

EMPREENDEDORISMO EM NEGÓCIOS SOCIAIS: proposições preliminares

VIVIANE CELINA CARMONA

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

viviane.carmona@hotmail.com

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

cristinadpmartens@gmail.com

HENRIQUE MELLO RODRIGUES DE FREITAS

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

freitas138@gmail.com

EMPREENDEDORISMO EM NEGÓCIOS SOCIAIS: proposições preliminares

INTRODUÇÃO

Este artigo trata de estudo sobre a Orientação Empreendedora (OE) de Negócios Sociais, discussão apoiada pela teoria do empreendedorismo. A literatura recente apresenta comparações e contrastes entre o empreendedorismo comercial e social diante de uma variedade de dimensões, sugerindo que os antecedentes empresariais e os resultados diferem diante de um contexto social. Porém pouco se sabe sobre os processos empresariais sociais e se há diferenças entre negócios comerciais e sociais (Lumpkin *et al.*, 2013). O Empreendedorismo Social (ES) é caracterizado por ter como principal missão a mudança social (Leadbeater, 1997; Dees, 1998; Bornstein, 1998; Oliveira, 2004; Yunus, 2007; Vasquez & Davila, 2008; Dacin *et al.*, 2010; Lumpkin *et al.*, 2013; Tigu *et al.*, 2015). Porém equilibrar a geração e administração de valores sociais com a questão financeira, é algo que representa um grande desafio para o Empreendedor Social (Dino, 2016). Assim surgem os negócios sociais, um novo campo de estudo, que ainda necessita de definições a respeito de uma terminologia única (Commini, Barki, & Aguiar, 2012). Os Negócios Sociais (NS) são modelos híbridos que buscam maximizar o impacto social garantindo a autossustentabilidade financeira do negócio, equilibrando os dois objetivos (Yunus, 2016). Buscando analisar os negócios sociais, será utilizada a Orientação Empreendedora (OE).

Os temas negócios sociais e orientação empreendedora podem ser vistos como um campo de oportunidade para pesquisas, pois os estudos sobre empreendedorismo crescem nos últimos anos, atraindo a atenção como assunto frequente (Short, Ketchen, Combs, & Ireland, 2010). A OE trata do estudo do empreendedorismo no nível da organização. Diversos autores têm sugerido que a OE pode influenciar positivamente o desempenho de uma organização, apontando para o fato que organizações com maior OE tendem a ser mais bem-sucedidas que organizações com uma menor OE (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1993; Zahra & Covin, 1995; Wiklund & Shepherd, 2005; Keh *et al.*, 2007; Naldi *et al.*, 2007; Li *et al.*, 2008; Li, 2009). A OE é atualmente reconhecida como um dos conceitos mais centrais da área de gestão (Gupta & Dutta, 2016). Assim, positivamente associada ao crescimento, a OE é considerada benéfica para as organizações uma vez que tem impacto positivo nas medidas de desempenho financeiro, podendo facilitar a descoberta de novas oportunidades, habilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva (Wiklund & Shepherd, 2003; Martens & Freitas, 2010). Partindo desse contexto, este artigo tem como objetivo apresentar proposições preliminares sobre a orientação empreendedora em negócios sociais, seus antecedentes e resultados.

O artigo foi organizado da seguinte forma: na seção 2 é feita uma breve revisão conceitual sobre os NS e a OE; na seção 3 é apresentado o método de pesquisa utilizado no estudo; na seção 4 são tratados os resultados, apresentando um breve panorama das cinco dimensões da OE, seus antecedentes e resultados nas organizações foco do estudo; na seção 5 são apresentadas as considerações finais e proposições iniciais sobre a OE em negócios sociais, seus antecedentes e resultados, visando contribuir para o debate sobre o empreendedorismo no contexto dos negócios sociais.

2 NEGÓCIOS SOCIAIS (NS) E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE)

Nesta seção será abordado o referencial teórico sobre os negócios sociais, a orientação empreendedora em suas cinco dimensões – inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva – e os antecedentes e resultados da OE para o contexto social.

2.1 OS NEGÓCIOS SOCIAIS

Os negócios sociais são modelos híbridos nos quais gerar lucro e o comprometimento com a minimização dos problemas sociais são os objetivos principais (Rosolen; Tiscoski & Comini, 2014). Também fazem parte dos objetivos dos negócios sociais combater a pobreza e diminuir a desigualdade por meio da inclusão social, geração de renda e qualidade de vida, ofertando produtos e serviços de qualidade à população de baixa renda excluída do mercado tradicional (Portal Brasil, 2012). A prioridade dos negócios sociais são os objetivos sociais, ou seja, a maximização do impacto social trazida do terceiro setor, mas garantindo a autossustentabilidade financeira, herança do segundo setor, mantendo os dois objetivos em equilíbrio, ou seja, maximizando os impactos sociais de maneira autossustentável (Yunus, 2016).

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 é possível afirmar que o valor econômico é fundamental para a sustentabilidade dos negócios sociais, obviamente que o mesmo deve estar em equilíbrio com o valor social gerado (Dacin & Dacin, 2010; Muñoz & Kibler, 2015). Vale destacar que não é fácil administrar um empreendimento onde coexiste o interesse social e econômico, pois no mundo real esses são objetivos conflituosos. Vale ainda ressaltar que um negócio social se difere de ações filantrópicas ou ONGs: negócios sociais são empresas em que os proprietários podem recuperar os seus investimentos, embora Yunus (2007) se posicione firmemente quanto ao reinvestimento do lucro no próprio negócio, mas não há uma corrente ideológica única em relação a isso, não há unanimidade em relação a como o lucro deve ser distribuído, ou se deve ser reinvestido (Comini, 2011). Como resultados de um negócio social, deve-se incorporar a geração de valor, ou a geração de impacto social.

O caminho para analisar os resultados pode passar pelo gerenciamento empreendedor, também chamado de OE, onde a gestão está refletida nos processos organizacionais, métodos e estilos que uma organização adota para ser empreendedora (Stevenson & Jarillo, 1990). O referencial teórico sobre a OE vem sendo utilizado para preencher essa importante lacuna na literatura sobre a prática do empreendedorismo nas organizações (Covin & Lumpkin, 2011), e será melhor detalhado a seguir.

2.2 A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E SUAS CINCO DIMENSÕES

A OE envolve as atitudes dos atores chaves da organização diante das oportunidades (Martens & Freitas, 2010). Ou seja, envolve ações deliberadas (Lumpkin & Dess, 1996). A OE é considerada benéfica para as organizações uma vez que é positivamente associada ao crescimento, podendo prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva (Wiklund & Shepherd, 2003; Martens & Freitas, 2010). Diversos estudos têm focado em dimensões que caracterizam a OE. Três dimensões: inovatividade, assumir riscos e proatividade foram propostas por Miller (1983) para caracterizar e testar o empreendedorismo nas organizações. A partir dos estudos de Miller (1983), os pesquisadores Lumpkin e Dess (1996) apresentam outras duas dimensões para caracterizar e diferenciar o processo empreendedor: autonomia e agressividade competitiva. Assim, a OE foi caracterizada por cinco dimensões chave: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva (Lumpkin *et al.*, 2013).

No contexto dos negócios sociais, a **Inovatividade** pode ser caracterizada da seguinte forma (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016): organizações que adotam novas iniciativas, que são inovadoras e regularmente os colaboradores desenvolvem trabalhos novos; empreendimento onde surgem soluções criativas para

novos processos, produtos e serviços; empregam mudanças bruscas nas atividades, programas e serviços e dão ênfase ao desenvolvimento de novos e inovadores produtos, serviços, programas sociais ou atividades e no desenvolvimento de novos métodos, processos e formas organizacionais; ênfase na inovação direcionada ao cumprimento da missão principal, à geração de novas fontes de receita, ou de forma conjunta.

A **Proatividade**, por sua vez, está relacionada às seguintes características (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016): antecipar e agir diante de uma oportunidade empreendedora, seja um produto novo, serviço, processo ou tecnologia; envolve o comportamento pioneiro que normalmente implica considerável perseverança, capacidade de adaptação e tolerância diante de falhas; constantemente experimenta novos programas de marketing e de captação de recursos; é constante a busca por novas soluções de problemas sociais, maneiras de comercialização do produtos e serviços gerados e a divulgação do projeto; envolve o pioneirismo na introdução de novos produtos ou serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, etc.

Uma outra dimensão da OE é a **Assunção de riscos**. Nesta dimensão, destacam-se as seguintes características (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016): envolvimento direto do risco, seja na realização do projeto, seja ao comprometer recursos significativos diante das oportunidades, está relacionada a assumir riscos calculados e gerenciáveis; forte tendência para adotar projetos de alto risco; adotar atos arrojados e amplos; normalmente adota uma postura agressiva e ousada para explorar potenciais oportunidades e conduz a si mesma em conflito com as normas de comportamento do ambiente, indústria ou setor a operar; selecionar projetos que podem alterar a imagem pública da organização; tomar decisões que criam mudanças na estabilidade da equipe; disposição para tomar ações que incorrem em perda de impacto social, financeira e apoio não financeiro. Um empreendimento orientado a **Autonomia** é aquele que incentiva a sugestão e mudança, recompensa os colaboradores por serem ousados, impulsiona a solução de problemas de maneira independente, promovendo a ação independente e a liberdade de decisão (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016). Segundo esses autores, outras características também estão presentes na autonomia: incita à identificação de novas atividades e programas, incentiva atividade independente para desenvolver novos serviços e programas; pode estimular a busca pela colaboração de concorrentes para o cumprimento da missão social; promove a ação autônoma; busca por soluções exclusivas e incentiva a criatividade. Vale destacar que a expectativas e motivação mista dos financiadores requer maior autonomia dos empreendimentos.

Por fim, a dimensão **Agressividade Competitiva**, apresenta as seguintes características (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016): reagir diante do que acontecendo com os seus concorrentes; observa as tendências, e compreende a captação de recursos; é um empreendimento que responde às mudanças e ações iniciadas por outros negócios sociais, adotando uma estratégia competitiva; pode também estimular a busca por cooperação entre os concorrentes, ou entre os demais negócios sociais, para maximizar os recursos, o que pode ser uma exigência diante dos stakeholders, devido a limitação dos recursos; adotam comportamentos assertivos; respostas competitivas são tratadas de forma eficaz; há uma postura agressiva diante dos concorrentes; a dinâmica competitiva é direcionada pela missão social; existe agressividade na criação da imagem da marca do empreendimento.

2.3 ANTECEDENTES E RESULTADOS DA OE NO CONTEXTO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

A pesquisa recente de Lumpkin *et al.*, (2013) sobre empreendedorismo social mostra quatro classificações gerais de **antecedentes da OE** que são únicas para o

contexto do Empreendedorismo Social (ES): (1) motivação social / missão; (2) identificação de oportunidades; (3) acesso ao capital / financiamento; (4) várias partes interessadas, os stakeholders. Cada uma delas será descrita a seguir com base no trabalho dos autores.

A motivação social, primeiro antecedente proposto pelos referidos autores, é a base da ação individual ou da missão organizacional, sendo o antecedente que mais objetivamente distingue o empreendedor social de outros empreendedores. Como está relacionada à mudança social, a missão está concentrada em problemas e necessidades sociais presentes há muito tempo na sociedade, como pobreza, falta de moradia, fome, violência, poluição, portanto são amplamente conhecidas, assim sendo já classificadas como uma oportunidade de problema a ser resolvido. Outro antecedente é a identificação de oportunidades. Normalmente associada à oportunidades de obtenção de lucro, a identificação de oportunidade é essencial para o desenvolvimento de um empreendimento. No contexto social é considerado uma oportunidade a resolução de problemas sociais; o empreendedorismo é uma fonte de soluções transformadas em oportunidades (Lumpkin *et al.*, 2013).

O terceiro antecedente é o acesso ao capital / financiamento. Se considerar a perspectiva não lucrativa, este é o principal problema dos empreendedores sociais, pois, no geral, os recursos restritos são um problema para os empreendimentos sociais (Lumpkin *et al.*, 2013). Apesar de não ser uma característica distintiva, quando comparada a qualquer empresa social ou puramente comercial, ou empresário em início de operação, existe uma seria limitação de recursos. A distinção mais crítica é quanto ao acesso aos recursos, o que é evidente e dificultado ainda mais diante dos negócios sociais se não houver boas perspectivas de geração de fluxo de caixa. O quarto antecedente indicado por Lumpkin *et al.*, (2013) é composto pelos stakeholders – várias partes interessadas. O stakeholder é qualquer indivíduo ou grupo que é afetado ou que pode afetar a capacidade de uma organização para atingir seus objetivos. Pode ser um grupo de apoiadores que têm interesse no sucesso da empresa na sua missão social. Em ambientes comerciais, os stakeholders são os investidores, empregados, fornecedores e compradores de bens e serviços, são necessários para o sucesso do empreendimento e são, portanto, as partes interessadas mais influentes porque têm uma participação financeira no negócio. Há ainda outros grupos, outros stakeholders como cidadãos locais, agências governamentais ou a comunidade na qual o empreendimento opera (Lumpkin *et al.*, 2013).

Quantos aos **Resultados da OE**, os mesmos autores afirmam que existem três resultados que são particulares para o contexto do empreendedorismo social: criação de valor social, satisfação de múltiplos stakeholders e sustentabilidade de soluções. A Criação de Valor Social (CVS) é o principal resultado que os empreendimentos sociais buscam, porém há uma grande problemática ao mesurar a criação de valor social, pois os valores sociais são subjetivos, são negociados entre os envolvidos e as partes interessadas, são contingentes e abertos à reavaliação, além de reunir elementos incomensuráveis que não podem facilmente ser agregados em uma única métrica e são indissolúveis quando se trata de atividade social (Lumpkin *et al.*, 2013). Para melhorar a qualidade de vida e a auto estima de uma comunidade, as empresas devem criar valor social além do valor econômico. Atividades que geram valor social buscam beneficiar a todos, e não um grupo particular.

O segundo resultado da OE que é exclusivo para o contexto do empreendedorismo social (Lumpkin *et al.*, 2013) diz respeito à satisfação de múltiplos stakeholders, que no caso dos empreendimentos sociais tende a ser mais complexo em relação aos empreendimentos puramente comerciais. Com tantas partes interessadas para agradar,

isso pode representar um grande desafio. E segundo os autores, embora os stakeholders de cada empreendimento social sejam diferentes, existe em todos eles uma diversidade de expectativas sobre o desempenho que vai além do desempenho financeiro, buscando outros retornos como a sustentabilidade econômica, social e ambiental, sendo um grande desafio conciliar as reivindicações concorrentes das partes interessadas (Lumpkin, *et al.*, 2013). Finalmente, o terceiro resultado da OE que é exclusivo para o contexto do empreendedorismo social, apontado por Lumpkin *et al.*, (2013), a sustentabilidade de soluções, vem representando um grande problema para os empreendedores sociais e que a literatura acadêmica tem estudado para ajudar a resolver. A dificuldade vem do argumento de que a sustentabilidade está calcada em dois pontos de vista, um da sustentabilidade das atividades organizacionais do ponto de vista de recursos e o segundo da dificuldade de institucionalização das mudanças sociais. Para garantir a sustentabilidade das soluções é necessário institucionalizá-las. Os autores afirmam que os recursos financeiros dos empreendedores sociais são limitados, e embora existam diversas fontes, existem diferentes restrições ao uso do financiamento. E quanto à mobilização dos recursos, a intenção é sobreviver ao invés de crescer. Porém a escalabilidade (facilidade e velocidade de expandir) é buscada frequentemente pelos empreendedores sociais, que buscam nas falhas de mercado oportunidades de melhorar a lucratividade. Portanto, muitas vezes os empreendimentos sociais buscam um crescimento rápido e escalabilidade, o que é controverso quanto ao uso dos recursos (Lumpkin *et al.*, 2013). Após essa breve retomada conceitual sobre as dimensões de OE, seus antecedentes e resultado, a seguir será apresentado o método de pesquisa adotado no estudo.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Buscando apresentar proposições preliminares sobre a orientação empreendedora, seus antecedentes e resultados em negócios sociais, este estudo tem caráter exploratório pois busca gerar a concepção mais aprofundada e estimular o desenvolvimento científico, e a indicação de novas ideias ou hipóteses a serem testadas (Rúdio, 1986). Também se caracteriza como estudo descritivo e qualitativo à medida que buscou obter maior compreensão acerca do fenômeno (Selltiz *et al.*, 1967).

É um estudo teórico empírico, que se utilizou de entrevistas semiestruturadas, que é uma técnica de coleta de dados que permite a captação de dados subjetivos, como as motivações, os valores os significados e as crenças que não são descobertos facilmente com pesquisas quantitativas, por se tratar de situações e fatos muito particulares (Boni & Quaresma, 2005).

Partindo do referencial teórico, buscou-se caracterizar as cinco dimensões da OE, seus antecedentes e resultados, evidenciando características que permitam uma melhor compreensão do processo empreendedor em NS, explorando alternativas e possibilidades. A entrevista semiestruturada foi composta por 28 questões abertas e fechadas. As entrevistas foram feitas presencialmente aos empreendedores, que são os gestores principais dos três negócios sociais autossustentáveis, escolhidos por conveniência (Oliveira, 2001). Para o autor, este tipo de amostra é utilizado com frequência e adequada para a geração de ideias principalmente em pesquisas exploratórias. Os Negócios Sociais cujos empreendedores foram entrevistados são caracterizados na Figura 1.

Nome	Descrição
Negócio Social A (NSA)	É uma cooperativa de habitação que está presente em 6 estados brasileiros e conta atualmente com 1200 cooperados ativos. Foi fundada em 2010. Caracterizada como <i>“negócio social por ter como missão buscar fomentar o acesso à habitação através de um processo de educação popular que colabora com a organização da sociedade coletiva, por meio de uma poupança conjunta para aquisição do imóvel. (Gestor do NSA)”</i>
Negócio Social B (NSB)	É uma facilitadora na criação de empreendimentos sociais solidários, que busca fomentar a atividade empreendedora por meio da formação de grupos de pessoas que consolidam seus saberes em negócios das mais variadas áreas: grupos de catadores de materiais recicláveis, grupos de economia criativa que inclui arte e artesanato, grupos de costura com tecidos de reuso e outros grupos distribuídos em todo o território nacional. Foi fundada em 1998. Possui como objetivo principal <i>“melhorar a condição de vida e de trabalho dos brasileiros por meio de um processo de transformação social, com a geração de trabalho e renda”</i> (Gestor do NSB).
Negócio Social C (NSC)	Empresa de costura que conta com 4 empreendedoras que são sócias igualitárias. Fundada em 2009, atuando em um nicho bem específico, essa confecção trabalha com brindes sustentáveis que são elaborados a partir do reuso de tecido de uniformes de funcionários de fábricas de automóveis da região do ABC Paulista ou ainda com banners e faixas que precisam ser descartados corretamente, ativam a logística reversa em que devolvem o que seria descarte da empresa de maneira a ser reutilizado pelos próprios funcionários ou clientes.

Figura 1 – Breve descrição dos empreendimentos analisados

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas entrevistas

Vale destacar que as próprias organizações se reconhecem como negócios sociais. As entrevistas foram realizadas no mês de abril de 2017, e duraram em média 60 minutos cada. O questionário semiestruturado foi aplicado buscando compreender sobre as cinco dimensões da OE, sobre os antecedentes e os resultados da OE destes negócios sociais. As entrevistas foram transcritas e foram feitas as notas de campo, gerando três documentos separados. Para manter a confidencialidade dos dados e das empresas entrevistadas, os nomes dos empreendedores entrevistados foram substituídos por nomes fictícios. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo (Bardin, 1977) com o uso do software Atlas TI *Trial Version* 8.0. A partir destes documentos inseridos no *software*, foram criados 7 códigos para facilitar a análise global das três entrevistas (Klüber, 2014). Os sete códigos correspondem às cinco dimensões da orientação empreendedora, os antecedentes e os resultados. A Figura 2 a seguir exemplifica a saída do *software*.

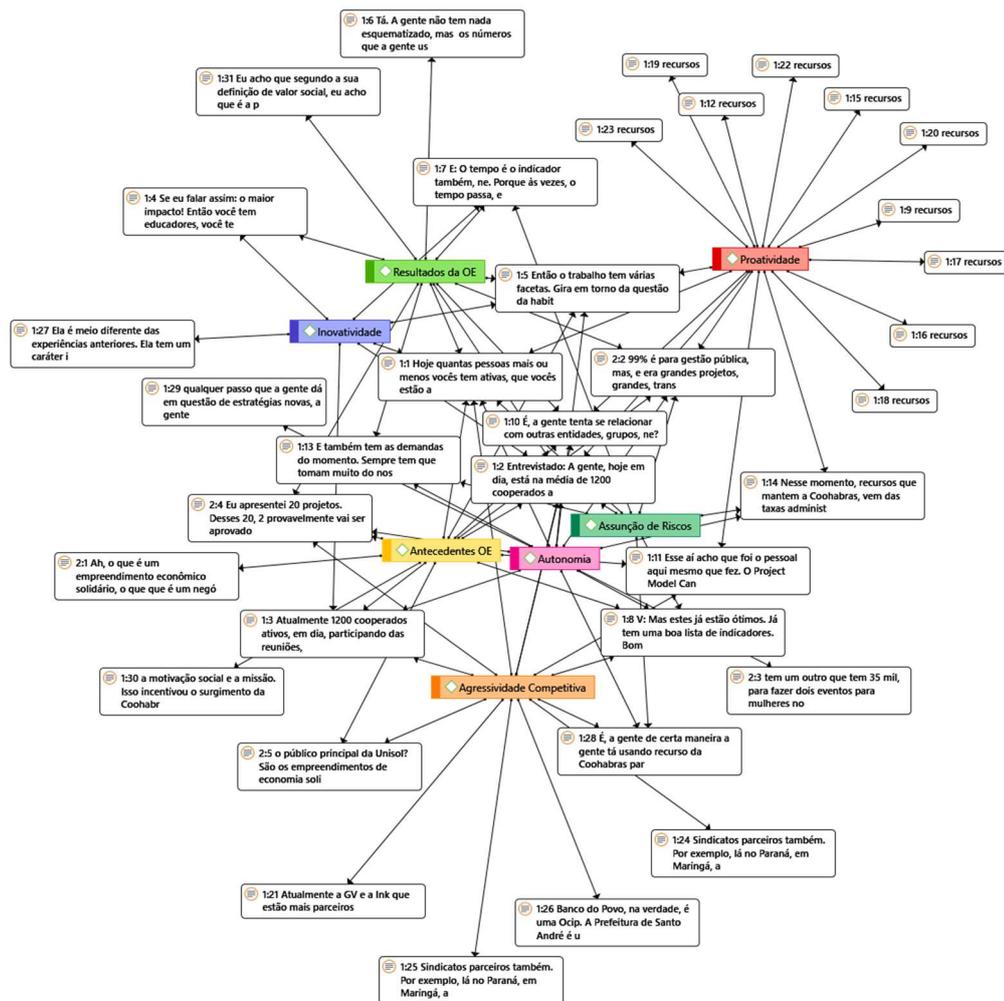


Figura 2 - Os sete códigos separados por cores: Dimensões da OE, Antecedentes e Resultados

Fonte: Elaborado pelos autores com uso do software Atlas TI Trial Version 8.0, 2017

Figuras como esta (Figura 2) foram geradas após a separação manual de todos os trechos da entrevista com o uso do software Atlas TI, bem como foram estabelecidos os códigos, e realizada a análise. Assim, foram gerados também outros relatórios, separados por códigos, que ajudaram a classificar e organizar os resultados que serão apresentados a seguir.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da análise das entrevistas evidenciam que o empreendedorismo está presente nos negócios sociais, retratado na presença das cinco dimensões da OE nos três negócios sociais foco do estudo, de maneiras e intensidades ora igual e ora diferentes. A seguir, os resultados foram divididos e apresentados em três subseções: os antecedentes da OE, as cinco dimensões da OE e os resultados da OE nos negócios sociais.

4.1 RESULTADOS DOS ANTECEDENTES DA OE EM NEGÓCIOS SOCIAIS

Partindo das quatro classificações gerais de **antecedentes da OE** que são únicos para o contexto do Empreendedorismo Social (motivação social / missão; identificação de oportunidades; acesso ao capital / financiamento; várias partes interessadas, os stakeholders) propostas por Lumpkin *et al.*, (2013), a motivação social e as várias partes interessadas se destacam como principais antecedentes nos negócios sociais (NS)

pesquisados. Os três NS são integrantes de grupos de economia solidária, que são grupos de pessoas com objetivos comuns de gerar uma renda solidária por meio do empreendedorismo exercido por pessoas com baixos índices de renda, escolaridade e nível de profissionalização.

Eles iniciaram seus projetos com premissas baseadas no assistencialismo e filantropia. Com dificuldades de manutenção e ampliação do impacto social, perceberam a necessidade da autossustentabilidade e buscaram informação e capacitação. Apoiados e incubados por algumas instituições e universidades, foram adquirindo habilidades de gestão. Todos passaram por processo constante de formação por meio dos grupos de economia solidária e parceiros.

O NSA iniciou seu negócio após conhecer o projeto já existente da igreja católica no Uruguai e no Sul do Brasil, evidenciando o caráter filantrópico inicial como **motivação social**. Depois de conhecer o projeto, o presidente do NSA viu uma oportunidade de ampliar as soluções de habitação ali disseminadas, gerando um novo modelo de negócio que poderia ser aplicado em todo país. No NSB, o antecedente principal é a relação com a questão da organização social e política, iniciada por meio do sindicato dos trabalhadores em São Paulo e que se expandiu a todos os estados brasileiros. Embora hoje se mantenha com projetos independentes, procuram manter a característica principal de formação da pauta política evidenciando as **partes interessadas**. O NSC, por sua vez, tem como antecedente também um espaço de associação do bairro atrelado à igreja católica, em uma região pobre da cidade de São Bernardo do Campo, que por meio dos seus cursos livres de corte e costura, propiciou o encontro das quatro empreendedoras, evidenciando aqui a **motivação social**. O negócio se tornou um objetivo após a parceria da associação do bairro com uma universidade particular que iniciou um processo de formação. Posteriormente, essa Universidade criou uma incubadora e recebeu o grupo NSC, que foi incubado por quase três anos. Depois de passar por essa incubadora, foi indicado a outra, totalizando cinco anos e oito meses de incubação. As empreendedoras reconhecem o quanto este processo de incubação foi importante, e atribuem o sucesso e independência atual a ele, pois não possuíam formação suficiente e atualmente possuem. A classificação identificação de oportunidades, acesso ao capital e financiamento não aparecerem como antecedentes nos negócios pesquisados.

Diferente de uma motivação pelo auto emprego ou conquista da liberdade do indivíduo, e do objetivo de acumulação de riqueza, as motivações do empreendimento social são coletivas e priorizam os objetivos sociais, contraposta por missões comerciais que estão focadas no consumismo e nos desejos individuais e tendências de consumo, além das necessidades humanas, envolvendo mais risco por ter maior incerteza de mercado. As missões de empreendimentos que incluem uma dimensão social tendem a ser mais efetivas em seu comportamento que as empresas com missões puramente comerciais, evidenciando que não é necessário muito esforço e discussão para construir um ambiente motivador, porém a flexibilidade dos empreendimentos comerciais é muito maior para alterar sua missão, o que acontece facilmente, pois muitas empresas comerciais nem mesmo divulgam a sua missão (Lumpkin *et al.*, 2013).

4.2 RESULTADOS DAS CINCO DIMENSÕES DA OE EM NEGÓCIOS SOCIAIS

As cinco dimensões foram analisadas por meio de perguntas sobre cada uma delas, portanto, serão apresentadas a seguir. A dimensão **Inovatividade** foi analisada considerando-se as categorias e elementos decorrentes da literatura, conforme apresentado na Figura 3.

	Categorias	Elementos
INOVATIVIDADE	Inovação Social	Foca a inovação social direcionada pela missão para oferecer benefícios mais eficazes e ampliá-los para um mercado maior.
	Solução Criativa de problemas	É a busca por soluções criativas para os problemas e necessidades, na forma de novos processos, produtos e serviços.
	Novos processos, produtos ou serviços	Novos processos, produtos e serviços direcionados pela missão social.

Figura 3 – Categorias e elementos da dimensão inovatividade da orientação empreendedora

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos trabalhos de Lumpkin *et al.* (2013) e Lacerda, Martens & Freitas (2016)

Com características diferentes, os três negócios sociais se mostraram com orientação à **inovatividade**, o que pode ser identificado em trechos de entrevistas. A inovação social, por exemplo, pode ser evidenciada na fala do gestor do **NSB** ao afirmar que “*você tira o atravessador, você traz os trabalhadores para serem donos do seu próprio negócio*”. A categoria solução criativa de problemas é algo observado na fala do gestor do **NSA** ao descrever a cooperativa, “*Ela (cooperativa) é meio diferente das experiências anteriores, foi a primeira desse tipo a expandir isso a nível nacional, e outra coisa que é diferente é que a gente tem como eixo central a educação popular*”. A inovatividade em novos processos, produtos e serviços, por sua vez, fica evidente em trecho de relato do gestor do **NSC**: “*costurávamos camisetas e passamos a costurar caixas de leite. As agulhas e máquinas eram diferentes, cortar, moldar, foi tudo novo, depois tivemos que aprender a costurar com banner, lona...não dá para fazer círculos, não dá acabamento, tivemos que modelar tudo quadrado*”.

Os negócios sociais orientados à inovatividade procuram formas inovadoras para resolver problemas, buscam um modelo de negócio novo para criar lucro; os três negócios foram caracterizados com inovatividade em diversos aspectos, ao desenvolver e adotar soluções inovadoras, possuem e atuam com criatividade e experimentação; exercem a inovação para identificar soluções; envolvem-se em novidade e experimentação. Buscam a inovação para melhorar a captação de recurso; busca mais ou novas oportunidades para novas combinações devido a uma maior variedade de entradas, dentre outras características (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016).

Os três negócios também se mostraram bastante proativos, evidenciando a dimensão **Proatividade** da OE. Na Figura 4 são apresentadas as categorias e elementos que compõe essa dimensão, com base na literatura, e foram base para a análise das entrevistas.

	Categorias	Elementos
PROATIVIDADE	Comportamento pioneiro	Normalmente inicia ações que outras empresas sociais copiam. Alcançar uma posição de liderança em relação a organizações similares. Muitas vezes é a primeira a introduzir novos serviços ou iniciativas antes dos concorrentes.
	Melhoria continua	Busca a melhoria contínua nas operações diárias e prestação de serviços.
	Interpretação criativa de regras	Por ser pioneiro, muitas vezes envolve a interpretação criativa de regras, pois inexistem regras próprias à nova ação adotada.
	Habilidade em networking	Habilidades em estabelecer networking, criar redes e ampliar os contatos.
	Captação de recursos	Novos programas de estudo de mercado e de captação de recursos.

Figura 4 – Categorias e elementos da dimensão proatividade da orientação empreendedora

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos trabalhos de Lumpkin *et al.*, 2013; e Lacerda, Martens & Freitas, 2016.

Com **comportamento pioneiro** e buscando dar início à novas ações, os três negócios sociais se mostram orientados à proatividade. O gestor do NSC afirma que “*Hoje a empresa é considerada uma referência em brindes sustentáveis, e muitas pessoas hoje, quando procura brinde sustentável, aparece o NSC...*”. O gestor do NSC afirma que eles também fizeram uma **interpretação criativa das regras**, pois em um momento onde era comum utilizar como matéria prima apenas “*garrafas de PET, a gente já trabalhava com caixas de leite (Gestor do NSC).*”

Os negócios sociais orientados à proatividade são muito competitivos e assertivos, possuindo um senso de urgência significativo, buscam antecipar-se às necessidades futuras (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016). Eis um trecho de entrevista onde isso pode ser evidenciado: *Ensina-mos a calcular quanto ele (cooperado de habitação) consegue guardar a cada mês, e explicamos como fazer isso com a realidade dele, com os valores limitados de cada família (Gestor do NSA)* “, evidenciando também a busca por **melhoria contínua** e a preocupação com **a captação de recursos**.

A **habilidade em networking** é o ponto mais importante e foi destacado pelos três entrevistados, e fica evidente na fala do gestor do NSC “*Outros empreendimentos nos procuram para saber como fazemos... Se temos uma encomenda grande, buscamos a Celia, a Luna, e outros grupos, mas não deixamos de aceitar e entregar o pedido*”. E na fala do gestor do NSA “*Nossos parceiros são fundamentais, pois eles chegam primeiro na comunidade, são da comunidade*”.

Ao falar na categoria que aborda a **captação de recursos**, há um destaque na fala do gestor do NSB – “*estamos sempre buscando novos projetos, assim quando acaba um, já estamos iniciando outro, e assim nunca fica parado...*” Na busca constante por recursos, os três NS estão sempre buscando se antecipar, pois não possuem um fluxo constante de entradas e são proativos para buscar parceiros, projetos e qualquer elemento que facilite a entrada destes recursos.

Já um empreendimento orientado à **assunção de riscos** é aquele que aproveita e explora as oportunidades assumindo riscos calculados. É aquele que procura novas fontes de receita e assume projetos de alto risco com chances de retornos muito elevados. Tem a tendência para aceitar o risco com potenciais retornos sociais ou econômicos e a ser muito ousado em perseguir novas oportunidades. A seguir a Figura 5 apresenta as características e elementos da dimensão assunção de riscos da OE.

	Categorias	Elementos
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Risco Geral	Caracterizado por assumir riscos de maneira geral.
	Risco Financeiro	Disposição a tomarem ações com significativa probabilidade de perda financeira, é a tendência para aceitar o risco que muitas vezes acompanha uma iniciativa com potenciais retornos econômicos.
	Risco Social	Disposição a tomarem ações com significativa probabilidade de perda do impacto social, é a tendência para aceitar o risco que muitas vezes acompanha uma iniciativa com potenciais retornos sociais.

Figura 5 – Categorias e elementos da dimensão assunção de riscos da orientação empreendedora

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos trabalhos de Lumpkin *et al.*, 2013; e Lacerda, Martens & Freitas, 2016.

As empresas que apresentam assunção de riscos tendem também a adotar uma postura ousada, proativa para melhorar as chances de sucesso. Se aventuram no desconhecido para solucionar problemas persistentes e podem ser caracterizados por assumir **risco Geral**. “*Alugar um espaço próprio é um risco, mas foi uma conquista grande para o NSC*”, afirma o gestor do NSC. Os negócios querem ganhar espaço, evoluir, como pode ser visto na fala do gestor do NSA – “*A gente pediu 14 milhões de Reais para eles, 4 milhões de Euros. Para ele isso não é nada. É um dinheiro que a gente tem que devolver depois de uns cinco, seis anos*”. Mas na fala do gestor do NCS fica claro que os riscos assumidos são calculados: “*Quando pedimos o empréstimo para a compra das máquinas, só fizemos porque a prestação era pequenininha, a gente sabia assim: tem a máquina para pagar, se entrar só o dinheiro da máquina, a gente pagava a máquina e ninguém vai receber nada* (Gestor do NSC).”

Fica clara uma maior **assunção de riscos financeiros** diante das pressões por crescimento rápido, apontados na literatura (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016). A verdade é que estes empreendimentos enfrentam riscos constantes, mas não estão preocupados a ponto de se paralisarem. Eles assumem riscos calculados com frequência, mas também fazem uma busca por recursos, conforme afirma o gestor do NSA “*E agora a gente tá nessa intenção de captar recursos, seja de doações, seja de esquema de ajudar. A gente tá pensando ainda, através de parceiros, eventos, etc* (Gestor do NSA).”

Ficou evidente que o impacto social é a prioridade e não pode ser prejudicado pelo **risco social**, conforme observado em trecho da fala do gestor do NSB: “*a gente se preocupa muito com os impactos. Então, veja, se preocupa muito com a imagem, mas principalmente, tem uma preocupação com uma ação, uma decisão, que pode impactar na ponta, ou seja, diante de qualquer atitude, os riscos sociais são muito sérios e considerados na tomada de decisão* (Gestor do NSB).”

Quanto à **autonomia**, que inclui decisões e ações independentes, os gestores dos três empreendimentos disseram ter muita liberdade para expor e explorar suas ideias e projetos, junto ao negócio social, seus parceiros e stakeholders. A Figura 6 a seguir apresenta as características e elementos da dimensão autonomia da OE.

	Categorias	Elementos
AUTONOMIA	Independência de decisão	É definida pela independência e pela liberdade de decisão o dia a dia do negócio, incentivando os colaboradores a compartilharem suas ideias inovadoras, ou buscarem novas atividades.
	Implementação de ideias inovadoras	É caracterizado pelo incentivo ao compartilhamento de novas ideias e a implementação destas.
	Independência para a criação de valor social	Autonomia para buscar novas atividades que contribuam com a criação de valor social.
	Liberdade com os stakeholders	É caracterizada pela independência e pela liberdade de decisão para satisfazer múltiplos stakeholders seja incentivando os colaboradores a implementarem suas ideias inovadoras, ou buscarem novas atividades.

Figura 6 – Categorias e elementos da dimensão autonomia da Orientação empreendedora
 Fonte: Elaborado pelos autores com base nos trabalhos de Lumpkin *et al.*, 2013; e Lacerda, Martens & Freitas, 2016.

Segundo o gestor do NSA afirma, há **independência de decisão** – “*A autonomia é muito presente neste tipo de empreendimento, até pelo formato que ele tem. Consultamos sempre os cooperados para grandes decisões, mas em geral, cada um sabe*

até onde pode ir, e quando temos dúvidas, consultamos uns aos outros, nos comunicamos (Gestor do NSA).” Podemos ver clara também nesta fala a característica de incentivo e compartilhamento de novas ideias, presente na categoria de **implementação de ideias inovadoras**.

A **Independência para a criação de valor social** é algo a ser observado e que é estimulado conforme afirma o gestor do *NSB* – “*considero a autonomia eu poder desenvolver qualquer projeto que eu queira no NSB, se estou com tempo e vejo um edital aberto, já vou começando, depois informo os outros*”.

A independência de decisão e a **liberdade com os stakeholders** foi apresentada com frequência pelos três gestores dos negócios entrevistados, e fica evidente na fala do gestor do *NSC* – “*a nossa autonomia é ótima, usamos o aplicativo para facilitar a nossa comunicação, mas procuramos sempre falar tudo para todas. Não é autorização, mas é consultar para confirmar*”. O critério de consultar os demais parceiros do negócio foi destaque, pois embora cada um possa tomar decisões de maneira independente, cria-se o hábito de consultar os demais antes de tomar a decisão final.

A **Agressividade Competitiva** foi caracterizada fortemente por **acompanhar tendências**. Com iniciativas provenientes da economia solidária, os três empreendimentos estão habituados a trabalhar em grupo e entre grupos. Alguns trechos destacam isso, conforme pode ser observado na fala do gestor do *NSA* “*... a gente tenta se relacionar com outras entidades, grupos...sindicatos são nossos parceiros também.*” Essa dimensão envolve a ação orientada a implementação de uma ideia, envolvendo interpretação criativa de regras, habilidades em networking, aproveitamento dos recursos e níveis de persistência e paciência (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016). Na figura 7, a seguir, são apresentadas as categorias e elementos que compõem a orientação empreendedora voltada à agressividade competitiva.

	Categorias	Elementos
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	Acompanhar tendências	Está associada ao compromisso assumido pelo empreendimento de monitorar as tendências de negócios sociais;
	Captação de recursos	É o compromisso com as atividades de captação de recursos. A escassez de recursos pode requerer que a empresa seja mais agressiva na criação e manutenção da imagem da marca.
	Imagem da marca e posicionamento	A marca é a identificação do negócio social. Uma marca conhecida facilita a captação de recursos e a ampliação do impacto social.
	Impacto social	Caracteriza-se por monitorar as tendências de negócios sociais, principalmente o impacto social.

Figura 7 – Categorias e elementos da dimensão Agressividade competitiva da Orientação empreendedora

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos trabalhos de Lumpkin *et al.*, 2013; e Lacerda, Martens & Freitas, 2016.

Se posicionar constantemente para atender às demandas existentes ou emergentes são outra característica da agressividade competitiva dos negócios sociais, como pode ser observado na fala do gestor do *NSC* “*...eu vou conseguir fazer 10 para a Joana, mas se tiver 3 ou 4 grupos, eu posso fazer 30, 40...*” A fala do gestor da *NSC* enfatiza a categoria de **captação de recursos**, em que manter a **imagem da marca** criada é fundamental, pois a escassez de recursos requer a manutenção da imagem do negócio. Para atender um número maior de clientes, os empreendimentos pequenos muitas vezes se unem a outros empreendimentos para não perder a venda total, repassando o valor integral cobrado ao negócio social parceiro. O **Impacto social** é uma preocupação presente nos três NS. O

impacto gerado por meio das capacitações e informação passada pelo NSB em seus eventos, são caracterizados pela atualização constante sobre os negócios sociais e a sua regulamentação “*Procuramos passar todas as informações que temos das prefeituras, seja de fomento, seja de projeto aberto, tudo que chega na gente, somos a fonte local de informação sobre empreendedores sociais (Gestor do NSB).*” “*O problema agora é descarte de banner? Podemos criar bolsas com esse material (Gestor do NSC).*” A promoção da mudança com o propósito social assim é alcançada em relação às organizações com missões semelhantes (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016), pois essas se mantem e se fortalecem, à medida em que trabalham juntas.

4.3 Resultados da OE em negócios sociais

Partindo dos três resultados **da OE**, que são particulares para o contexto do empreendedorismo social (Lumpkin *et al.*, 2013): criação de valor social, satisfação de múltiplos stakeholders e sustentabilidade de soluções, serão apresentados os resultados preliminares. Os empreendimentos mostram que a criação de valor social, a mudança e a inclusão dos desfavorecidos socialmente, a geração de trabalho e renda, a melhoria de qualidade de vida, o trabalho justo e a sustentabilidade são os resultados mais importantes atualmente para estes negócios sociais, destacando a **criação de valor social** como principal resultado. Seus indicadores ainda são informais. Nenhum dos três empreendimentos possui relatórios ou dados formais sobre os impactos alcançados, aqui chamados de resultados do NS. Porém, a percepção dos três NS é que estão contribuindo muito socialmente, criando valor social, principalmente por meio da disseminação de informação sobre esse tipo de negócio. O gestor do **NSA** afirma que “*temos atualmente 1200 cooperados ativos, chegamos a 1600 em 2015, todas essas pessoas passaram por educação financeira para aprender como poupar. As casas entregues são um indicador dos nossos resultados, mas a mudança na vida das pessoas é percebida mais rápido*”. O **NSB** mede seus resultados pelo número de impactados diretos, ou seja, quantas pessoas participaram dos seus projetos e quanto isso mudou as vidas delas.

Já no **NSC**, os resultados são bem particulares diretamente relacionados as 4 empreendedoras que afirmam ter ganho “*autoconfiança, liberdade financeira, autoestima e qualidade de vida, pois hoje a gente chega em casa depois que termina de trabalhar em 10 minutos, sem precisar pegar condução. Também conseguimos realizar a nossa primeira viagem de férias, comprar um pacote de viagem, na verdade já foi assim dois anos seguidos...*”. O impacto social foi evidenciado na fala, do que não se possuía, e que tem agora. Mas também se percebeu o impacto ambiental positivo que o negócio social causa, como pode ser observado na fala do gestor do **NSC** “*eu adoro falar que trabalho com sustentabilidade, digo que somos cuidadoras do nosso planeta, estamos fazendo a nossa parte (Gestor do NSC).*”

Uma característica importante que compõe os resultados de um empreendimento social é a Criação de valor social (CVS). São poucas as empresas que conseguem criar valor social em comparação as empresas com foco em criação de valor econômico. É claro que as empresas tradicionais geram valor social, por exemplo através da geração de empregos, porém essa não é a sua missão principal. A grande dificuldade se deve a pouca literatura existe sobre CVS, poucos especialistas e poucos exemplos a seguir se comparados com empresas voltadas a criação de valor econômico. Existe ainda uma dificuldade de mensurar a CVS, a subjetividade envolvida e a composição de CVS comporta elementos que não se consegue medir, o que gera vários indicadores próprios e individuais, na tentativa de suprir esta lacuna (Lumpkin *et al.*, 2013). Vale destacar que a satisfação de múltiplos stakeholders e a sustentabilidade de soluções não foram apontadas como resultados principais dos negócios sociais. Embora teoricamente os três resultados

da OE (criação de valor social, satisfação de múltiplos stakeholders e sustentabilidade de soluções) tenham sua devida importância, os empreendimentos ainda estão focados na criação de valor social como o maior resultado a ser buscado.

5 Considerações finais

As proposições preliminares sobre a orientação empreendedora, seus antecedentes e resultados em negócios sociais apontam para diversos aspectos empreendedores que foram localizados nos NS, e que foram detalhados na seção de análise e discussão dos resultados deste artigo.

Destacou-se como antecedente principal, corroborando com a teoria do empreendedorismo social, a motivação ou missão social, comportando-se conforme o esperado, em que as motivações dos negócios sociais são coletivas e priorizam os objetivos sociais. Os stakeholders aparecem em segundo plano quando falamos em antecedentes da OE. A identificação do negócio social como oportunidade, e a facilitação financeira não ocorreu nos casos estudados. A dimensão inovatividade apareceu nas três categorias: Inovação social, solução criativa de problemas e inovatividade em novos processos, produtos ou serviços, evidenciando a orientação para a inovatividade dos NS. Os três negócios sociais se apresentaram bastante proativos e possuem comportamento pioneiro, afinal iniciaram ações que são copiadas por outros negócios sociais, servem de referência para novos negócios. Aqui vale o destaque para a habilidade em networking, os três empreendimentos afirmaram trabalhar em rede constantemente, fato que auxilia inclusive na captação de recursos, outro elemento que compõe a dimensão proatividade. Quanto à assunção de riscos, ficou evidente o risco geral assumido por eles, que embora busquem calcular os riscos sociais e financeiros, enfrentam constantemente a incerteza, tentando sempre priorizar o impacto social em detrimento de qualquer outro resultado. No tocante a autonomia, estes empreendimentos possuem muita liberdade para explorar ideias e projetos. A agressividade competitiva não ficou diretamente relacionada ao impacto social que os negócios sociais buscam, mas sim ficou por conta de acompanhar as tendências, preocupação que poderia estar mais voltada a captação de recursos, gerando a almejada autossustentabilidade financeira.

O presente estudo traz a preocupação por parte dos negócios sociais em atender os problemas sociais a medida em que estes surgem, porém, estas demandas acabam influenciando diretamente na forma de gestão dos empreendedores, que mostraram-se estar mais orientados à proatividade, devido ao seu comportamento pioneiro e as redes que são seu importante networking. E embora a percepção seja de que os resultados estão sendo alcançados, a criação de valor social continua sendo um dado subjetivo deste tipo de negócio. O resultado preconizado por Lumpkin *et al.*, (2013) de sustentabilidade de soluções não foi apresentado como resultado importante para os negócios sociais estudados, e deveriam, visto que o modelo de negócios sociais prevê esse cuidado com a autossustentabilidade do negócio, o que o diferencia dos outros diversos tipos de empreendimentos sociais, como ONGs e Associações. Este é o resultado de um estudo preliminar que não pretende ser generalizável, visto que foram analisados apenas três negócios sociais, tornando evidente a importância de dar continuidade à pesquisa, analisando outros negócios sociais. O que se pretende é disseminar o conhecimento e experiência adquiridos ao longo dos anos que estes negócios têm, para permitir a outros negócios sociais observar a manifestação das dimensões da orientação empreendedora. Como contribuição gerencial, a artigo apresenta experiências práticas na fala dos empreendedores que podem orientar ações em negócios sociais. Suas limitações referem-se ao limite de casos estudados, que embora representativos, não representam a totalidade. Como indicação de pesquisas futuras, a dimensão proatividade pode ser explorada em

profundidade, por meio da análise de redes dos negócios sociais, suas características e como se dá a sua formação, seus antecedentes e resultados.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (1977) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Editora Edições 70
- Bornstein, D. (1998). Changing the World on a Shoestring. The Atlantic online (www.theatlantic.com).
- Comini, G. M. (2011). “Mapa de Soluções Inovadoras – Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos” realizado em parceria com a Ashoka. Recuperado em 23 de agosto de 2016 em: <http://www.ruscheleassociados.com.br/pdf/panorama2.pdf>
- Comini, G., Barki, E., & Aguiar, L. T. D. (2012). A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(3), 385-397.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855–872
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 23(3), 47-47.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-25.
- 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.
- Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship.
- Dino (2016) COMUNICAÇÃO CORPORATIVA: Cresce número de empresas sociais em São Paulo, segundo a Endeavor. *Exame.com*. Recuperado em 18 de Janeiro de 2016 de <http://exame.abril.com.br/negocios/dino/cresce-numero-de-empresas-sociais-em-sao-paulo-segundo-a-endeavor-dino89095141131/>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Gupta, V. K., & Dutta, D. K. (2016). Inquiring into Entrepreneurial Orientation: Making Progress, One Step at a Time. *New England Journal of Entrepreneurship*, 19(2), 1.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of business venturing*, 22(4), 592-611.
- Klüber, T. E. (2014). Atlas/ti como instrumento de análise em pesquisa qualitativa de abordagem fenomenológica. *ETD-Educação Temática Digital*, 16(1), 5-23.
- 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
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur* (No. 25). Demos.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms*. *Journal of small business management*, 46(1), 113-133.
- Li, Y. H., Huang, J. W., & Tsai, M. T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial marketing management*, 38(4), 440-449.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135

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).

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.

Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: a reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873–984.

Muñoz, P., & Kibler, E. (2015). Institutional complexity and social entrepreneurship: a fuzzy-set approach. *Journal of Business Research*.

Oliveira, T.M.V.(2001) Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e cotas. *Rev Adm On Line jul/ago/set.*; 2(3)

Oliveira, E. M. (2004). Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios–notas introdutórias. *Rev. FAE*, 7(2), 9-18

Portal Brasil (2012) Empreendedorismo social gera lucro e desenvolvimento. Recuperado em 16 de outubro de 2016 de <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2012/02/empreendedorismo-social-gera-lucro-e-desenvolvimento>

Rosolen, T., Tiscoski, G. P., & Comini, G. M. (2014). Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 5.

Rúdio, F. V. (1986). Introdução ao projeto de investigação científica. *Petrópolis: Editora Vozes*.

Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S.W. (1967). Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo: Editora Herder e Editora da Universidade de São Paulo.

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27.

Short, J. C., Ketchen, D. J., Combs, J. G., & Ireland, R. D. (2010). Research methods in entrepreneurship Opportunities and challenges. *Organizational Research Methods*, 13(1), 6-15.

Țigu, G., Iorgulescu, M. C., Răvar, A. S., & Lile, R. (2015). A Pilot Profile of the Social Entrepreneur in the Constantly Changing Romanian Economy.

Vásquez, A. G., & Dávila, M. A. T. (2008). Emprendimiento social–Revision de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-125.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314. Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91.

Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. PublicAffairs. Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2), 308-325. Yunus, M. (2016) Yunus Negócios Sociais. Negócios Sociais. Recuperado em 22 de Setembro de 2016 de <http://www.yunusnegociossociais.com/diferentes-modelos-de-negcios>

Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(4), 5-22. Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of business venturing*, 10(1), 43-58.