

**O VALOR SOCIAL GERADO POR EMPRESAS SOCIAIS: Reflexões a partir de uma  
Meta-Síntese**

**INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

**ADRIANA ROSELI WÜNSCH TAKAHASHI**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

**ANDRÉA PAULA SEGATTO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

**RODRIGO LUIZ MORAIS-DA-SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

Agradecimento à orgão de fomento:

À Capes

# O VALOR SOCIAL GERADO POR EMPRESAS SOCIAIS: REFLEXÕES A PARTIR DE UMA META-SÍNTESE

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos 20 anos, estudos sobre empresas sociais se tornaram uma tendência nos Estados Unidos e Europa, além do caso particular do Brasil. A partir disso, a compreensão sobre empresa social, embora ainda não seja consenso, cresceu rapidamente pela contribuição que esse tipo de empreendimento pode gerar, principalmente para pessoas que vivem abaixo da linha da pobreza (SMITH *et al.* 2013). Nessa perspectiva, entende-se que empresa social é um empreendimento que visa resolver um problema social e/ou ambiental complexo, a partir de uma lógica de mercado de uma empresa tradicional (DACIN *et al.*, 2011; BATTILANA; LEE, 2014), sendo a principal diferença entre esses dois tipos de organizações a motivação na transformação social positiva causada intencionalmente pelo primeiro tipo (MAIR; MARTI, 2005; AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; DACIN; DACIN; TRACEY, 2011; BECKMANN, 2012).

De modo específico, empresa social é a combinação da lógica filantrópica com a lógica de econômica (THOMPSON, 2008), por isso são chamadas de organizações híbridas que utilizam múltiplas formas de organização (BATTILANA; LEE, 2014) e de operações empresariais. Também são autossustentáveis financeiramente, de modo que asseguram o desenvolvimento, a sustentação, o arranjo e a propagação do valor social e/ou ambiental (MULYANINGSIH; DHEWANTO, 2013; BATTILANA; LEE, 2014). Compreende-se, então, que as empresas sociais são criativas, diante do seu potencial de inovar (THOMPSON, 2008; WESTLEY; ANTADZE, 2010), e está, essencialmente, relacionada à consciência social (MULYANINGSIH; DHEWANTO, 2013) e à criação de valor (LEADBEATER, 2007).

Como a criação de valor é uma parte importante desse tipo de empreendimento (MAIR; MARTI, 2005; ISLAM, 2017), esta pesquisa tem um interesse particular nesse assunto, principalmente porque ainda não se tem uma compreensão abrangente de como as empresas sociais geram valor social (BATTILANA; LEE, 2014). Sendo esse um tema emergente e significativo na pesquisa de empreendedorismo social (SMITH *et al.* 2010; KICKUL; LYONS, 2012), estudos precisam ser realizados sobre esse tópico.

Pesquisas anteriores já discutiram sobre esse assunto analisando diferentes aspectos. Islam (2017) buscou entender se a divulgação da criação de valor social se torna uma estratégia importante para a legitimação das empresas sociais; Sigala (2016) demonstrou como empresas sociais de turismo e hospitais podem gerar valor social; e Knife, Haughto e Dixon (2014) estudou de forma teórica como as empresas sociais são sustentáveis na geração e manutenção da estratégia de criação de valor. Embora haja estudos que sobre os tópicos, pode-se perceber que são contribuições com focos delimitados e que não preenchem a lacuna de pesquisa entre a atuação de empresas sociais e a criação de valor social.

Nesse sentido, o presente artigo busca **analisar como as empresas sociais podem criar e potencializar o valor social promovido à sociedade**. Para isso, utilizou-se a técnica de meta-síntese, que implica na extração e na análise de insights de estudos de casos primários no intento de identificar categorias e padrões para construir teorias mais robustas (HOON, 2013).

As descobertas deste estudo contribuem para a literatura sobre empresas sociais e valor social de pelo menos de três modos. Em primeiro lugar, o trabalho fornece informações úteis a respeito da importância do valor social criado pelas empresas sociais. A segunda contribuição deste artigo está associada à identificação de cinco dimensões que representam atitudes, comportamentos e estratégias de como as empresas sociais podem potencializar a criação de

valor social. Finalmente, a pesquisa revela estudos futuros que podem ser elaborados para a difusão do conhecimento sobre esses tópicos.

## 2 EMPRESA SOCIAL

Antes de adentrar nas especificações sobre empresa social, cabe destacar um amplo campo que se relaciona a esses negócios: o empreendedorismo social. Embora essa área tenha auferido maior notoriedade há três décadas, ainda não se desfruta de um consenso conceitual sobre o fenômeno (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKLILERN, 2006; THOMPSON, 2008; GRANADOS *et al.*, 2011; CHOI; MAMJUDAR, 2014; SENGUPTA; SAHAY, ARUNADITYA, 2017). Um dos conceitos mais difundidos é o de Austin, Stevenson e Wei-Sklilern (2006, p. 2, tradução nossa), que compreendem o empreendedorismo social com uma “uma atividade inovadora, criadora de valor social que pode ocorrer dentro ou entre os setores sem fins lucrativos, empresariais ou governamentais”.

Nessa perspectiva, imerso ao campo do empreendedorismo social, as empresas sociais se configuram como organizações híbridas marcadas pela pluralidade de nomenclaturas (COMINI, 2016), quais sejam: empresas sociais, negócios sociais, negócios inclusivos e negócios de impacto social. Essa diversidade de termos está atrelada à complexidade dessa forma organizacional (CHOI; MAMJUDAR, 2014; COMINI, 2016), somada às distintas abordagens, que geram uma certa indefinição ao classificar o termo correto a ser utilizado (DEFOURNY, 2001). Buscando sistematizar os termos e abordagens utilizados, Comini (2016) diferencia os termos de acordo com os contextos nos quais estão imersos, levando a criação de três perspectivas: a europeia, a americana e a dos países emergentes.

Na **perspectiva europeia**, o termo jurídico utilizado é ‘empresa social’ (*social enterprise*), surgido em 1980, a fim de representar as empresas orientadas à missão social (DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010). É importante esclarecer que sua finalidade é produzir produtos e serviços comercialmente viáveis com um custo mais baixo (THOMPSON, 2008; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012), no qual são realizadas atividades de negociação (THOMPSON; DOHERTY, 2006), voltada para missão social, orientadas a geração de benefícios sociais e solução de problemas que interferem na qualidade de vida da sociedade (LEADBEATER, 2007).

Já a **perspectiva americana** utiliza o termo iniciativa social (*social venture*) (COMINI, 2016), assim como negócio social (*social business*) (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012), como termos abrangentes capazes de incluir multinacionais, corporações e empresas limitadas, sem finalidade lucrativa (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010). Estão voltadas para a produção de produtos e prestação de serviços para a base da pirâmide (BoP), ou seja, as pessoas de baixo poder aquisitivo (PRAHALAD, 2005). Ademais, possuem objetivos sociais no qual podem englobar uma empresa tradicional (multinacionais).

Por último, a **perspectiva dos países emergentes** utiliza com maior frequência o termo negócio social nos países asiáticos (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012) e negócio inclusivo nos países latino-americanos (COMINI, 2016). Os negócios sociais seguem o direcionamento da proposta de Mohamad Yunus, prevendo que o empreendimento deve ser sustentável e rentável, embora o lucro deva ser reinvestido totalmente na organização (YUNUS, 2007), ou distribuído aos sócios, se caso forem integrantes da população carente, a fim de melhorar a qualidade de vida deles e, assim, saírem da pobreza (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Já nos negócios inclusivos, a proposta é incluir os mais pobres tanto no processo produtivo, quanto no consumo (MÁRQUEZ; REFICCO; BERGER, 2009; ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014).

Existe ainda mais uma terminologia não presente nas perspectivas propostas por Comini (2016) denominada de negócios de impacto social (NIS), embora mais utilizada e difundida no

contexto brasileiro, ainda é incipiente. São organizações que anseiam pelo impacto social, a partir da comercialização de produtos e serviços que atendam às necessidades sociais da população de baixa renda almejando retorno financeiro (BARKI, 2015). Quanto à lucratividade, esses negócios não condicionam à distribuição de lucros aos acionistas ou no reinvestimento da organização. Logo, fica a critério da gestão da organização tratar sobre essa definição (FÉRES; SOUZA, 2014; BARKI, 2015; PETRINE; SCHERER; BACK, 2016).

Após apresentar a caracterização de cada uma das nomenclaturas utilizadas em seus distintos contextos, compreende-se que a diversidade de termos pode ser justificada pela configuração de cada negócio em diferentes regiões do mundo, no qual estão imersos em contextos econômicos, sociais e políticos diferentes (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014). Diferenciam-se também em relação à lucratividade e no direcionamento dos produtos e serviços. Respalado nisso, é justo considerar que as terminologias possuem características e objetivos semelhantes.

No geral, os termos supracitados representam organizações voltados para a melhoria das condições de vida da população, particularmente daqueles que possuem menor poder aquisitivo, são orientados à conservação ambiental, são impulsionadas pelo ato de empreender, buscam escalabilidade do produto e/ou serviço desenvolvido, dispõem como objetivo central a geração de valor social, buscam a mensuração do impacto social e apresentam uma lógica econômica de mercado (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010; COMINI, 2016).

Embora existam distintas perspectivas que permeiam o conceito, o presente estudo não busca seguir uma nomenclatura única, visto que essas escolhas não afetam a condução e operacionalização da pesquisa. Desse modo, independente das perspectivas, todas elas explicitam que a missão central da proposta é a criação de valor social. Assim, optou-se por utilizar o termo empresa social, por ainda ser o mais difundido na literatura mundial.

## **2.1 Criação de Valor Social em Empresas Sociais**

A complexidade ao definir o termo valor social no campo das empresas sociais se deve às suas distintas abordagens e perspectivas (ALTINAY; SIGALA; WALIGO, 2016). Isso se intensifica no campo do empreendedorismo social porque ainda pouco se sabe sobre como o valor social pode ser gerado (LEPAK et al. 2007; ALTINAY; SIGALA; WALIGO, 2016; SINGH, 2016; SIGALA, 2016). Três causas caracterizam tal entendimento: i) a falta de consenso na definição; ii) a amplitude e multidisciplinaridade do termo, iii) a falta de conteúdo sobre como o valor social é gerado e; iv) o conflito entre geração de valor e captura de valor (LEPAK et al. 2007).

Nesse sentido, o que se caracteriza como valor social em um contexto pode diferir de outro devido a aspectos econômicos, sociais, políticos e ambientes institucionais. Logo, o valor social gerado por empresas de países desenvolvidos e por empresas de países em desenvolvimento podem ter conceitos diferentes (ACS et al. 2013). Isso é justificado porque o contexto possui uma forte influência no empreendedorismo social, por isso que diferentes fatores contextuais interferem na criação de valor social (SINGH, 2016).

Embora constata-se uma variedade de concepções, o valor social aqui entendido é o objetivo final gerado pelas empresas sociais, ou seja, trata-se da solução de questões que afetam diretamente ou indiretamente grande parte da sociedade (DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010). Esse objetivo resume-se na mudança na vida das pessoas, seja na geração de renda, na promoção do acesso a produtos para baixa renda, promoção de saúde, educação, habitação, financiamento, emprego e na melhoria de qualidade de vida da população. Desse modo, para que esse valor seja criado, é necessário identificar e ter um profundo conhecimento do problema/necessidade a ser resolvido (SINCOVICS; SINCOVICS; YASMIM 2018), sendo

geralmente uma ideia inovadora (SINGH, 2016). Para isso, o empreendedor social se torna o ator principal para alcançar esse objetivo.

Salienta-se que embora a empresa social tenha uma missão social explícita não significa que, necessariamente, a criação de valor social é um resultado incontestável. Porém, por diversas condições, entre elas, sua flexibilidade (DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010), e sua adaptabilidade, por estar em ambientes carentes de recursos e pela sua configuração de atuar, existe uma maior facilidade em criar algo que mude sistemicamente a vida das pessoas (SINKOVICS; SINKOVICS; YASMIN, 2018).

Embora haja essa facilidade, a criação de valor social é um processo que pode ser difícil (SON; LEE; CHUNG, 2018) e que depende de inúmeros fatores. Assim, destaca-se a improbabilidade das empresas sociais gerarem valor social se não for por meio do engajamento com todas as partes envolvidas, sendo eles, consumidores, produtores, empreendedores, colaboradores (SINKOVICS; SINKOVICS; YASMIN, 2018) governo (SON; LEE; CHUNG, 2018), comunidades e stakeholders de uma forma geral (ALTINAY; SIGALA; WALIGO, 2016). O engajamento de todas essas partes, seja por intermédio de parcerias, alianças, consultorias, colaboração, interação ou apenas para firmar um contato facilita o processo de criação de valor social (RAMUS; VACARO, 2017; HENRY, 2015). Com isso, operar a partir de uma estratégia de rede é sempre o mais efetivo a alcançar o objetivo final (DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010)

Adicionalmente a essa estratégia, as empresas sociais devem acessar e se envolver com esses grupos para fomentar a troca de recursos e a integração de processos (ALTINAY; SIGALA; WALIGO, 2016), bem como esses grupos devem participar de estratégias da empresa para garantir um bom nível de desempenho financeiro e consequentemente gerar o valor social (LIU; ENG; TAKEDA, 2015). Ainda, deve-se acumular ativos relacionais, garantir que o produto/serviço alcance o nível de simplicidade, usabilidade e padronização (SON; LEE; CHUNG, 2018), criar dinamicamente os recursos (DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010) e desenvolver capacidade de adaptação (KNIFE, HAUGHTON, DIXON, 2014).

Embora existam fatores que influenciam à resolução do problema social, há também aqueles que limitam e dificultam esse processo. Desse modo, pode ser apontado a dificuldade de acesso a matérias-primas, a falta de investimento financeiro, de equipamentos e infraestrutura, a inexistência de educação e de formação em empreendedorismo, a ausência de capacidade de se relacionar diretamente com compradores, a falta de compradores consistentes (LONDON et al. 2010), a supressão de apoio do governo, a ausência de pesquisa e desenvolvimento e serviços inadequados de informação, a falta de tecnologia (CHOWDHURY, 2007), a ausência de conhecimento e a existência de assimetria de informações e capital humano subdesenvolvido (DAHAN et al. 2010).

Assim, observa-se que as empresas sociais juntamente aos seus empreendedores precisam ter um comportamento dinâmico diante dos desafios que os circundam para que de fato consigam atingir o seu objetivo final de geração de valor social. Como essas questões relacionadas à criação de valor social no contexto das empresas sociais ainda necessitam de novas compreensões (BATTILANA; LEE, 2014), este estudo busca chamar atenção para esse enfoque a partir do uso da técnica de meta-síntese.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para atender o objetivo dessa pesquisa de analisar como as empresas sociais podem criar e potencializar o valor social promovido à sociedade, realizou-se uma meta-síntese baseada nos fundamentos de Hoon (2013). A meta-síntese é um método, exploratório e indutivo, de revisão teórica que vai além de revisões sistemáticas por tentar extrair, analisar e sintetizar evidências qualitativas para construção de teorias. A intenção não é apenas sintetizar e a apresentar os

resultados das evidências encontradas nos estudos, mas identificar padrões e diferenças nos resultados, chegando a diferentes conclusões.

A operacionalização desse método reside na identificação de estudos de casos sobre um mesmo fenômeno no intento de contribuir substantivamente com o desenvolvimento de conhecimento, permitindo alcançar contribuições além das encontradas nos estudos originais. Para isso, Hoon (2013) divide a preparação da meta-síntese em oito passos apresentados na sequência, adicionalmente, entre parênteses, apresentam-se o resumo de cada das atividades desenvolvidas nessa pesquisa: i) enquadramento da questão de pesquisa (identificação da questão de pesquisa no campo de estudos em empresas sociais, mais especificamente, na área de valor social); ii) localização de pesquisas relevantes (identificação de pesquisas pertinentes para a questão de pesquisa); iii) definição de critérios de inclusão e exclusão dos artigos (delimitação de quatro critérios de inclusão e exclusão para a seleção final dos artigos); iv) extração e codificação dos dados (leitura aprofundada do conteúdo particular de cada estudo e codificação das informações conforme objetivos da meta-síntese); v) análise em nível específico de cada caso (análise particular sobre a forma como cada caso de empresa social gera valor social); vi) realização da síntese dos artigos a partir de um nível transversal (as redes causais específicas dos casos foram mescladas em uma rede meta-causal, buscando um padrão geral entre os constructos encontrados); vii) construção da teoria a partir da meta-síntese (identificação de um padrão geral sobre como as empresas sociais podem gerar e potencializar o valor social, demonstrando uma contribuição significativa); viii) e realização da discussão (discussão dos resultados do estudo da meta-síntese e limitações potenciais).

Essa breve descrição de cada um dos passos delimitados por Hoon (2013), bem como a forma de execução no presente estudo, buscaram apresentar o método e o modo de sua consecução nesta meta-síntese. No entanto, o detalhamento das oito etapas dar-se-á na próxima seção em conjunto com a análise propriamente dita dos resultados da pesquisa.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente seção dedicou-se a efetuar e analisar os oito passos delimitados por Hoon (2013). Na **primeira etapa**, conforme delimitado por Hoon (2013), estudou-se de uma forma geral, a literatura existente sobre empresas sociais e valor social. A partir da análise dos artigos, entendeu-se que a teoria sobre empresa social está em evidência por impulsionar e desenvolver o setor do ecossistema social, encorajando empreendedores a criar um propósito de mudança sistêmica (HENRY, 2015; ALTINAY; SIGALA; WALIGO, 2016). Essas empresas possuem um modelo de negócio diferenciado de outras por dispor de uma lógica de geração de receita e pela intencionalidade na criação de valor social (MAIR; MARTI, 2006; SRIVETBODEE; IGEL; KRAISORNSUTHASINEE, 2017).

Embora a frequência em que o termo valor social seja citado na área, o seu processo de criação não é tão fácil. Portanto, para lidar com esse desafio, pesquisas constataram a necessidade das empresas junto aos seus empreendedores, desenvolverem competências e habilidades capazes de se mostrar mais eficientes em um ambiente repleto de pressões no processo de criação de valor social (YANG et al., 2010; RAMMO; VACCARO, 2017). Além disso, comprovaram a dificuldade que as empresas sociais possuem em potencializar e dimensionar o impacto positivo gerado principalmente à sociedade (SRIVETBODEE; IGEL; KRAISORNSUTHASINEE, 2017). Desse modo, considerado ainda uma abordagem pouco explorada e que gera conflitos conceituais e práticos, elaborou-se uma pergunta de pesquisa que facilita a operacionalização de categorias e a extração de dados apropriados sobre empresas sociais e valor social, sendo: como as empresas sociais podem criar e potencializar o valor social?

Após a definição do problema norteador dessa meta-síntese, **na segunda etapa**, buscou-se estudos que correspondessem ao tema de interesse (empresas sociais e valor social). Isso foi

feito a partir da escolha das bases de dados internacionais e nacionais. As internacionais foram Web of Science e Scopus, utilizando as palavras-chave “*social enterprise*” AND “*social value*”, enquanto que as nacionais foram Spell e Scielo, empregando os termos: “empresa social” AND “valor social”, sem data de restrição em nenhuma das bases escolhidas. Após essas definições, realizou-se a primeira busca na Web of Science, utilizando os seguintes filtros: ‘*topic, article e ‘business and management*’ constatando 17 artigos. Na Scopus, empregou-se os filtros: ‘*article title, abstract and keyword*’, ‘*business, management and accounting*’ e ‘*article*’, finalizando como 42 trabalhos. No entanto, observou-se 14 artigos repetidos, portanto, excluídos da análise.

Na fase de seleção dos artigos nacionais, iniciou-se a busca na Spell, utilizando apenas ‘palavras-chave’ como filtro, encontrando um artigo teórico. Como o objetivo do artigo é a busca de estudo de casos, de imediato foi excluído da análise. Em seguida, realizou-se a busca na Scielo com os seguintes filtros ‘resumo e negócios’, finalizando com um artigo teórico, logo sendo também eliminado da meta-síntese. Assim, para fase de análise foram selecionados 44 artigos.

Observou-se nesses artigos que diversos periódicos estão publicando sobre o tema, três deles se destacam *Journal of Social Entrepreneurship* com seis artigos, *Social Enterprise Journal* e *International Journal of Contemporary Hospitality Management* com dois artigos cada. Os dois primeiros se justificam pelo foco dos periódicos serem voltados ao empreendedorismo social ou à empresa social. Cabe ainda destacar que o *Journal of Organizational Change Management* foi o primeiro, em 2007, segundo as bases selecionadas, a publicar artigos envolvendo as temáticas de interesse do presente estudo. Em relação a isso, notou-se que de 2007 em diante, a quantidade de artigos aumentou consideravelmente. Uma evidência disso é que dez artigos foram publicados no ano de 2016 e oito em 2017.

Ao selecionar os 44 artigos, fez-se necessário, conforme a **terceira etapa**, delimitar critérios de inclusão e exclusão no intento de escolher somente aqueles consistentes com o escopo e o objetivo estabelecido anteriormente. O desenvolvimento de quatro critérios específicos para inclusão e exclusão de artigos fizeram parte desta etapa, quais sejam: somente artigos científicos publicados em periódicos, não havendo restrição quanto à qualificação; artigos que utilizam da estratégia de estudo de caso qualitativo; estudos que tenham como foco a empresa social e o valor social, eliminando os falsos positivos que aparecem apenas algumas vezes no texto sem ser o cerne do trabalho e; estudos que atendem aos critérios de qualidade, rigor e confiabilidade do estudo de caso. Os critérios são especificados no Quadro 1.

Quadro 1: Critério de inclusão/exclusão de artigos

Critério	Descrição	Trabalhos excluídos
Estudos considerados artigos científicos	Estudos de caso de ensino foram excluídos da análise	Logue et al. (2018)
Estudos que utilizam o estudo de caso qualitativo como estratégia de pesquisa	Artigos teóricos e quantitativos foram excluídos da análise	Samuel et al. (2018); Weaver (2018); Urban e George (2018); Sengupta e Sahay (2017); Quélin, Kivleniece e Lazzarini (2017); Kay e McMullan (2017); Paunescu, Pascu e Pop (2016); Sigala (2016); Easter e Dato-On (2015); Millar e Hall (2015); McDonald et al. (2015); Knife, Haughton e Dixon (2014); Borzaga, Galera (2014); Turner, Crook e Miller (2014); Ayo et al. (2013); Williams e K'nife (2012); Teasdale, Alcock e Smith (2012); Curry, Donker e Krehbiel (2009).
Estudos que tratam da geração de valor social das empresas sociais	Artigos que não relacionavam empresa social e criação de valor social foram excluídos da análise	Vickers et al. (2018); Cetindamar (2018); Islam (2017); Dumalanède (2017); Bruneel et al. (2016); Loosemore (2016); Wang; Duan; Yu (2016); Kodzi (2016); Cavaletto (2016); Yu e Hong (2016); Parris e McInnis-Bowers (2014); Vickers e Lyon (2014); Sakarya et al. (2012); Diochon; Anderson (2011); Dixon e Clifford (2007).
Estudos que atendem os padrões de qualidade de estudos de caso	Artigos que descrevem detalhadamente e explicitamente os métodos de análise, apresentando todas as suas escolhas, conferindo rigor e confiabilidade ao estudo.	Igwe, Icha-Ituma e Madichie (2018); Barrientos e Reilly (2016).

Fonte: Os Autores (2018)

Dos 44 artigos selecionados na etapa anterior, 36 não se encaixam nos critérios estabelecidos no Quadro 1 e foram excluídos. Portanto, foram incluídos na amostra final oito publicações, conforme Quadro 2, por possuírem uma ligação clara entre teoria e evidência empírica e envolvem estudos de casos únicos e múltiplos dentro do tema estabelecido.

Quadro 2: Artigos selecionados para meta-síntese

Nº	Título	Autor (es)	Ano	Journal
1	<i>Stakeholders Matter: How Social Enterprises Address Mission Drift</i>	Ramus; Vaccaro	2017	<i>Journal of Business Ethics</i>
2	<i>Creating Social Value Through Social Enterprise Marketing: Case Studies from Thailand's Food-Focused Social Entrepreneurs</i>	Srivetbodee; Igel; Kraisornsuthasinee	2017	<i>Journal of Social Entrepreneurship</i>
3	<i>The social value of rescuing food, nourishing communities</i>	Mirosa, Mainvil, Horne, Mangan-Walker	2016	<i>British Food Journal</i>
4	<i>Social value creation through tourism enterprise</i>	Altinay; Sigala; Waligo	2016	<i>Tourism Management</i>
5	<i>Doing Well by Doing Good: Opportunity Recognition and the Social Enterprise Partnership</i>	Henry	2015	<i>Journal of Social Entrepreneurship</i>
6	<i>Business models for people, planet (&amp; profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation</i>	Wilson; Post	2011	<i>Small Business Economics</i>
7	<i>Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises</i>	Di Domenico, Haugh, Tracey	2010	<i>Entrepreneurship: Theory and Practice</i>
8	<i>The study of social enterprise management</i>	Yang, Ben Wu, Su, Kao, Lin	2010	<i>International Journal of Revenue Management</i>

Fonte: Os Autores (2018)

Na **quarta etapa**, os oito artigos selecionados foram lidos e cuidadosamente relidos no intento de codificar as características dos estudos e seus principais *insights*. A codificação foi feita por meio de uma planilha eletrônica, com dados gerais dos artigos e a codificação inicial das seções relacionadas com o objetivo deste estudo. Além dos dados gerais, como título, autor (es), ano de publicação e periódico, também foram extraídos dos artigos o objetivo geral, a aderência de referências teóricas à criação de valor social em empresas sociais, o contexto da pesquisa, as escolhas metodológicas (estratégia, instrumentos de coleta de dados, técnica de análise), principais conclusões, principais contribuições teóricas e práticas e, por fim, foi efetuada uma análise geral do artigo. Realizou-se a codificação primária dos oito estudos, obtendo características descritivas, no intento de facilitar a análise específica de cada artigo. Além das características descritivas, o foco maior residiu na identificação dos insights que os estudos de caso geraram.

Na **quinta etapa**, com foco na análise do nível específico, mapeou-se cada caso no intento de identificar e analisar categorias que poderiam estar relacionadas à geração de valor social de uma empresa social. Com isso, redes causais específicas a cada caso foram desenvolvidas, identificando temas, níveis de análise e como os resultados de caso estudo se relacionavam aos interesses da presente meta-síntese.

Após a síntese realizada individualmente de cada artigo, na **sexta etapa**, mesclou-se sequências de categorias identificadas em cada uma das redes causais específicas. A intenção foi desenvolver uma rede meta-causal, capaz de englobar descobertas amplas e além das realizadas nos estudos primários. Nesse sentido, identificou-se padrões lógicos estabelecidos entre os casos relativos a geração de valor social de uma empresa social. A partir dos padrões, foi possível identificar cinco categorias que respondem o problema de pesquisa ao potencializar a criação de valor social nas empresas sociais. As cinco categorias são: **engajamento de stakeholders, mobilização de recursos, inovação, planejamento estratégico e marketing**, conforme é apresentado no Quadro 3.

Quadro 3: Categorias identificadas a partir da rede meta-causal

Autor (es)	Stakeholders	Mobilização de recursos	Inovação	Planejamento estratégico	Marketing
<b>Ramus; Vaccaro (2017)</b>	<p>Comprometimento de múltiplas partes interessadas                      Critérios normativos para seleção de parceiros                      Capacidade de atrair parceiros com habilidades e capacidades crescentes                      Diálogo com as partes interessadas                      Aquisição habilidades técnicas e gerenciais das partes interessadas                      Legitimidades e reconhecimento perante os atores do ecossistema social</p>	<p>Gerenciamento de recursos humanos                      Integração de recursos</p>	Não mencionado	<p>Equilíbrio entre a missão social e o valor econômico                      Controle das pressões internas e externas                      Cultura orientada para o social                      Reformulação dos valores voltados à missão social                      Práticas de gestão de recursos humanos</p>	<p>Realização de projetos/produtos/serviços alinhados à área social                      Mensuração do impacto                      Divulgação dos resultados de mensuração</p>
<b>Srivetbodee; Igel; Kraisornsuthasinee (2017)</b>	<p>Alavancagem de parcerias                      Interação com consumidores por meio de atividades experimentais                      Rede de contatos: setor privado, setor governamental, setor sem fins lucrativos e outras empresas sociais</p>	Integração de recursos	<p>Capacidade de Inovar                      A inovação e o desenvolvimento de produtos como uma maneira de obter valor social</p>	Equilíbrio entre a missão social e o valor econômico	<p>Desenvolvimento de produtos alinhados com a missão organizacional                      Os produtos precisam aliviar os principais problemas sociais e passar por melhorias                      Usabilidade de recursos inexplorados por outras organizações                      Distribuição de produtos por meio de canais de mercado                      Comunicação da missão social e conscientização                      Priorização do consumo local dentro da comunidade</p>
<b>Mirosa, Mainvil, Horne, Mangan-Walker (2016)</b>	<p>Participação de agências com diferentes agendas trabalhem juntas e criem valor social através de relacionamentos ganha-ganha.</p>	Não foi mencionado	Não foi mencionado	Não foi mencionado	Não foi mencionado
<b>Altinay; Sigala; Waligo (2016)</b>	<p>Envolvimento e colaboração de partes interessadas                      Desenvolvimento de relacionamento                      Fomento ao diálogo entre as partes interessadas                      Trocas e integração de recursos entre os atores                      Capital social (construção de relações de boa qualidade)                      Empoderamento da comunidade local                      Criação de confiança entre as partes                      Formação de redes de contatos</p>	<p>Capital social (construção de relações de boa qualidade)                      Desenvolvimento do capital cognitivo                      Capacitação de colaboradores                      Financiamento monetário ou físico                      Adaptação e integração recursos                      Capacidade de extrair recursos do contexto local                      Acesso a recursos financeiros e técnicos para inovar e criar valor social</p>	Capacidade de adaptação	<p>Suporte a reformação de mentalidades coletivas éticas e sustentáveis e imagens de mercado                      Adaptar as práticas de gestão</p>	Desenvolvimento de novos produtos

<b>Henry (2015)</b>	Os parceiros compartilhem uma missão social Participação de outros atores sociais Identificação de organizações parceiras com objetivos semelhantes e recursos complementares Abordagem colaborativa é necessária	Compartilhamento de recursos Gerenciamento dos recursos Agrupamento de recursos Financiamentos	Mudanças criativas são necessárias	Equilíbrio entre a missão social e o valor econômico	Não foi mencionado
<b>Wilson; Post (2013)</b>	Integração de grupo beneficiário pretendido na cadeia de valor em um estágio inicial Integração de grupo de partes interessadas	Benefício econômico para investidores, proprietários e empregados O dinheiro é coerente com o ato de criar valor (econômico e social) para uma ampla gama de partes interessadas	Não mencionado	Construção de um modelo de negócio voltado à missão social Cadeia de valor que possibilite a realização de uma missão social Abordagem baseada no mercado	A natureza da mudança social está embutida e acontece como resultado do produto ou serviço principal.
<b>Di Domenico, Haugh, Tracey (2010)</b>	Envolvimento de partes interessadas na gestão, criação e governança Envolvimento de membros da comunidade local na tomada de decisão e governança organizacional Persuasão de outras partes interessadas para alavancar a aquisição de novos recursos e apoio	Criação dinâmica de recursos Resposta tática necessária a pressão da escassez de recursos Recombinam os recursos existentes de maneira inovadora	Capacidade de inovar Capacidade de adaptação e improvisação conforme necessidades sociais e ambientais Inovar no modelo de negócios Maneiras inovadoras para resolver problemas e responder a oportunidades	Estratégia de bricolagem (fazer com o que tem) A adoção de estratégias que envolvam "testar as coisas" para gerar valor social	Reutilização de materiais indesejáveis descartados por outras Experimentar soluções Execução de vários projetos e serviços que atendam às diversas necessidades da comunidade
<b>Yang, Ben Wu, Su, Kao, Lin (2010)</b>	Integração com seus parceiros estratégicos para formar alianças Integração de habilidades internas, recursos e processos com parceiros externos Estratégias de cooperação para construir rede de valor forte e desenvolver parceria e alianças Formação de alianças estratégicas	Treinamento educacional para os colaboradores	Capacidade de se adaptar Espírito de inovação e proposta de valor Diversificação	Equilíbrio entre a missão social e o valor econômico Levar a missão social como base	Identificar os compradores Fornecer produtos e serviços inovadores Adotar estratégias de marketing Criação de um produto acessível para atender à necessidade do cliente Gerenciar seus canais de distribuição Fornecer ao público um preço baixo (acessível) Aprimoramento de produtos Marketing de experiência

A rede meta-causal revelou, já como contribuição para a **sétima etapa** da meta-síntese, a existência de cinco elementos que auxiliam na criação e potencialização do valor social no contexto das empresas sociais. Inicialmente, os **stakeholders**, primeiro elemento desvelada, representam os grupos e atores interessados no desenvolvimento das empresas sociais. Esses grupos podem ser: governo, grandes empresas, empresas sem fins lucrativos, empresas sociais, empresas tradicionais, consumidores, fornecedores, financiadores e colaboradores. Quanto maior o envolvimento com esses atores, maior e mais fácil será a criação de valor social.

Essa categoria está presente em todos os estudos, a qual representa a importância das empresas sociais em realizarem parcerias, contatos, alianças, bem como em aumentarem a sua rede de contatos com a finalidade de identificar melhores oportunidades, manter seu compromisso com a missão social, obter economia financeira (HENRY, 2015), adquirir habilidades técnicas e gerenciais das partes interessadas (RAMUS; VACCARO, 2017), trocar e integrar recursos entre os atores (ALTINAY; SIGALA; WALIGO, 2016) e criar vínculos de mercado (WILSON; POST, 2013).

No entanto, para que de fato esses grupos ajudem as empresas sociais a criarem valor social é necessário o comprometimento dos múltiplos atores (DI DOMENICO; HAUGH; TRACY, 2010; ALTINAY; SIGALA; WALIGO, 2016; MIROSA et al., 2016; RAMUS; VACCARO, 2017; SRIVETBODEE; IGEL; KRAISORNSUTHASINEE, 2017), a criação de critérios para selecionar esses grupos (RAMUS; VACCARO, 2017), o desenvolvimento de capacidades para atrair parceiros com habilidades e capacidades crescentes (YANG, et al; 2010; RAMUS; VACCARO, 2017; ALTINAY; SIGALA; WALIGO, 2016), o diálogo com as partes interessadas, a realização de atividades experimentais com os consumidores, a criação de uma relação de confiança entre as partes (ALTINAY; SIGALA; WALIGO, 2016) e o envolvimento dos atores na criação, gestão e governança da empresa social (HENRY, 2015).

Cabe destacar que a interação com os consumidores é um aspecto importante pela organização entender os problemas dos quais os beneficiários estão passando. Desse modo, quanto maior a aproximação com eles, maior a criação de valor, visto que os usuários são os maiores beneficiados da atividade da empresa social (SRIVETBODEE; IGEL; KRAISORNSUTHASINEE, 2017). Portanto, as partes interessadas ajudam e potencializam a criação de valor social, permitindo que empresas sociais se insiram cada vez mais nesse ecossistema e se aproxime de parceiros que possuem propósitos semelhantes.

A segunda categoria denominada de **mobilização de recursos** está presente em sete estudos. Essa categoria é recorrente nas pesquisas devido ao desafio que as empresas sociais possuem quanto à escassez de ativos para poder produzir e se manter funcionando (DI DOMENICO, HAUGH, TRACEY, 2010; HENRY, 2015). Isso inclui recursos financeiros, humanos, técnicos, administrativos e mercadológicos.

Os recursos mais destacados nos estudos são os recursos financeiros e humanos (RAMUS; VACCARO, 2017). Com isso, as empresas sociais geralmente utilizam empréstimos bancários, empréstimos de amigos e familiares e recursos pessoais para poderem desenvolver as suas atividades. Somente após a difusão da empresa é que de fato conseguem financiamentos de risco (WILSON; POST, 2013). Quanto aos recursos humanos, evidências apontam que é preciso gerenciá-los de forma a atender às necessidades dos clientes em tempo hábil, com eficiência e flexibilidade. O colaborador deve ser treinado a resolver o problema para o qual ele é designado (RAMUS; VACCARO, 2017). Complementa-se ainda que a captação dos colaboradores é substancial, tendo em vista que a partir do momento em que o colaborador faz parte da equipe organizacional, é necessário dispor um propósito social.

Ainda em relação à segunda categoria, os resultados dos estudos mostram a importância do compartilhamento e agrupamento de recursos disponíveis no mercado (HENRY, 2015; ALTINAY; SIGALA; WALIGO, 2016). Além disso, as empresas sociais, de maneira inovadora, podem recombinar os recursos internos disponíveis na organização, podem aproveitar recursos negligenciados, bem como podem reciclar produtos descartados (SRIVETBODEE; IGEL; KRAISORNSUTHASINEE, 2017; DI DOMENICO, HAUGH, TRACEY, 2010). Nessa perspectiva, o empreendedor social é forçado a ser mais criativo para conseguir utilizar melhor os recursos para permanecer com o nível de criação de valor social.

Outro modo que as organizações podem contornar a limitação de recursos está na avaliação do ambiente antes do desenvolvimento do seu produto/serviço, ou seja, verificar quais os recursos disponíveis e trabalhar com eles (HENRY, 2015). Em outras palavras, ao invés do empreendedor se preocupar de imediato em criar o produto/serviço, inicialmente ele pode analisar as capacidades, habilidades e recursos disponíveis, para assim, pensar na melhor maneira de coloca-los em uso. Em todo caso, é preciso neutralizar as restrições impostas pelo ambiente a partir de um comportamento ativo, inovador e improvisador (DI DOMENICO, HAUGH, TRACEY, 2010). Portanto, as empresas sociais devem, além de mobilizar recursos externos, integrar e criar recursos internos, bem como saber gerenciá-los.

Já a terceira categoria, denominada de **inovação**, faz parte do cerne da empresa social, visto serem empreendimentos inovadores e eficazes (RAMUS; VACCARO, 2017). A empresa social inovadora consegue alcançar mais facilmente o seu objetivo final na geração de valor social. Para isso, a inovatividade deve ser encarada como algo cultural e deve ser central na missão e no modelo de negócio do empreendimento (DI DOMENICO, HAUGH, TRACEY, 2010; YANG *et al.*, 2010). Geralmente, empresas sociais tecnológicas possuem maior facilidade de inovar. Mas, de qualquer modo, os empreendedores sociais não devem subestimar a importância da inovação como um modo de obter valor social (SRIVETBODEE; IGEL; KRAISORNSUTHASINEE, 2017).

Adicionalmente, dentre as inovações que as empresas sociais podem desenvolver, existe a inovação social, evidenciada em alguns dos estudos (WILSON; POST, 2013; HENRY, 2015; SRIVETBODEE; IGEL; KRAISORNSUTHASINEE, 2017), no qual remete a criação de produtos/serviços ou atividades inovadoras que atendam uma necessidade social, promovendo a criação de valor. Assim, entende-se, a partir dessa categoria, a importância do desenvolvimento de inovações alinhadas à filosofia organizacional.

A quarta categoria, **planejamento estratégico**, está voltada a condução e a delimitação de estratégias da empresa social a longo prazo. Esse planejamento se torna mais complexo pela necessidade em obter equilíbrio da missão social e do valor econômico. Isto se torna um desafio devido ao risco das empresas desviarem da sua missão (DI DOMENICO, HAUGH, TRACEY, 2010; HENRY, 2015; ALTINAY; SIGALA; WALIGO, 2016; SRIVETBODEE; IGEL; KRAISORNSUTHASINEE, 2017; RAMUS; VACCARO, 2017).

Para isso, os estudos evidenciam também que há uma necessidade de controlar as pressões do ambiente interno e externo (RAMUS; VACCARO, 2017), ter uma cultura orientado para o social (DI DOMENICO, HAUGH, TRACEY, 2010; HENRY, 2015; ALTINAY; SIGALA; WALIGO, 2016; SRIVETBODEE; IGEL; KRAISORNSUTHASINEE, 2017; RAMUS; VACCARO, 2017), reformular valores voltados à missão social, adaptar práticas de gestão e apoiar a reformulação de mentalidades coletivas éticas e sustentáveis as imagens de mercado (ALTINAY; SIGALA; WALIGO, 2016). Com isso, as estratégias da organização precisam estar voltadas para esse sentido, buscando sempre o equilíbrio entre a missão social e

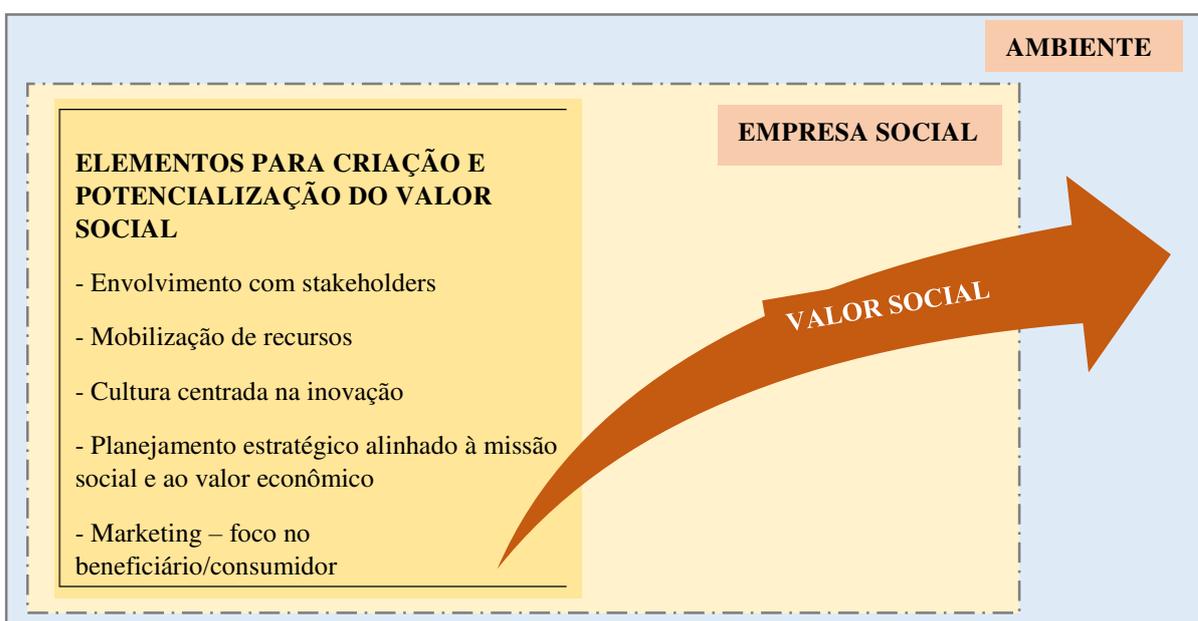
a geração de valor econômico, para assim, potencializar o desenvolvimento de um resultado positivo.

A quinta e última categoria, nomeada de **marketing**, envolve todos os aspectos que de algum modo satisfazem às necessidades dos consumidores, identificando solução de problemas e desejos ainda não concretizados. A partir desse entendimento, entende-se que o processo de criar, de comunicar, de entregar e de divulgar permeia essa área. É ainda considerada um campo que tem a capacidade de criar e entregar valor e que abrange diretamente o consumidor final. Desse modo, a primeira atitude refere-se à criação do produto, execução de projetos ou serviços que atendam às necessidades da comunidade. Assim, os estudos constatam que os produtos, serviços ou atividades precisam aliviar os principais problemas sociais, bem como ao longo do tempo passar por melhorias. O problema deve ser algo real e obter demanda considerável, logo nota-se que se não há demanda para o produto, conseqüentemente não haverá criação de valor social (YANG et al., 2010; RAMUS; VACCARO, 2017; SRIVETBODEE; IGEL; KRAISORNSUTHASINEE, 2017). Além de levar em consideração o problema e a demanda, o marketing de experiência também é um meio de atrair clientes animados em obter bem-estar social (YANG et al., 2010; DI DOMENICO, HAUGH, TRACEY, 2010).

Nesse sentido, o setor de marketing de uma empresa social pode gerar e fortalecer o valor por meio de atitudes pró-sociais com campanhas de marketing para melhorar a reputação da organização. As campanhas de divulgações, seja por meio de livros, artigos, relatórios, boletins informativos, ajudam as empresas a serem vistas pelos stakeholders externos e internos. Assim, podem comunicar seus compromissos sociais aos seus beneficiários. O objetivo da divulgação de informações auxilia a desencadear um processo interno de criação de sentido para o reforço e a reintegração de valores e objetivos pró-sociais dentro do funcionamento de organizações (RAMUS; VACCARO, 2017; SRIVETBODEE; IGEL; KRAISORNSUTHASINEE, 2017). Além da divulgação, as empresas sociais precisam ter canais de distribuição para dimensionar o seu produto a fim de que ele chegue até o consumidor final (YANG et al., 2010; SRIVETBODEE; IGEL; KRAISORNSUTHASINEE, 2017).

Assim, com a configuração dessas categorias, criou-se a Figura 1 que representa os cinco elementos que as empresas sociais podem desenvolver no seu âmbito organizacional para criar e potencializar a criação de valor social.

**Figura 1:** Criação e potencialização do valor social pelas empresas sociais



Como resultado, essa meta-síntese revela cinco elementos que auxiliam na criação e na potencialização do valor social no contexto das empresas sociais. No entanto, é importante destacar que para de fato o valor social seja criado e potencializado, esses elementos devem ser desenvolvidos comumente dentro da organização, tendo em vista que elas estão interligadas.

Desvela-se ainda, como contribuição para a **oitava etapa**, que a importância não está somente no resultado que é o valor social, mas, sobretudo, no processo no qual é criado. Para se compreender melhor tal entendimento, consta-se que para a empresa social gerar um resultado positivo à sociedade é preciso passar por todo um processo, desde o seu surgimento até o dimensionamento da sua atividade. Além disso, em todo o momento sinaliza-se a atuação do empreendedor social como o ator principal desse processo. No entanto, ele não está como uma das dimensões do modelo proposto, primeiramente por já permear todas elas e também porque a criação de valor social não está dentro do empreendedor social ou da empresa social, mas dentro do sistema social que ambos habitam e depois tentam desenvolver (ALTINAY; SIGALA; WALIGO, 2016). Portanto, o empreendedor social é imprescindível para o funcionamento do negócio, mas sem o sistema social ele não consegue alcançar a criação de valor.

Além disso, pode-se discutir algumas limitações do estudo. Inicialmente, a principal restrição reside na redução de 44 estudos para a seleção de oito pesquisas. No entanto, isso deve-se particularmente a configuração do método em selecionar artigos de qualidade e que façam sentido para o objetivo central da pesquisa.

Embora a limitação na quantidade de estudos, os resultados ora apresentados levam a contribuição teórica no sentido da delimitação dos principais aspectos que contribuem para a criação de valor social em empresas sociais, tendo em vista que alguns estudos trataram sobre tal objetivo, mas de forma específica, sem ter uma grande abrangência. Assim, o presente estudo pôde sintetizar e integrar em um trabalho os resultados das oito pesquisas primárias que faziam de interesse para a meta-síntese.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pretendeu-se neste artigo compreender como as empresas sociais criam e potencializam o seu valor social, a partir de uma meta-síntese estratégia de pesquisa proposta por Hoon (2013). A partir dessa estratégia, oito estudos de casos qualitativos foram selecionados, sendo analisados de forma rigorosa e sistemática.

Com base nesses artigos, foi possível identificar os conceitos adotados de empresa social e valor social, bem como os fatores que auxiliam as empresas sociais a criarem valor social, quais sejam: engajamento de stakeholders, mobilização de recursos, inovação, planejamento estratégico e marketing. Sendo essa a principal contribuição teórica do estudo. Nesse sentido, os resultados obtidos satisfazem o objetivo geral delimitado, contribuindo em elevar a compreensão sobre o entendimento de empresas sociais e de valor social no intento de dimensionar essas áreas de conhecimento.

Em suma, a meta-síntese permitiu contribuições teóricas e práticas. A contribuição teórica reside na criação de um modelo que representa os principais elementos que refletem como as empresas sociais podem gerar e potencializar o valor social. Tal resultado leva ao campo prático as orientações de como essas empresas de fato podem se avaliar e perceber o que estão deixando de fazer ou o que precisam fazer para potencializar e facilitar a criação de um resultado positivo. Com isso, as empresas podem impactar muito mais a vida de pessoas de comunidades, possibilitando, no mínimo, a melhoria na qualidade de vida.

Além das contribuições, a meta-síntese permitiu vislumbrar possibilidades de pesquisas futuras dentro desse campo de análise, tendo em vista o interesse por parte dos pesquisadores. Assim, inicialmente, podem ser investigados os fluxos de investimento em empresas sociais, pesquisas sobre a compreensão da lei do valor social (SAMUEL; WHITE; JONES, 2018), bem

como estudar estratégias voltadas para empresa social e engajamento dos stakeholders (RAMUS; VACCARO, 2017), analisar a influência do marketing social no desenvolvimento do valor social (SRIVETBODEE; IGEL; KRAISORNSUTHASINEE, 2017), investigar o papel das diversas capacidades de marketing das empresas sociais (SENGUPTA; SAHAY, 2017), e, por fim, analisar como as instituições influenciam a adoção de recursos em diferentes contextos, pesquisar a compreensão de como as empresas sociais geram valor social em contexto de países emergentes.

## REFERÊNCIAS

ALTINAY, L.; SIGALA, M.; WALIGO, V. Social value creation through tourism enterprise. **Tourism Management**, v. 54, p. 404-417, 2016.

AUSTIN, J. *et. Al.* Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, 22 jan, 2006.

BATTILANA, J.; LEE, M. Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. **Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397–441, 2014.

BRANDÃO, D.; CRUZ, C.; ARIDA, A. Métricas em negócios de impacto social: Fundamentos. **São Paulo-SP: Empresarial, ICE-Instituto de Cidadania e MOVE-Avaliação e Estratégia**, 2014.

BORZAGA, C. *et al.* Interpreting social enterprises. **Revista de Administração – RAUSP**, v. 47, n. 3, p. 398–409, 2012.

CHOI, N.; MAJUMDAR, S. Social entrepreneurship as na essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 3, p. 363-376, 2014.

CHOWDHURY, M. S. Overcoming entrepreneurship development constraints: the case of Bangladesh. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, v. 1, n. 3, p. 240-251, 2007.

COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. 166 f. Tese (Livre Docência). Departamento de Administração da Faculdade de São Paulo, Universidade de São Paulo, 2016.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração - RAUSP**, v. 47, n. 3, p. 385–397, 2012.

CUNHA, J.; BENNEWORTH, P. Social entrepreneurship and social innovation: are both the same?. **ICOPEV-2nd International Conference on Project Evaluation**. 2014. p. 75-84.

DACIN, M. T.; DACIN, P. A.; TRACEY, P. Social entrepreneurship: A critique and future directions. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1203-1213, 2011.

DAHAN, N. M. et al. Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 326-342, 2010.

DEES, J. G. The Meaning of “Social Entrepreneurship”. **Stanford Social Entrepreneurship Hub**, 1998. Disponível em: <<http://sehub.stanford.edu/sites/default/files/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

- DEES, J. G.; ANDERSON, B. B. For-profit social ventures. **International Journal of Entrepreneurship Education**, v. 2, n. 1, p. 1-26, 2003.
- DEFOURNY, J. From third sector to social enterprise. In: BORGAZA, C.; DEFOURNY, J. (Eds.). **The Emergence of Social Enterprise**. London: Routledge, 2001. p. 1–28.
- DI DOMENICO, M. L.; HAUGH, H.; TRACEY, P. Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 34, n. 4, p. 681-703, 2010.
- EASTER, S.; CONWAY DATO-ON, Mary. Bridging ties across contexts to scale social value: The case of a Vietnamese social enterprise. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 6, n. 3, p. 320-351, 2015.
- GRANADOS, M. L. *et al.* Social enterprise and social entrepreneurship research and theory: A bibliometric analysis from 1991 to 2010. **Social Enterprise Journal**, v. 7, n. 3, p. 198-218, 2011.
- HENRY, C. Doing well by doing good: opportunity recognition and the social enterprise partnership. **Journal of social entrepreneurship**, v. 6, n. 2, p. 137-160, 2015.
- HOON, C. Meta-synthesis of qualitative case studies: an approach to the building. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 4, p. 522-556, 2014.
- ISLAM, M. A. Disclosures of social value creation and managing legitimacy: A case study of three global social enterprises. **Australian Accounting Review**, v. 27, n. 3, p. 297-314, 2017.
- KNIFE, K. A.; HAUGHTON, A.; DIXON, E. Measuring Sustainability and Effectiveness of Social Value Creation by Social Sector Actors/Social Enterprises, Within Developing Countries. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 20, n. 1, 2014.
- LEADBEATER, C. Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years. **A social enterprise think piece for the Cabinet Office of the Third Sector**, 2007.
- LONDON, T.; ANUPINDI, R.; SHETH, S. Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 6, p. 582-594, 2010.
- LIU, G.; ENG, T.; TAKEDA, S. An investigation of marketing capabilities and social enterprise performance in the UK and Japan. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 2, p. 267-298, 2015.
- MÁRQUEZ, P. REFICCO, E. BERGER, G. Negocios inclusivos en américa latina. **Harvard business review**, 2009.
- MIROSA, M., *et al.* The social value of rescuing food, nourishing communities. **British Food Journal**, v. 118, n. 12, p. 3044-3058, 2016.
- MULYANINGSIH, H. D.; DHEWANTO, W. In What Ways Does Social Enterprise Creating The Innovation. In: **Proceedings of the 8th Asian Business Research Conference**, ISBN: 978-1-922069-20. 2013. Disponível em: <[http://www.wbiworldconpro.com/uploads/bangkok-conference-2013/management/1364451720\\_420-Hendrati.pdf](http://www.wbiworldconpro.com/uploads/bangkok-conference-2013/management/1364451720_420-Hendrati.pdf)>. Acesso em: 12 jan. 2017.
- NICHOLLS, A. (Ed.). **Social entrepreneurship: New models of sustainable social change**. OUP Oxford, 2006.
- PĂUNESCU, C.; PASCU, A. I.; POP, O. Social Enterprise: How does this Way of doing Business differ from other Forms of Enterprise?. **Quality-Access to Success**, v. 17, n. 153, 2016.

- RAMUS, T.; VACCARO, A.. Stakeholders matter: How social enterprises address mission drift. **Journal of Business Ethics**, v. 143, n. 2, p. 307-322, 2017.
- ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 1, 2014.
- SAMUEL, A. *et al.* Social enterprises operating in the South Wales valleys: a Delphi study of persistent tensions. **Social Enterprise Journal**, v. 14, n. 1, p. 22-38, 2018.
- SENGUPTA, S.; SAHAY, A. Social entrepreneurship research in Asia-Pacific: Perspectives and opportunities. **Social Enterprise Journal**, v. 13, n. 1, p. 17-37, 2017.
- SINKOVICS, N.; SINKOVICS, R. R.; YAMIN, M. The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid—implications for MNEs?. **International Business Review**, v. 23, n. 4, p. 692-707, 2014.
- SON, H.; LEE, J.; CHUNG, Y. Value creation mechanism of social enterprises in manufacturing industry: Empirical evidence from Korea. **Sustainability**, v. 10, n. 1, p. 46, 2017.
- SRIVETBODEE, S.; IGEL, B.; KRAISORNSUTHASINEE, S. Creating Social Value Through Social Enterprise Marketing: Case Studies from Thailand's Food-Focused Social Entrepreneurs. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 8, n. 2, p. 201-224, 2017.
- THOMPSON, J. Social enterprise and social entrepreneurship: where have we reached? A summary of issues and discussion points. **Social Enterprise Journal**, v. 4, n. 2, p. 149–161, 2008.
- THOMPSON, J.; DOHERTY, B. The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories. **International journal of social economics**, v. 33, n. 5-6, p. 361-375, 2006.
- WESTLEY, F.; ANTADZE, N. Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. **Innovation Journal**, v. 15, n. 2, p. 1–19, 2010.
- WILSON, F.; POST, J. E. Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. **Small Business Economics**, v. 40, n. 3, p. 715-737, 2013.
- YANG, M.. *et al.* The study of social enterprise management. **International Journal of Revenue Management**, v. 4, n. 2, p. 145-162, 2010.
- YUNUS, M. **Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism**. New York: Public Affairs, 2007.
- YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2/3, p. 308–325, abr. 2010.