

# EMPREENDEDORISMO E NEGÓCIOS SOCIAIS SOB A ÓTICA DOS STAKEHOLDERS: UM ESTUDO DAS PERSPECTIVAS DE ESCALA, GOVERNANÇA E IMPACTO SOCIAL

Marcellus Silveira Curvello Lopes<sup>1</sup>  
Pedro Henrique Rodrigues de Sousa<sup>2</sup>  
Edgar Reyes Junior<sup>3</sup>

## RESUMO

Diante de suas especificidades, os negócios sociais executam seus processos de forma distinta das organizações tradicionais, e criam soluções de longa duração que atendam as necessidades sociais ao mudar os relacionamentos, posições e regras entre os *stakeholders* envolvidos. Deste modo, a presente pesquisa teve como objetivo caracterizar o empreendimento social a partir das perspectivas Europeia, Americana e Países Emergentes. Metodologicamente, o estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva, a partir do emprego da técnica de estudo de caso, com base em uma abordagem qualiquantitativa. Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas e triangulados através da análise de discursos derivados de entrevistas semiestruturadas. Identificou-se que o empreendimento social apresenta “Propósito do Negócio Social” e “Escala de Ações Sociais” vinculadas à Perspectiva dos Países Emergentes e “Modelo de Governança” e “Impacto Social” vinculados à Perspectiva Americana. O estudo identificou que as perspectivas não são excludentes; uma mesma organização pode apresentar aspectos que são adequadamente vinculados a diferentes perspectivas.

**Palavras-chave:** Negócios Sociais; Empreendedorismo Social; Stakeholders; Ações Sociais; Governança.

## ENTREPRENEURSHIP AND SOCIAL BUSINESS FROM THE PERSPECTIVE OF STAKEHOLDERS: A STUDY OF SCALE, GOVERNANCE AND SOCIAL IMPACT PERSPECTIVES

## ABSTRACT

Faced with their specificities, social businesses perform their processes differently from traditional organizations, and create long-term solutions that meet social needs by changing relationships, positions and rules between the stakeholders involved. Thus, the present research aimed to characterize the social enterprise from the European, American and Emerging Countries perspectives. Methodologically, the study is classified as a descriptive research, based on the use of the case study technique, based on a qualitative and quantitative approach. Data were analyzed using descriptive statistics and triangulated through discourse analysis derived from semi-structured interviews. It was identified that the social enterprise presents “Social Business Purpose” and “Social Actions Scale” linked to the Emerging Countries Perspective and “Governance Model” and “Social Impact” linked to the American Perspective. The study identified that perspectives are not mutually exclusive; the same organization can present aspects that are properly linked to different perspectives.

**Keywords:** Social Business; Social Entrepreneurship; Stakeholders; Social actions; Governance.

Recebido em 29 de março de 2023. Aprovado em 02 de abril de 2023

<sup>1</sup> Mestrando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB. E-mail: marcellus\_scl@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). Professor do Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria. E-mail: phsousa.adm@gmail.com

<sup>3</sup> Doutor e Mestre em Administração pela Unisinos. E-mail: prof.edreyes@gmail.com

## INTRODUÇÃO

Poucos estudos se aprofundaram devidamente sobre o entendimento do empreendedorismo social no Brasil (FISCHER, 2011). As informações sobre a criação de empreendimentos brasileiros com fins sociais são raras e de difíceis generalizações (ALVES et al., 2009). A produção brasileira de estudos que analisam aspectos do empreendedorismo social não posiciona o Brasil entre os 25 países com maior expressividade de publicações científicas sobre o tema, em *ranking* que é liderado pelos Estados Unidos, seguido por Inglaterra, Canadá, China e Alemanha (ÁVILA et al., 2014). Entretanto, Campos et al. (2012) analisaram a produção científica brasileira sobre empreendedorismo social entre os anos 2000 e 2012, os quais destacam que as publicações de estudos com tal temática têm crescido exponencialmente.

Os negócios sociais passam a atrair cada vez mais a atenção da sociedade, não apenas daqueles que seriam beneficiados pelo alcance desses objetivos sociais, mas também de empreendedores que estão em busca novas oportunidades de negócios e de contribuição social (KIYAMA, 2012). Entretanto, pelas suas características, os negócios sociais devem executar seus processos de forma distinta das organizações tradicionais (BARKI et al., 2015), e criar soluções de longa duração que atendem as necessidades sociais ao mudar os relacionamentos, posições e regras entre os *stakeholders* envolvidos, por um processo aberto de participação, troca e colaboração de ideias (VOORBERG et al., 2014).

Entre os principais desafios dos negócios sociais enquadra-se a mensuração dos seus impactos na sociedade (CAMPOS et al., 2012) e as avaliações das ações sociais executadas em diferentes aspectos (SZIJARTO et al., 2018), e, conforme argumenta Spieth et al. (2018), é importante que se amplie o conhecimento sobre as características gerais e particularidades dos negócios sociais. Diante disso, o estudo teve como objetivo caracterizar um empreendimento social a partir das perspectivas Europeia, Americana e Países Emergentes - estudadas por Comini et al. (2012) -, com base na visão dos clientes, fornecedores, colaboradores e proprietário. Isto posto, a pesquisa se propôs a responder a seguinte questão de pesquisa: Com base na ótica dos *stakeholders*, como se enquadra o empreendimento social a partir das perspectivas de escala, governança e impacto social?

Para o alcance do objetivo, foi realizado um estudo de caso em uma organização que caracteriza-se como um empreendimento social. Para isso, foram aplicados questionários e realizadas entrevistas semiestruturadas com colaboradores, fornecedores e proprietário da organização, além de ter sido realizada observação não participante.

O artigo é composto, além desta introdução, por um capítulo que apresenta o marco teórico sobre empreendedorismo e inovação social, um capítulo de método que detalha o procedimento metodológico utilizado para operacionalização do presente estudo, um capítulo de resultados e discussão em que são apresentados os principais achados da pesquisa e, por fim, as considerações finais do estudo.

## EMPREENDEDORISMO SOCIAL E OS NEGÓCIOS SOCIAIS

A criação de empreendimentos sociais no Brasil segue uma tendência mundial, em que os Estados, por falharem em suas responsabilidades para solucionar questões sociais, observam esses deveres sendo absorvidos também por membros da sociedade civil (CAMPOS et al., 2012). Essa especificidade do empreendedorismo trata-se de uma atividade criadora de valor social que pode ocorrer na esfera governamental, civil ou empresarial (AUSTIN et al., 2006). Nesse contexto, as organizações direcionam seu foco para o cumprimento de seus objetivos sociais, além de prever a obtenção de lucro por suas atividades e de remuneração aos seus colaboradores (IIZUKA et al., 2015; PEREDO; MCLEAN, 2006).

O conceito de empreendedorismo social acaba por diminuir as fronteiras entre o 1º, 2º e 3º setor; entretanto, existe certa confusão, especialmente com relação ao terceiro setor (MELO et al., 2002), uma vez que há uma predominância de empreendimentos com objetivos sociais concebidos no formato de organizações cooperativas (CAMPOS et al., 2012); contudo, os objetivos dos empreendimentos sociais são de maximizar o benefício social por suas operações, utilizando-se ou não de mecanismos de mercado para gerar a receita necessária para sustentar o negócio (VASCONCELOS; LEZANA, 2012), e se obtenha lucro por suas atividades (PEREDO; MCLEAN, 2006). Há de se ressaltar que a legislação brasileira ainda não reconhece negócios sociais, diferentemente do Reino Unido, Itália e Estados Unidos, que reconhecem essas organizações “híbridas” (IIZUKA et al., 2015).

Sobre as distintas maneiras de se tratar os negócios sociais, argumenta-se que eles se distinguem a depender de sua perspectiva. Conforme apresentado no Quadro 1, Comini, Barki e Aguiar (2012) relacionaram três visões distintas sobre negócios sociais: a europeia, a norte-americana e a de países emergentes, ressaltando as diferenças entre elas nos seguintes tópicos: definição; propósito; o catalisador do processo; o formato de negócio; escala; destinação do lucro; modelo de governança; e de impacto medido. A perspectiva europeia trata de negócios com base na economia social (que prega valores como associativismo e cooperativismo); já a perspectiva norte-americana identifica os empreendimentos sociais como organizações privadas que se utilizam de mecanismos mercadológicos para resolver problemas sociais; a última corrente, a de países emergentes, leva seu foco para a redução da pobreza e da desigualdade e inclusão social (COMINI, 2011). Os autores comentam que a motivação para a criação e a operação dessas empresas sociais se origina pelo contexto social, político e econômico da localidade das mesmas.

Quadro 1. Principais abordagens sobre negócios sociais.

	<b>Perspectiva Europeia</b>	<b>Perspectiva Americana</b>	<b>Perspectiva dos Países Emergentes</b>
<b>Definição</b>	Organizações governadas por objetivos sociais	Empreendimento que possua objetivos sociais nas atividades de negócio	Organizações ou empresas que criam mudanças sociais pelas suas atividades de negócios
<b>Propósito</b>	Oferecer serviços, originalmente governamentais, a custos baixos e para gerar oportunidades de emprego aos marginalizados	Oferecer acesso a bens e serviços, antes restritos às classes com mais recursos financeiros	Criar iniciativas para reduzir a pobreza com impacto social positivo de longo prazo
<b>Catalisador do processo</b>	Empresas com foco social	Corporações multinacionais	PME's e ONG's com crescente interesse de corporações multinacionais
<b>Formato do negócio</b>	Seus objetivos sociais/ambientais são centrais	Procuram um valor misto: buscam resultados financeiros e impacto social	O impacto social é o principal objetivo
<b>Escala</b>	Sem relevância	Extremamente relevante	Desejável
<b>Destinação do lucro</b>	Reinvestimento do lucro dentro da organização, para o seu crescimento e de seu impacto social	A distribuição de dividendos é parte intrínseca do negócio	Visão asiática: os lucros deveriam ser reinvestidos no negócio. Visão latino-americana: se aceita a distribuição de dividendos
<b>Modelo de governança</b>	Os beneficiados participam da tomada de decisões	Decisões corporativas e centralizadas, mas com parcerias e uma crescente ideia de cocriação	Visão asiática: maior colaboração e participação dos beneficiados. Visão latino-americana: se aceita os dois modelos (participativa e centralizada)

<b>Impacto medido</b>	Principalmente o impacto social	O impacto social e financeiro	Principalmente o impacto social
-----------------------	---------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

Fonte: Comini et al. (2012).

Apesar de suas diferenças, todas as perspectivas têm em comum a utilização de um modelo de negócio com um propósito específico, financeiramente sustentável e que terá um impacto social positivo (BARKI et al., 2015).

Os empreendedores sociais balanceiam os interesses dos *stakeholders* de sua organização; reconhecem e aproveitam oportunidades de negócios; possuem tolerância ao risco; são proativos e inovadores; enfim, possuem qualidades e enfrentam desafios semelhantes aos dos empreendedores econômicos, com a crucial diferença de que eles mantêm o foco em sua missão social em suas decisões (MORT et al., 2003). Feger et al. (2008) corroboram esse pensamento afirmando que não existem diferenças entre os conhecimentos e nas atitudes empreendedoras dos dois tipos de empreendedor, e sim nas estratégias, nos objetivos e nos meios que eles utilizarão para cumprir seus objetivos.

O impacto social positivo é a proposta principal dos empreendedores sociais, que objetivam produzir desenvolvimento sustentável, qualidade de vida e mudanças de paradigmas (SCHINDLER; NAIGEBORIN, 2004), entretanto, correr riscos é um assunto inerente ao empreendedorismo, e o empreendedor social está sujeito aos mesmos riscos financeiros.

## MATERIAL E MÉTODOS

O estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva, e objetivou identificar, com base na ótica dos *stakeholders*, como se enquadra o empreendimento social a partir das perspectivas de caracterização de negócio social.

Para atingir os objetivos da pesquisa, foi realizado um estudo de caso em uma empresa social. Tal escolha se dá pelas vantagens e utilidades de uma pesquisa desse tipo, por: estimular novas descobertas, em função da flexibilidade do seu planejamento; enfatizar a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo; apresentar simplicidade nos procedimentos; e permitir uma análise em profundidade dos processos e das relações entre eles (VENTURA, 2007).

A abordagem e a natureza dos dados desta pesquisa é quali-quantitativa. Este trabalho teve coleta de dados qualitativos e elaboração de médias e percentuais sobre as respostas dos questionários. Ainda que os estudos de caso sejam, em essência, pesquisas de caráter qualitativo, eles podem comportar dados quantitativos para esclarecer algum aspecto da questão investigada (GODOY, 1995). Foram utilizadas técnicas estatísticas para análise de dados; os relatos dos colaboradores apresentam interpretações que buscam legitimar os dados; e houve um suporte teórico para identificação de categorias ou para construção de variáveis.

A empresa estudada possui 30 colaboradores, localiza-se em Brasília, no Distrito Federal. É uma empresa do ramo alimentício, com foco em produtos orgânicos, integrais, naturais e livres de químicos e ainda socialmente e ambientalmente responsáveis, além de vender suplementos, cosméticos e utensílios que também possuam essas características.

Um dos mapeamentos do escopo de negócios sociais foi realizado pelo Plano CDE (empresa focada em inteligência e consultoria sobre a base da pirâmide) e coordenado pela Fundação Avina, Potencia Ventures (oferece capital financeiro e intelectual para o desenvolvimento de ecossistemas de negócios em mercados emergentes) e a *Aspen Network of Development Entrepreneurs* - ANDE Polo, identificando 140 negócios sociais ou inclusivos no Brasil no fim de 2011 (SEBRAE, 2013).

Outro levantamento foi feito pelo projeto Brasil 27, iniciativa que visa mapear os negócios sociais no Brasil, que encontrou 1,1 mil negócios sociais no Brasil em 2012, com o

Distrito Federal contando com alguns exemplos de negócios de impacto social (SEBRAE, 2013).

O conjunto de participantes selecionados para a execução deste estudo é composto por clientes, gerentes, colaboradores e fornecedores da empresa. 50 clientes responderam o questionário proposto e foram realizadas 12 entrevistas, que se dividiram entre fornecedores, colaboradores, supervisores e o proprietário da organização.

Com o objetivo de minimizar o viés de seleção, os colaboradores analisados possuem diferentes características profissionais e pessoais, como cargos, idades e gêneros.

Foi desenvolvido um questionário com perguntas em escala Likert, baseado no quadro descritivo-analítico elaborado por Parente et al. (2014), composto por perguntas relacionadas aos componentes em análise. Esse questionário foi aplicado com clientes da organização. Foi considerado que o componente “Metodologias utilizadas no diagnóstico, na capacitação, na procura de soluções (coletivas e/ou individuais), no acompanhamento, monitoração e na avaliação das iniciativas/projetos”, encontrado no quadro elaborado por Parente et al. (2014), não se aplicava à essa pesquisa. Portanto, tal componente não será abordado neste trabalho.

Já com os outros participantes do estudo, foram realizadas entrevistas com um roteiro semiestruturado (adaptado do questionário aplicado aos clientes) com perguntas preestabelecidas. De acordo com Boni e Quaresma (2005), esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados. Além das perguntas preestabelecidas, foram consideradas respostas a questionamentos espontâneos, que buscaram esclarecer pensamentos que ficaram subjetivos ou para obter informações adicionais, e também foram considerados comentários adicionais feitos pelos entrevistados. Este trabalho operacionalizou ainda uma observação não participante.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os participantes, apoiadas por um roteiro com perguntas pré-estabelecidas. A técnica de análise das entrevistas utilizada foi segundo Alberti (2013), que ressalta o estudo minucioso do que foi transcrito ou gravado. Posteriormente, foi empregada a análise de conteúdo para as respostas das perguntas semiestruturadas. Os dados quantitativos, abstraídos das respostas aos questionários aplicados aos clientes, foram analisados por meio de estatística descritiva, utilizando-se a média simples para cada pergunta resultando em um escore, que invariavelmente se encontra entre 1 e 7.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para o alcance do objetivo proposto, quatro conjuntos de *stakeholders* foram analisados: clientes, fornecedores, colaboradores e proprietários. E, por meio dos dados coletados, foi feito um estudo comparativo do negócio social a partir das perspectivas europeia, americana e dos países emergentes, com base nas características das perspectivas de negócios sociais de Comini et al. (2012), em específico, as perspectivas: escala, governança e impacto social.

## Componentes das Ações de Negócio Social

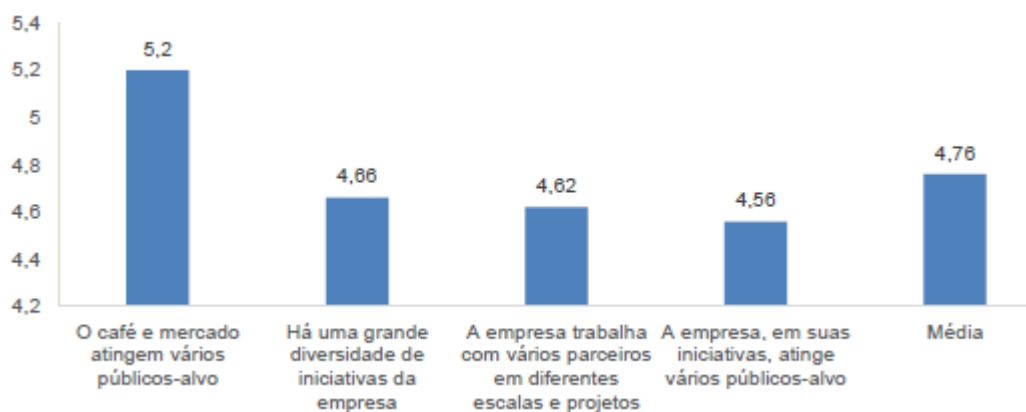
Para a classificação do negócio social de acordo com as diferentes perspectivas, foram analisados os componentes: “Escala das Ações Sociais”; “Modelo de Governança” e “Impacto Social”, com base na ótica dos *stakeholders*.

### Escala das Ações Sociais

A Escala das Ações Sociais da organização foi avaliada a partir das variáveis “Alcance do Produto a vários públicos-alvo”, “Diversidade de iniciativas da empresa”; “Variedade de parceiros em diferentes escalas e projetos” “Alcance das Iniciativas a vários públicos-alvo”.

A consolidação dos dados coletados com os clientes que tratam a respeito dessas variáveis é ilustrada na Figura 1.

Figura 1. Avaliação da Escala do Negócio Social



Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados coletados

A partir de uma escala Likert de 7 pontos, o componente “Escala das Ações Sociais” apresentou uma média de 4,76 pontos. Pelas pontuações, percebe-se que os clientes observam maior diversidade de públicos-alvo nas operações comerciais do que pelas suas iniciativas e projetos sociais. Contudo, os clientes reconhecem que há certa diversidade de iniciativas sociais da empresa. Além disso, como ressaltado pelos entrevistados, a empresa comercializa produtos especiais para pessoas com diferentes restrições alimentares.

Tal cenário também é observado pelos colaboradores. Por estarem em contato frequente com os clientes, os entrevistados observam que há uma diversidade demográfica.

Os colaboradores entrevistados relatam, porém, que os públicos-alvo da empresa são: pessoas celíacas (pessoas que possuem reações adversas ao ingerir glúten); pessoas que se preocupam com sua alimentação e saúde, como atletas; pessoas que “possuem mais conhecimento” (o que foi tratado no trabalho como uma alusão às pessoas com maior grau de escolaridade); e de uma faixa de renda familiar mais alta, com condições de comprar os produtos e pratos do restaurante. Essa realidade é destacada por dois dos três supervisores entrevistados e também pelo proprietário da organização.

“Ela [a empresa] não atinge um público tão variado assim, é mais selecionado. Mas não é o que a gente procura. Mesmo com os projetos, atingimos gente de renda mais alta. E é a mesma coisa para o mercado e para o café” (Supervisor 2).

“O meu público realmente é mais esse, de nível acadêmico maior, nível social maior, mas a gente tem as parcerias onde a gente atende as populações [mais carentes]. Temos parcerias com escolas públicas, por exemplo” (Proprietário).

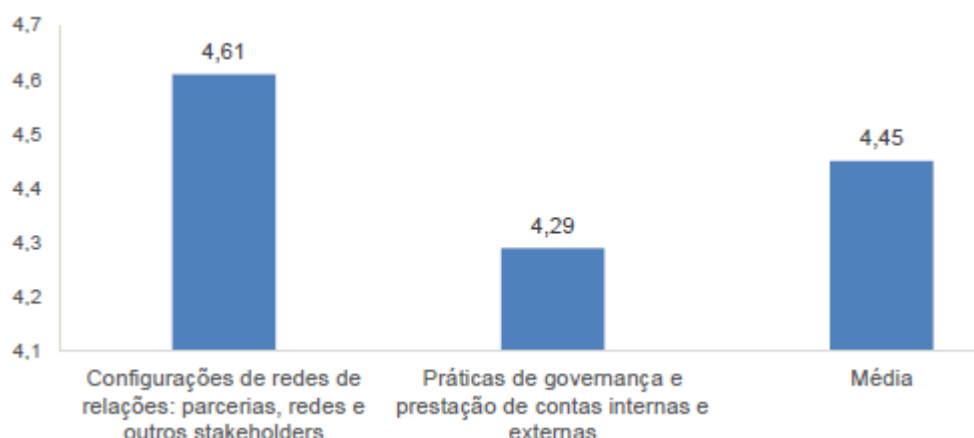
Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) alertam para que os empreendedores sociais foquem em problemas específicos, considerando o impacto social menor que podem causar se buscarem focar em vários públicos-alvo. Entende-se que a empresa busca atingir diversos públicos-alvo em uma combinação de suas operações com suas iniciativas e projetos, o que pode ser um problema.

### Modelo de Governança

O Modelo de Governança da organização foi avaliado a partir das variáveis “Configurações de redes de relações: parcerias, redes e outros *stakeholders*” e “Práticas de governança e prestação de contas interna e externa”.

A consolidação dos dados coletados com os clientes que tratam a respeito dessas variáveis é ilustrada na Figura 2.

Figura 2. Avaliação do Modelo de Governança do Negócio Social



Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados coletados

A partir de uma escala Likert de 7 pontos, o componente “Modelo de Governança” apresentou uma média de 4,45 pontos. Com base, nos resultados, é possível identificar que os clientes acreditam que a empresa trabalha em parcerias com outras organizações; e, além disso, em uma expressividade menor, os clientes acreditam que a empresa é transparente em suas iniciativas e projetos.

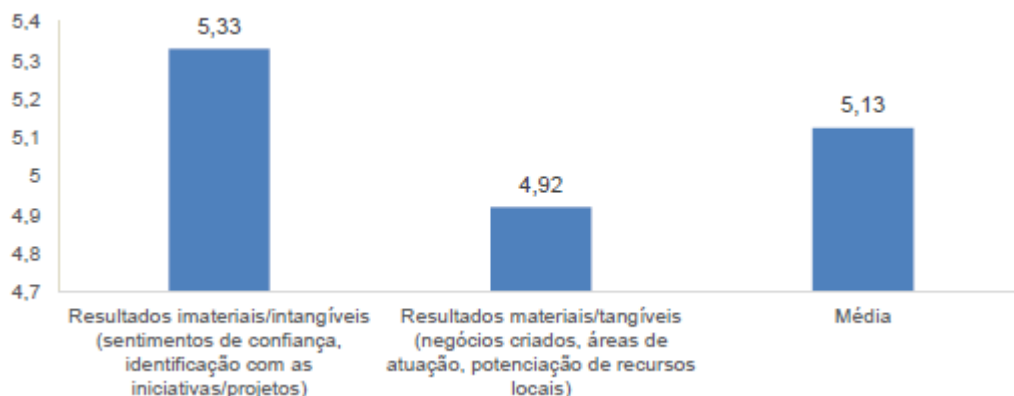
Entretanto, os colaboradores não conseguiram citar as redes de cooperação que a empresa faz parte. Inclusive os supervisores não souberam informar, de maneira clara, quais redes a empresa participa. Em contraste, o auxiliar administrativo soube enumerar algumas redes de cooperação que a empresa participava, com o seu discurso similar ao do proprietário da empresa.

Em relação ao aspecto de governança, transparência e prestação de contas internas e externas, as informações coletadas expõem que a empresa não demonstra expressiva transparente sobre suas iniciativas e projetos e sobre suas contas internas e externas.

### Impacto Social

O Impacto Social foi avaliado a partir das variáveis “Resultados imateriais/intangíveis”; “Resultados materiais/tangíveis”; “Replicabilidade por outras organizações”; “Replicabilidade em outro local”; e “Replicabilidade pelo Estado”. A consolidação dos dados coletados com os clientes a respeito das duas primeiras variáveis é ilustrada na Figura 3 e a respeito das demais variáveis, na Figura 4.

Figura 3. Avaliação Impacto do Negócio Social a partir dos aspectos imateriais/intangíveis e materiais/tangíveis

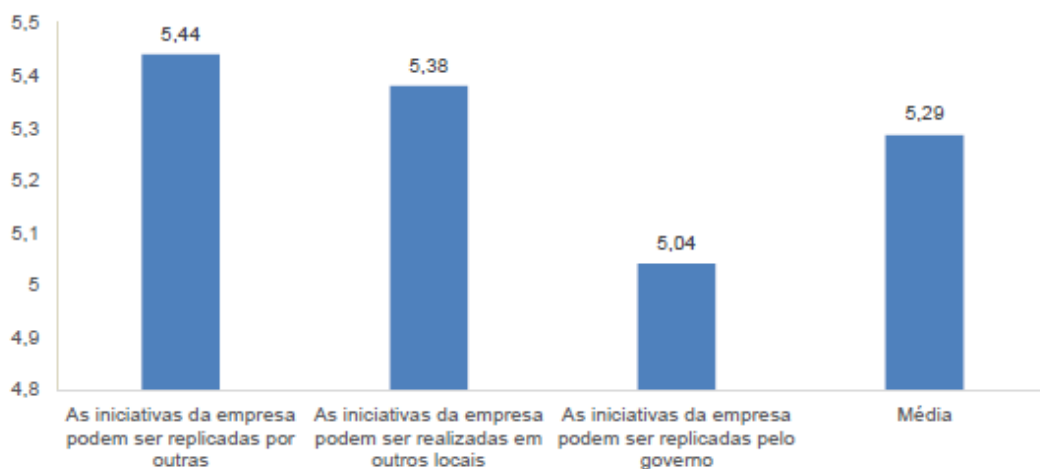


Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados coletados

A partir de uma escala Likert de 7 pontos, o primeiro conjunto de variáveis que avaliam o componente “Impacto Social” apresentou uma média de 5,13 pontos. Tais resultados indicam que há um reconhecimento por parte dos clientes de que as iniciativas e projetos da empresa surtem resultados (não especificamente resultados apenas financeiros ou apenas de impacto social) e de que há uma identificação com essas iniciativas e projetos que a empresa realiza, além de aumentar a confiança dos clientes na organização devido aos projetos.



Figura 4. Avaliação Impacto do Negócio Social a partir Replicabilidade



Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados coletados

O segundo conjunto de variáveis que avaliam o componente “Impacto Social” apresentou uma média de 5,29 pontos. Em geral, os clientes e os entrevistados acreditam que as iniciativas e projetos da empresa podem ser replicados em outros locais, por outras empresas e também pelo governo, indicando que há um reconhecimento da importância dos temas que permeiam as iniciativas e projetos da empresa.

Um dos colaboradores entrevistados, quando indagado a respeito da replicabilidade dos projetos em outros locais, por outras empresas ou pelo governo afirmou:

Sim, e por outras empresas também. Acho que é uma tendência, algo que tem acontecido bastante. A gente percebe os restaurantes especializados e várias outras empresas cuidando da natureza, independentemente se é do ramo alimentício ou não. E sobre o governo, eu acho que deveria ter a troca do privado com o Estado, para que o objetivo central fosse o benefício geral [da sociedade] e da natureza. (Colaborador 2)

Como analisado por Tyszler (2007), o impacto de um empreendimento poderia ocorrer de maneira direta ou indireta no que diz respeito à sua replicação. Neste caso, percebe-se que há um reconhecimento de que essas iniciativas e projetos sociais da empresa ser replicados em outros locais, por outras organizações e pelo Estado.

#### *Análise das Perspectivas do Negócio Social*

Com base nos resultados, são apresentadas as análises das ações sociais e do negócio social em relação às perspectivas europeia, americana e dos países em desenvolvimento.

Os aspectos da empresa analisada foram relacionados com perspectivas do modelo ensaiado por Comini et al. (2012).

A empresa se caracteriza como um empreendimento que possui objetivos sociais nas suas atividades de negócio, o que corresponde à perspectiva americana. Há o comprometimento para iniciativas para reduzir a pobreza e que tenham um impacto social positivo, como propõe a perspectiva dos países emergentes. O campo de “Catalisador do processo” não se aplica ao que está sendo estudado, e a forma como a empresa trabalha com o lucro não pôde ser pesquisada.

A empresa trata seus objetivos sociais e ambientais como centrais às suas operações, tanto no critério de seleção dos fornecedores, como da execução de suas operações. Por vezes,

o resultado financeiro é sacrificado em relação aos objetivos sociais e ambientais. Esse formato de negócio se encaixa mais com o da perspectiva europeia.

Sua relação com a escala de suas operações é muito correlata à perspectiva dos países emergentes, não diminuindo a relevância da escala – como a perspectiva europeia – e nem a tratando como extremamente relevante como dita a perspectiva americana. Seu modelo de governança se encaixa na perspectiva americana, isto é, a empresa toma decisões centralizadas, mas também busca escutar seus colaboradores e considera as suas sugestões.

Por fim, a empresa mede o impacto que ela tem pelos seus resultados financeiros e sociais, por mais que não trate com tanto afincos dos indicadores dos resultados sociais. Assim, a empresa se relaciona com a maneira de medir o impacto da perspectiva americana.

Pelas características apresentadas, percebe-se que o empreendimento social não se enquadra totalmente em qualquer das perspectivas proposta por Comini et al. (2012), como mostra o Quadro 2, que tem o modelo das diferentes perspectivas de negócios sociais aplicado à empresa estudada:

Quadro 2. Caracterização do empreendimento social em relação às perspectivas de negócios sociais de Comini et al. (2012).

	<b>Perspectiva Europeia</b>	<b>Perspectiva Americana</b>	<b>Perspectiva dos Países Emergentes</b>
<b>Definição</b>		x	
<b>Principal propósito</b>			x
<b>Catalisador do processo</b>	não se aplica		
<b>Formato de negócio</b>	x		
<b>Escala</b>			x
<b>Como trabalha com o lucro</b>	não se aplica		
<b>Modelo de governança</b>		x	
<b>Impacto medido</b>		x	

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados coletados

Como demonstrado, a empresa não se enquadra estritamente em nenhuma das perspectivas propostas pelos autores. Apesar de possuir mais características relacionadas à perspectiva americana, a empresa estudada também possui características da perspectiva europeia e de países emergentes, representando um indicativo de que há negócios sociais com características essencialmente híbridas.

Os autores Comini et al. (2012) não buscaram demonstrar ou delimitar os negócios sociais às características de sua localidade. Os autores ressaltaram que essas perspectivas proviam um quadro analítico para apresentar o campo de negócios sociais de uma maneira geral, ao invés de buscar um enfoque mais geográfico (COMINI et al., 2012).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo identificar, com base na ótica dos *stakeholders*, como se enquadra o empreendimento social a partir das perspectivas de caracterização de negócio social. Foi observado que a empresa estudada, mesmo apresentando uma predominância de características da perspectiva americana, não enquadra-se, apropriadamente, nas perspectivas apresentadas por Comini et al. (2012).

Para a execução do estudo, foram analisados os componentes: “Propósito do Negócio Social”; “Escala das Ações Sociais”; “Modelo de Governança” e “Impacto Social”. E essa análise, feita com base em dados coletados com diferentes grupos de *stakeholders*, demonstrou que o empreendimento social apresenta “Propósito do Negócio Social” e “Escala de Ações Sociais” vinculadas à Perspectiva dos Países Emergentes; e “Modelo de Governança” e “Impacto Social” vinculados à Perspectiva Americana. Além disso, identificou-se que o formato do negócio enquadra-se também na Perspectiva Americana.

O achado empírico deu-se por meio da análise das características da empresa estudada no quadro de perspectivas sobre negócios sociais de Comini et al. (2012). O estudo identificou que as perspectivas não são excludentes; uma mesma organização pode apresentar aspectos que são mais adequadamente vinculados a diferentes perspectivas; e, a partir desses achados, é possível identificar a importância de se ampliar os estudos que permitam classificações de empreendedorismo social em diferentes contextos.

Assim, recomenda-se um aprofundamento nos estudos das perspectivas propostas por Comini et al. (2012), com a finalidade de se identificar como outros empreendimentos sociais brasileiras se enquadram nessas classificações. Além disso, sugere-se que novos estudos sejam feitos com o objetivo de definir as características dos empreendimentos sociais em diferentes contextos; e, a partir de um conjunto expressivo de estudos, busque possíveis generalizações classificativas.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTI, V.; BUARQUE, M. D.; CAVALCANTE, V. M. **Manual de história oral**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2013.
- ALVES JÚNIOR, M. D.; FONTENELE, R. E. S. Estratégias de gestão para a sustentabilidade de organizações do Terceiro Setor. In: **IV Encontro de Estudos em Estratégias - 3Es**, 2009, Recife. 3Es - IV Encontro de Estudos em Estratégias, 2009.
- ÁVILA, L. V.; BARROS, I. C. F.; MADRUGA, L. R. R. G.; SCHUCH, V. F. J. Características das publicações sobre empreendedorismo (social) no Web of Science no período 2002-2011. **Administração Pública e Gestão Social**, v.6, n.2, 88-100, 2014.
- AUSTIN, J., STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different or both? **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 1, 1–22, 2006.
- BARKI, E.; COMINI, G.; CUNLIFFE, A.; HART, S.; RAI, S. Social entrepreneurship and social business: Retrospective and prospective research. **Revista de Administração de Empresas**, v.55, n.4, 380-384, 2015.
- CAMISÓN, C.; VILLAR-LÓPEZ, A. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. **Journal of Business Research**, v.67, n.1, 2891-2902, 2012.

CAMPOS, T. M.; MARTENS, C. D. P.; RESENDE, M. R.; CARMONA, V. C.; LIMA, E. Produção Científica Brasileira sobre Empreendedorismo Social entre 2000 e 2012. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.1, n.2, 60-89, 2012).

COMINI, G. **Mapa de soluções inovadoras** – Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos. Instituto Walmart em parceria com Ashoka, 2011.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v.47, n.3, 385-397, 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FEGER, J. E.; FISCHER, A.; NODARI, T. M. S.; SCARATTI, D.; ORTIGARA, A. A. Empreendedores sociais e privados: reflexões sobre suas características comportamentais. **Revista Gestão Organizacional**. v.1, n.1, 102-118, 2008.

FISCHER, R.M. **Empreendedorismo social: apontamentos para um debate**. In: In: SOLA, L. (Org) Políticas Sociais – Ideias e Práticas. São Paulo: Editora Moderna, 183-286, 2011.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, 20-29, 1995.

HAMEL, G. Moon shots for management. **Harvard Business Review**, v.87, n.2, 91-98, 2009.

IIZUKA, E. S.; VARELA, C. A.; LARROUDÉ, E. R. A. Social business dilemmas in Brazil: Rede Asta case. **Revista de Administração de Empresas**, v.55, n.4, 385-396, 2015.

KIYAMA, R. Os negócios sociais representam o futuro do empreendedorismo. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, edição 279, 94, 2012.

MATTIELO, K.; VIEIRA, F. G. D.; PREVIDELLI, I. T. S. Marketing social corporativo e empreendedorismo social. **Revista de Negócios**, v. 13, n. 4, 72-88, 2008.

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

MORT, G. S.; WEERAWARDENA, J.; CARNEGIE, K. Social entrepreneurship: towards conceptualization. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 8, n. 3, 76–88, 2003.

MORT, G. S.; WEERAWARDENA, J. Competitive strategy in socially entrepreneurial nonprofit organizations: innovation and differentiation. **Journal of Public Policy & Marketing**, v.31, n.1, 91-101, 2012.

PEREDO, A. M.; MCLEAN, M. Social entrepreneurship: a critical review of the concept. **Journal of World Business**, v.41, n.1. 56-65, 2006.

PARENTE, C. **Empreendedorismo Social em Portugal**, Porto, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2014.

PHILLIPS, W.; LEE, H.; GHOBADIAN, A.; O'REGAN, N.; JAMES, P. Social innovation and social entrepreneurship, a systematic review. **Group & Organization Management**, v.40, n.3, 428-461, 2015.

SEBRAE. **Negócios Sociais: Diretrizes estratégicas para: a atuação do sistema SEBRAE no mercado de negócios sociais**. 2013.

SPIETH, P.; SCHNEIDER, S.; CLAUß, T.; EICHENBERG, D. Value drivers of social

businesses: A business model perspective. **Long Range Planning**, 2018.

SZIJARTO, B.; MILLEY, P.; SVENSSON, K.; COUSINS, J. B. On the evaluation of social innovations and social enterprises: Recognizing and integrating two solitudes in the empirical knowledge base. **Evaluation and Program Planning**, 66, 20–32, 2018.

SCHINDLER, A. NAIGEBORIN, V. Empreendedorismo social e desenvolvimento. In: TYSZLER, M. Mudança social: uma arte? Empreendimentos sociais que utilizam a arte como forma de mudança. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 6, 1017-1034; 2007.

SZIJARTO, B.; MILLEY, P.; SVENSSON, K.; COUSINS, J. B. On the evaluation of social innovations and social enterprises: Recognizing and integrating two solitudes in the empirical knowledge base. **Evaluation and Program Planning**, 66, 20–32, 2018.

VASCONCELOS, A. M.; LEZANA, A. G. R. Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 4, 1037-1058, 2012.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v.20, n.5, 383-386, 2007.

VOORBERG, W. H.; BEKKERS, V. J. J. M.; TUMMERS, L. G. A systematic review of co-creation and co-production: embarking on the social innovation journey. **Public Management Review**, v. 17, n. 9, 1333 – 1357, 2014.