shareholder value y la teoría de los stakeholders': visión contemporánea del concepto de "interés social" desde una perspectiva de creación de valor. *Civilizar*, Bogotá, 12(23).
- Moriano, J. A., Palací, F. J., & Morales, J. F. (2007). The psychosocial profile of the university entrepreneur. *Psychology in Spain*, 11(1), 72-84.
- Murphy, P. J., & Coombes, S. M. (2009, July). A Model of Social Entrepreneurial Discovery. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 325-336.
- Neiman, G., & Quaranta, G. (2014). Los estudios de caso em la investigación sociológica. In I. V. Gialdino (Coord.). *Estrategias de investigación cualitativa* (Cap. 6, pp. 213-234). Barcelona, ES: Ed Gedisa.
- Omoredede, A. (2014). Exploration of motivational drivers towards social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 10(3), 239-26.
- Pace, E. S. U., Oliveira, A. M. de, & Alkmim, W. F. (2012, Setembro/Dezembro). A Criação de Valor na Gestão da Mão de Obra Voluntária no Terceiro Setor. *Revista de Administração da UNIMEP*, 10(3), 218 -242.
- Parente, C., Costa, D., Santos, M., & Chaves, R. R. (2011, Maio). Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. *Anais do Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização Lisboa*, Lisboa, 14.
- Paswan, R. R. K., Proença, T., & Cardoso, C. C. (2017). *A study of intrinsic and extrinsic motivation in social entrepreneurship*. Recuperado em 15 de janeiro de 2018, de [http://cefup.fep.up.pt/uploads/wip%20seminars/2017/Paper\\_%20Raju%20Paswan\\_14.07.2017.pdf](http://cefup.fep.up.pt/uploads/wip%20seminars/2017/Paper_%20Raju%20Paswan_14.07.2017.pdf)
- Penalva, C. (2003). *Postcodificación e Analisis de Datos Textuales: análisis qualitativo con ATLAS TI*. Working Paper, Instituto Universitario de Desarrollo Social y Pax.
- Penalva, C. V., Alaminos, A. C, Francés, F. J. G., & Santacreu, O. A. F. (2015). *La investigación cualitativa: Técnicas de Investigación y Análisis con Atlas.Ti.*, Universidad de Cuenca/Cuenca, Equador: PYDLOS Ediciones.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Towards a theory of community-based enterprise. *Academy of management Review*, 31(2), 56-65.
- Pinto, I. M. B. S., Brunstein, J., Martins, A. A. C., Desidério, P. H., & Cardoso Sobrinho, C. A. (2016, Janeiro/Junho). Revisão Sistemática da Literatura de Empreendedorismo Social e

- Desenvolvimento de Competências: uma análise dos últimos 10 anos. *International Journal of Innovation (IJI Journal)*, São Paulo, 4(1), 33-45.
- Pirson, M. (2012). Social entrepreneurs as the paragons of shared value creation? A critical perspective. *Social Enterprise Journal*, 8(1), 31-48.
- Poupart, J. et al. (2008). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis/RJ: Vozes.
- Rovaris, M.C (2018). *O fenômeno de criação de valor em empreendedorismo social em diferentes contextos: estudo de caso no Brasil e na Espanha*. Biguaçu/Brasil, 346 p.
- Sassmannshausen, S. P., & Volkmann, C. (2013). A bibliometric based review on Social Entrepreneurship and its establishment as a Field of Research. *Schumpeter Discussion Paper*, (3).
- Schwandt, T. A. (2006). Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa. In: N. Denzin et al. *O Planejamento da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artemed.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995) The ASA framework: an update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social Entrepreneurship: Creating New Business Models to Serve the Poor. *Business Horizons*, 48(3), 241-246.
- Silva, S. L. (2011, Julho/Dezembro). Stakeholders, Recursos e Criação de Valor. *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, Florianópolis/SC, 1(1).
- Stake, R. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre/RS: Penso.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Sundaramurthy, C., Musteen, M., & Randel, A. E. (2013). Social Value Creation: A Qualitative Study of Indian Social Entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 18(2).
- Takeski, T., & Rezende, W. (2000). *Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books.
- Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), 192-213.
- Terjesen, S., Bosma, N., & Stam, E. (2015). Advancing Public Policy for High-Growth, Female, and Social Entrepreneurs. *Public Administration Review*, 76(2), 230–239.
- Thakur, U. (2017, November). Social entrepreneurship: An emerging trend in business. *International Journal of Advanced Research and Development*. 2(6), 696-699.
- Tyszler, M. (2007, Novembro/Dezembro). Mudança social: uma arte? Empreendimentos sociais que utilizam a arte como forma de mudança. *RAP*, Rio de Janeiro, 41(6), 1017-34.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso.
- Yitshaki, R., & Kropp, F. (2016). Motivations and Opportunity Recognition of Social Entrepreneur. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 546–565.
- Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24, 519-532.
- Zhang, D., & Swanson, L. A. (2013). Social Entrepreneurship in Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation of the Synergy Between Social and Business Objectives. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 25(1).