

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**AS DISTINTAS PERCEPÇÕES SOBRE O
EMPREENDEDORISMO SOCIAL**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

LAERCIO PRATES DE AZEVEDO

Rio de Janeiro - 2015

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE
EMPRESAS

LAERCIO PRATES DE AZEVEDO

**AS DISTINTAS PERCEPÇÕES SOBRE O
EMPREENDEDORISMO SOCIAL**

Rio de Janeiro
2015

LAERCIO PRATES DE AZEVEDO

**AS DISTINTAS PERCEPÇÕES SOBRE O
EMPREENDEDORISMO SOCIAL**

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

Campo de conhecimento: Empreendedorismo Social.

Orientador: Prof. Dr. Mario Couto Soares Pinto

Rio de Janeiro

2015

Azevedo, Laercio Prates de

As distintas percepções sobre o empreendedorismo social / Laercio Prates de Azevedo. – 2015.

123 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Mario Couto Soares Pinto.

Inclui bibliografia.

1. Empreendedorismo social. 2. Responsabilidade social. 3. Terceiro setor. 4. Desenvolvimento social. I. Pinto, Mario Couto Soares. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.408




LAERCIO PRATES DE AZEVEDO

AS DISTINTAS PERCEPÇÕES SOBRE O EMPREENDEDORISMO SOCIAL.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 18/11/2015.

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



Mario Couto Soares Pinto
Orientador (a)



Fernando Guilherme Tenorio



Thais Soares Kronemberger

Dedico a você Katia, que sempre esteve comigo e nunca me deixou desistir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que me ajudaram a transformar o que era sonho em realidade. Umas com palavras, outras com tolerância, algumas até com críticas, mas foi tudo isso me fez encontrar a direção certa.

ORGULHO

"Toda pessoa orgulhosa

Finda-se na ilusão

Por que se somos mortais

Pra que tanta empolgação!?

Do que vale o corpo morto

Depois da putrefação?"

(Manoel Soares. Antologia Poética

Poeta Paraibano de Campina Grande.)

RESUMO

Este trabalho é uma revisão bibliográfica, com fins exploratórios e descritivos, que visa compilar as distintas percepções sobre o termo Empreendedorismo Social, mas não se propondo a ser uma análise epistemológica sobre o tema. Os principais objetivos desta pesquisa foram: 1) identificar as convergências e divergências existentes nas distintas percepções sobre o Empreendedorismo Social, nas visões: Estadunidense, Europeia e Brasileira; 2) identificar se o Empreendedorismo Social pode ser considerado como uma nova corrente teórica, ou pode ser entendido com uma subcategoria de uma teoria existente; 3) identificar se o Empreendedorismo Social pode ser considerado como uma prática de Gestão Social; 4) identificar se o “Negócio Social”, proposto por Yunus (2010), pode ser considerado como um tipo completamente novo de organização, conforme afirma o autor. Para este trabalho foram estudadas obras literárias, disponíveis em meio físico e também em base de dados eletrônica. Os principais conceitos estudados neste trabalho foram: Empreendedorismo; Gestão Social; Terceiro Setor; Gestão Empresarial e Empreendedorismo Social. As conclusões obtidas por este trabalho foram: 1-a) a principal convergência teórica está na capacidade do Empreendedor Social de aplicar métodos e processo tipicamente utilizados em empresas com-fins-lucrativos, em negócios que visam a criação de valor social; 1-b) a principal divergência está nas distintas percepções que Estados Unidos, Europa e Brasil têm sobre o que é Empreendedorismo Social. Na perspectiva Estadunidense, trata-se de organizações do setor privado operando de acordo com a lógica do mercado e que gera de alguma forma valor social. Na perspectiva Europeia, mais próxima da economia social, enfatiza as atividades de organizações da sociedade civil com funções públicas. No Brasil enfatiza iniciativas de mercado que visam reduzir a pobreza e transformar as condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos; 2) o Empreendedorismo Social é uma atividade que incorpora em muito todas as práticas, métodos e processos do empreendedorismo comercial e, sendo assim, não deveria ser considerado como uma nova corrente teórica, mas sim uma subcategoria da teoria de Empreendedorismo; 3) o Empreendedorismo Social não pode ser considerado como uma prática de Gestão Social, estando muito mais próximo das práticas do empreendedorismo comercial; 4) o “Negócio Social” proposto por Yunus (2010), apresenta grande semelhança, em seu *modus operandi*, com as Empresas Sociais da Europa Ocidental, com isto, não sustentando a afirmação do autor.

Palavras Chaves: Empreendedorismo Social, Empreendedor Social, Empresa Social, Negócio Social

ABSTRACT

This dissertation is a literature review with exploratory and descriptive purposes, which aims to compile the different perceptions of the term Social Entrepreneurship, but not pro- or con- being of an epistemological analysis on the topic. The main objectives of this research were: 1) to identify the convergences and divergences in the various perceptions of the Social Entrepreneurship, from the perspectives: American, European and Brazilian; 2) identify whether Social Entrepreneurship can be considered as a new theoretical trend, or can be understood as a subcategory of an existing theory; 3) identify whether Social Entrepreneurship can be considered as practice of Social Management; 4) identify whether the "Social Business", proposed by Yunus (2010), can be considered as a completely new type of organization, as the author says. For this research were studied literary works available in the physical environment and electronic database. The main concepts studied in this research were: Entrepreneurship; Social Management; Third Sector; Business Management and Social Entrepreneurship. The conclusions reached by this study were: 1-a) the main theoretical convergence is the Social Entrepreneur ability to apply methods and process typically used in for-profit companies, in business that aimed social value creation; 1-b) the main difference is the different perceptions that the United States, Europe and Brazil have about what is Social Entrepreneurship. In the American perspective, these are private sector organizations operating according to market logic and that somehow generates social value. In the European perspective, closer to the social economy, emphasizes the activities of civil society organizations with public functions. In Brazil emphasizes market initiatives aimed at reducing poverty and transform the social conditions of marginalized or excluded individuals; 2) Social Entrepreneurship is an activity that incorporates much all the practices, methods and processes of commercial entrepreneurship and, as such, should not be considered as a new theoretical trend, but a subcategory of Entrepreneurship theory. 3) Social Entrepreneurship cannot be considered as a practice of Social Management, being much closer to the commercial entrepreneurship practices; 4) the "Social Business" proposed by Yunus (2010), closely resembled in its *modus operandi* with the Social Enterprises in Western Europe, thus, not supporting the author's claim.

Keywords: Social Entrepreneurship, Social Entrepreneur, Social Enterprise, Social Business

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Esquema 1- Fronteiras entre o Terceiro Setor, Setor Privado e o Setor Público.....	28
Esquema 2 – Nova arquitetura do financiamento para a Cooperação Internacional.....	36
Esquema 3 – Pirâmide econômica.....	39
Esquema 4 - Modelo de desenvolvimento econômico e social proposto por Prahalad.....	40
Esquema 5 – Metamorfose da pirâmide em losango.....	42
Esquema 6 - Definição da Estratégia.....	47
Esquema 7 – As forças competitivas do mercado	48
Esquema 8 - Cadeia de valor de impacto	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Empreendedorismo - resumo das principais ideias.	23
Quadro 2 – Gestão Social - resumo das principais ideias.....	26
Quadro 3 – Organizações do Terceiro Setor - resumo das principais ideias.	33
Quadro 4 – Fontes de receita para o Terceiro Setor - resumo das principais ideias.....	37
Quadro 5 – Riqueza na Base da Pirâmide - resumo das principais ideias.....	43
Quadro 6 – Gestão Empresarial - resumo das principais ideias.	50
Quadro 7 – Empreendedorismo Social e Empresa Social - resumo das principais ideias.....	55
Quadro 8 – Empreendedorismo Social - resumo das principais ideias.	60
Quadro 9 – Empresa Social – resumo das principais ideias.	64
Quadro 10 – Empresa Social: A percepção Estadunidense - resumo das principais ideias.	68
Quadro 11 – Empresa Social: A percepção Europeia - resumo das principais ideias.	73
Quadro 12 – Empresa Social: A percepção Brasileira - resumo das principais ideias.....	76
Quadro 13 – Empresa Social: O Negócio Social de Yunus - resumo das principais ideias.	81
Quadro 14 – Mensuração de Resultados no Empreendedorismo Social - resumo das principais ideias.....	86
Quadro 15 – Empreendedorismo Comercial versus Empreendedorismo Social (visão operacional)	108
Quadro 16 – Empreendedorismo Comercial versus Empreendedorismo Social (visão estrutural).....	109
Quadro 17 - Gestão Social versus Empreendedorismo Social	111
Quadro 18 – Visão comparativa das Empresas Sociais.....	113

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ONG	Organização Não Governamental
CID	Cooperação Internacional para o Desenvolvimento
DBL	<i>Double Botton Line</i>
EMES	<i>Emergence of Social Enterprises in Europe</i>
RISE	<i>Research Initiative on Social Entrepreneurship</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>

Sumário

LAERCIO PRATES DE AZEVEDO	1
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos.....	19
2 REVISÃO DA LITERATURA	21
2.1 O Empreendedorismo	21
2.2 A Gestão Social	24
2.3 As Organizações do Terceiro Setor.....	27
2.3.1 Fontes de receita para o Terceiro Setor.....	34
2.4 A Riqueza na Base da Pirâmide	38
2.5 A Gestão Empresarial	44
2.6 O Empreendedorismo Social e Empresa Social – visão geral	51
2.7 Empreendedorismo Social	56
2.8 A Empresa Social - conceitos gerais.....	61
2.8.1 Empresa Social: A percepção Estadunidense	65
2.8.2 Empresa Social: A percepção Europeia	69
2.8.3 Empresa Social: A percepção Brasileira	74
2.8.4 Empresa Social: O Negócio Social de Yunus	77
2.9 A Mensuração de Resultados no Empreendedorismo Social	82
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	87
4 DISCUSSÃO SOBRE A LITERATURA	89
4.1 Empreendedorismo Social: Problemas e Desafios.....	93
4.2 O Empreendedorismo Social e o Empreendedorismo Comercial.....	96
4.3 O Empreendedorismo Social e a Gestão Social	99
4.4 O Empreendedorismo Social e a atividade do Terceiro Setor	101
5 CONCLUSÃO.....	104
5.1 Respostas para as questões de pesquisa.....	104
5.2 O Empreendedorismo Social comparado ao empreendedorismo comercial	108
5.3 O Empreendedorismo Social enquanto atividade de Gestão Social	111
5.4 Empresa Social: Comparativo entre as distintas percepções	113
5.5 Considerações finais	115
6 REFERÊNCIAS	118

1 INTRODUÇÃO

A busca pelo dinheiro e a maximização do lucro a qualquer custo é o mote principal do individualismo da sociedade. A tríade poder-consumo-dinheiro é o fator gerador dos mecanismos de competitividade que têm no mercado o seu núcleo, tudo passa a girar em torno dele. (MELO NETO; FROES, 2001; CANÇADO et al., 2013).

Esta situação leva a um desmonte da sociedade por meio da banalização dos problemas sociais, a ausência de solidariedade, generalização da violência que desencadeia o medo e o desamparo, além do agravamento do empobrecimento e a contaminação do caráter das pessoas. "É quando a ética do dinheiro transforma-se em 'ética da irresponsabilidade social'" (MELO NETO; FROES, 2001, p. 14).

As tecnologias de comunicação estão deixando as desigualdades globais muito mais evidentes e palpáveis. Diariamente são divulgadas pelas mídias toda sorte de problemas sociais; a população mais pobre muda-se de locais afastados para os grandes centros urbanos em busca de melhores condições de vida, porém vivendo em condições precárias, com isso, deixando ainda mais evidente as desigualdades sociais (BORNSTEIN, 2005).

Conceituar a pobreza é algo complexo, embora seja visível o seu efeito na vida das pessoas. Esta falta de conceituação, que não identifica as verdadeiras causas, faz com que as ações sociais sejam mal formuladas e implementadas, prejudicando as propostas de solução apresentadas pelo governo, empresas e/ ou entidades do Terceiro Setor. Isso ocasiona o direcionamento de verbas para programas de baixo impacto junto aos beneficiários. O grande erro recai na crença de que problemas sociais podem ser administrados com soluções tecnológicas, negligenciando a dimensão social (DEMO, 1996, 1999; MELO NETO; FROES, 2001).

Apesar do Estado ser o responsável por cuidar das pessoas pobres, este não tem vocação histórica natural para esta atividade (DEMO, 1999). Ausência de foco e o excesso de programas do Governo resultam em um órgão que não consegue se inserir na sociedade, atuando apenas com repassador de verbas públicas e fiscalizador dos programas sociais, cuja atuação em parceria é precária ou inexistente (DEES, 2001, 2007; MELO NETO; FROES, 2001; BORNSTEIN, 2005; SEELOS; MAIR, 2005; KARIM, 2011).

Como afirmam Melo Neto e Froes (2001, p. 52), o "Estado do mal-estar social é um verdadeiro 'leviatã' que gerencia mal seus recursos, não prioriza as questões sociais, é voraz na arrecadação de tributos, o que se reflete numa carga tributária pesada para os contribuintes."

O Terceiro Setor, então, passa a ser apontado como a solução para muitos problemas sociais, ainda que o governo em alguns momentos proponha parcerias, em outros se afaste, cabe às organizações do Terceiro Setor a responsabilidade por atender as deficiências sociais (TENÓRIO, F. G., 2004).

Neste cenário, um dos grandes desafios que as organizações do Terceiro Setor enfrentam é a geração sustentável de receita financeira para manter seus projetos e atividades sociais, visto que a principal fonte de receita são doações feitas por empresas privadas, membros da sociedade civil e repasse de verbas do Governo. Isto resulta, por vezes, que a organização beneficiada tenha de assumir postura de neutralidade ou favorável a assuntos que não estão alinhados com a pauta da organização, porém são de interesse dos doadores (MENDONÇA et al., 2013; TEIXEIRA, 2013).

Dadas as dificuldades enfrentadas pelas organizações do Terceiro Setor em conseguir gerar verba própria para seus projetos, na mídia proliferam pedidos de ajuda humanitários. Por mais de 50 anos, o Banco Mundial, nações doadoras, várias agências de assistência, governos nacionais e organizações da sociedade civil vêm combatendo a pobreza e suas causas, sem conseguir, porém, erradicá-las. O modelo atual de ajuda aos pobres parece esgotado, e melhores formas de ajuda precisam ser colocadas em práticas (PRAHALAD, 2005).

O modelo atual de desenvolvimento tornou-se excludente, hegemônico e desigual. É necessário um novo modelo de desenvolvimento econômico, que seja economicamente viável e sustentável, mas ao mesmo tempo contribua para o desenvolvimento humano e a inclusão social. Este novo modelo deve ter como foco principal o indivíduo, parta das demandas das pessoas atendidas, e seus principais ativos sejam as qualidades humanas e os recursos materiais e naturais disponíveis na comunidade atendida (MELO NETO; FRÓES, 2002).

Diante deste cenário, novas iniciativas de organizações e empreendedores, buscam superar os efeitos perversos da ética da irresponsabilidade social, do domínio do dinheiro e dos consumismos desenfreados, por meio de: revigoramento da solidariedade social; restauração da força da coesão social; revigoramento da participação e da integração social; volta da ética; volta do exercício da cidadania por indivíduos, empresas, grupos, comunidade e sociedade (MELO NETO; FROES, 2001).

Dentre estas iniciativas emerge o Empreendedorismo Social, que representa um novo paradigma para o capitalismo, em que as empresas privadas, criam um novo tipo de negócio que não visa o lucro máximo, mas sim, realizar atividades complementares às públicas (DEES, 2001; KERLIN, 2006; BORGAZA et al., 2012; COMINI et al., 2012). São aplicados os métodos e processos do empreendedorismo comercial (segundo setor) em suas atividades, porém prioriza a criação de impacto social positivo, característico das organizações o Terceiro Setor, que em geral aplicam em suas atividades os métodos e processos da Gestão Social.

Isto torna o Empreendedorismo Social intrigante e também controverso, uma vez que o empreendedorismo comercial tem como base os conceitos de racionalidade utilitária (TENÓRIO, F. G., 2004; TENÓRIO, 2013), ou seja, tem em vista a remuneração do capital e obtenção de vantagens competitivas por meio da gestão tecnoburocrática, enquanto a Gestão Social tem como base o desenvolvimento do capital social e das potencialidades humanas, por meio do gerenciamento participativo, dialógico e emancipatório (TENÓRIO, F. G., 2004).

O Empreendedorismo Social como prática pode anteceder a sociedade contemporânea, tendo início na Índia há mais de dois mil anos com o reino Ashoka (DEES, 2001; DRAYTON, 2002; BORNSTEIN, 2005). Na sociedade contemporânea, o surgimento do Empreendedorismo Social pode estar atribuído a uma visão de Estado mínimo, ligada a uma visão peculiar da sociedade civil como um mecanismo autogerador de solidariedade social, sendo capazes de beneficiar perpetuamente a sociedade, cabendo ao Estado garantir a estrutura legal (GIDDENS, 2005).

Nos Estados Unidos, o Empreendedorismo Social estaria presente desde a fundação do país, porém com outra denominação, teria crescido sua importância a partir dos anos 1960, e entre os anos 1970 e 1980 a maior parte das receitas investidas em programas sociais tinham origem em programas de Empreendedorismo Social (KERLIN, 2006; BORGAZA et al., 2012). Na Europa Ocidental, o Empreendedorismo Social teria começado no Reino Unido

no século XVIII, igualmente ao Estados Unidos, com outra denominação. Teria crescido de importância nos anos 1970, quando as organizações do Terceiro Setor passaram a buscar novas fontes de geração de receitas devido à redução nos investimentos feitos pelo governo em bem-estar-social (KERLIN, 2006; SHAW; CARTER, 2007).

Apesar de não haver uma definição universalmente aceita sobre o Empreendedorismo Social (DEES; ANDERSON, 2006; GUTIÉRREZ et al., 2006; MAIR; MARTI, 2006; WEERAWARDENA; MORT, 2006; SHAW; CARTER, 2007; DACIN et al., 2010; NASH, 2010; AUSTIN et al., 2012; BORGAZA et al., 2012), os Empreendedores Sociais são descritos de duas maneiras: 1) Como “heróis”, indivíduos extraordinários, líderes carismáticos com grande senso de missão social, são movidos por objetivos filantrópicos e desejam revolucionar a sociedade onde vivem (DRAYTON, 2002; BORNSTEIN, 2005; ROPER; CHENEY, 2005; NASH, 2010; ÁVILA et al., 2014). 2) Como pessoas criativas e inovadoras, capazes de aplicar de maneira efetiva os métodos e processos do empreendedorismo comercial em negócios que criam valor social (DEES, 2001; MELO NETO; FRÓES, 2002; OLIVEIRA, 2004; SEELOS; MAIR, 2005; DEES; ANDERSON, 2006; MAIR; MARTI, 2006; WEERAWARDENA; MORT, 2006; PEREDO; MCLEAN, 2006; SHAW; CARTER, 2007; AUSTIN et al., 2012; BORGAZA et al., 2012; FISCHER; COMINI, 2012).

Os Empreendedores Sociais, apesar de buscarem gerar impactos sociais positivos em suas comunidades, também visam ao lucro, por meio da cobrança dos serviços ou produtos oferecidos, de maneira a manter a sustentabilidade financeira da empresa e não para a geração de riqueza para o acionista (DEES, 2001; ALVES, 2002; MELO NETO; FRÓES, 2002; OLIVEIRA, 2004; ROPER; CHENEY, 2005; DEES; ANDERSON, 2006; SHAW; CARTER, 2007; NASH, 2010; AUSTIN et al., 2012; FISCHER; COMINI, 2012; GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012; HEINECKE et al., 2014).

A viabilidade desta cobrança pode estar amparada na visão de que as pessoas que vivem na Base da Pirâmide Econômica (PRAHALAD, 2005), estimadas em 4 bilhões de pessoas, não estão em busca de filantropia para atendimento de suas necessidades ou problemas sociais. Estas pessoas possuem recursos financeiros, ainda que limitados, para pagar por produtos e serviços que possam lhes proporcionar maior conforto, bem-estar e melhorar a sua cidadania. Porém, o fato de organizações privadas realizarem atividades de fim social, e cobrar por este serviço ou produto, é tema controverso, visto com restrição por alguns estudiosos (DEES, 1998; KERLIN, 2006; YUNUS, 2010). Existe ainda a incerteza da continuidade do negócio em situações de baixa ou nenhuma rentabilidade (TENÓRIO, F. G., 2004), além do antagonismo existente entre a Gestão Social, que visa o bem-estar-social, e o empreendedorismo comercial, que visa a maximização do lucro (TENÓRIO, 2013).

Ainda que o Empreendedorismo Social como atividade não seja fato novo, poucos estudos acadêmicos aprofundados foram realizados a seu respeito (DEES; ANDERSON, 2006; MAIR; MARTI, 2006; DACIN et al., 2010; AUSTIN et al., 2012), e a necessidade de contribuições para a teoria e a prática tornam-se cada vez mais evidentes.

A literatura disponível ainda é bastante fragmentada, pois domínio, limites, formas e significados ainda não estão claros e as definições muitas vezes possuem abordagens largamente idiossincráticas, o que leva a uma multiplicidade de definições que se sobrepõem parcialmente (DEES; ANDERSON, 2006; MAIR; MARTI, 2006; WEERAWARDENA; MORT, 2006; SHAW; CARTER, 2007; DACIN et al., 2010; NASH, 2010; AUSTIN et al., 2012; BORGAZA et al., 2012). Contribui ainda mais para esta falta de convergência teórica, as distintas percepções que existem entre Estados Unidos, Europa, Brasil e o “Negócio Social” proposto por Yunus (2010). Na percepção Estadunidense trata-se de uma atividade individual; na Europeia trata-se de uma atividade coletiva (KERLIN, 2006; BORGAZA et al., 2012); no Brasil, enfatiza iniciativas de mercado que visam reduzir a pobreza, podendo ser individual ou coletiva (BORGAZA et al., 2012; COMINI et al., 2012; FISCHER; COMINI, 2012); e a proposta de Yunus (2010) de “Negócio Social” que estaria localizado entre os conceitos Estadunidense e Europeu (BORGAZA et al., 2012).

1.1 Objetivos

Este trabalho será uma revisão bibliográfica com o intuito de compilar as diversas percepções sobre Empreendedorismo Social e Empresa Social sem, no entanto, ser uma análise epistemológica sobre esses assuntos.

Os principais objetivos deste trabalho serão:

- a) compilar as principais propostas teóricas sobre o Empreendedorismo Social, destacando as suas convergências e divergências, nas visões Estadunidense, Europeia e Brasileira;
- b) identificar para qual corrente teórica o Empreendedorismo Social está mais aderente: À Gestão Social ou ao empreendedorismo comercial.

Este trabalho foi dividido em três partes:

Primeiramente, foram conceituados cada um dos temas que de alguma forma estão relacionados com o Empreendedorismo Social, que são: a) O Empreendedorismo; b) Gestão Social; c) Terceiro Setor; d) Riqueza na Base da Pirâmide; e) Gestão Empresarial. Esta conceituação visa descrever as principais características de cada um destes temas, sem pretender esgotar o assunto, mas de forma a poder, posteriormente dentro deste trabalho, embasar o debate se os métodos e processo do Empreendedorismo Social incorporam características destas teorias e qual corrente teórica está mais alinhada com o Empreendedorismo Social.

Na segunda parte, foram apresentadas as principais as principais propostas teóricas sobre o Empreendedorismo Social e Empresa Social, nas percepções Estadunidense, Europeia e Brasileira.

Na terceira parte do trabalho, foram feitos comparativos entre as propostas teóricas sobre o Empreendedorismo Social e o empreendedorismo comercial, Gestão Social e Terceiro Setor. Também foi feito um comparativo entre as percepções existentes de Empresa Social: Estados Unidos, Europa, Brasil e “Negócio Social” proposto por Yunus (2010).

O “Negócio Social” será analisado segundo a perspectiva teórica de Yunus (2010), pois este autor não considera o que ele chama de “Negócio Social” como sendo uma iniciativa de Empreendedorismo Social, mas um tipo completamente novo de organização que não visa a maximização do lucro. Considerando esta posição de Yunus (2010), torna-se relevante apresentar as principais características do “Negócio Social” proposto por ele e verificar se de fato trata-se de um novo tipo de empreendimento social ou se este pode ser enquadrado em algum já existente.

As principais questões a serem respondidas por esta pesquisa são:

1. Com base nas propostas teóricas estudadas sobre o Empreendedorismo Social, quais são as suas convergências e divergências, nas visões Estadunidense, Europeia e Brasileira?
2. O Empreendedorismo Social pode ser considerado como sendo uma nova corrente teórica, ou pode ser entendido com uma subcategoria de uma teoria existente?
3. O Empreendedorismo Social pode ser considerado uma prática de Gestão Social?
4. O “Negócio Social” proposto por Yunus (2010) pode ser considerado como sendo um tipo completamente novo de organização, conforme afirma o autor?

Esta pesquisa se torna relevante por compilar em um único trabalho as diversas percepções sobre o Empreendedorismo Social e Empresa Social, bem como, analisa se estas podem ser considerados como uma nova corrente teórica ou se podem ser classificados como algum subtipo de uma das teorias de negócio existente. Com isso esta pesquisa visa contribuir com todos aqueles, dentro do meio acadêmico ou não, que objetivem melhorar a sua compreensão sobre o que é Empreendedorismo Social e Empresa Social, bem como, ser um ponto de partida para outros estudos que visem aprofundar e consolidar as diversas correntes teóricas existentes sobre o Empreendedorismo Social.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O Empreendedorismo

Para ser possível compreender o Empreendedorismo Social é necessário primeiramente compreender o que é Empreendedorismo, suas principais características, métodos e processos. O termo “*entrepreneur*” teve origem na economia francesa por volta do século XVII ou XVIII. Em francês significa alguém que “empreende” um projeto ou uma atividade significativa. Mais especificamente, passou a ser usado para identificar os indivíduos mais arrojados que estimulavam o progresso econômico ao descobrirem novas e melhores formas de fazer as coisas. Eram considerados agentes de mudança, ao servirem aos mercados de maneira inovadora e criativa (DRUCKER, 1985; DORNELAS, 2008).

Na visão de Drucker (1985), o empreendedorismo está intimamente relacionado com a inovação, sendo que os empreendedores necessitam buscar deliberadamente a inovação. “[...] a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente” (DRUCKER, 1985, p. 25).

Não existe uma definição exata sobre o que é ser empreendedor, mas é, em geral, definido como aquele que começa um negócio próprio (DRUCKER, 1985; DORNELAS, 2008).

No imaginário popular, tem-se que o empreendedor é uma espécie de herói “Hollywoodiano”, um ser extraordinário de grandes virtudes e habilidades, com paixão pelo risco. Este pensamento está muito ligado a chamada “psicologia popular”; o que ocorre de fato é, que o empreendedor é um sujeito que identifica precisamente a oportunidade, mapeia os riscos, define um plano de gestão de risco e então explora esta oportunidade, concentrando-se nas oportunidades e não nos riscos e visa a liderança (DRUCKER, 1985; DORNELAS, 2008).

O empreendedorismo também não está limitado a pequenas empresas. Grandes empresas podem ser empreendedoras e inovadoras. Porém, na visão de Drucker (1985), nem todos os novos negócios representam empreendedorismo ou inovação. Para ser empreendedora, uma empresa tem que possuir características especiais, precisam criar algo genuinamente novo e transformar valores a partir de sua criação: "o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade" (DRUCKER, 1985, p. 36), ou seja, ele não espera até que uma grande ideia chegue, ou que receba "o beijo da Musa" (DRUCKER, 1985, p. 45).

Empreendedores são considerados eximios identificadores de oportunidades, estando atentos às informações ao seu redor, pois sabem que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta (DORNELAS, 2008).

A chamada "ideia brilhante" não é considerada por Drucker (1985) como sendo fonte de oportunidade a ser explorada pelo Empreendedor. Quem busca a sorte grande, a ideia de bilhões de dólares, estaria fadado ao fracasso. Ainda que a chamada "ideia brilhante" seja provavelmente a maior fonte de tentativas para inovação, é a forma mais arriscada e menos bem-sucedida de empreender. O problema é que a "ideia brilhante" não é previsível, não pode ser organizada, não pode ser sistematizada, e fracassa na maioria esmagadora dos casos. (DRUCKER, 1985).

Um empreendedor não necessariamente é um capitalista, investidor ou empregador; o empreendedorismo é uma característica distinta, seja da pessoa ou instituição (DRUCKER, 1985; DORNELAS, 2008). Neste sentido, Drucker (1985) não considera o Empreendedorismo como um traço de personalidade, para ele empreendedorismo é um comportamento diante de uma situação, sendo assim, pode-se encontrar empreendedores nas mais diversas áreas. Neste ponto, Dornelas (2008) acredita que características pessoais também fazem parte do perfil do Empreendedor.

Não se deve associar empreendedorismo exclusivamente a uma atividade econômica, embora esta seja a origem do termo. O fato de haver riscos envolvidos também não torna a atividade empreendedora, pois o risco está presente em quase todos os tipos de atividades (DRUCKER, 1985; DORNELAS, 2008).

Empreendedores, sejam eles de uma empresa, uma organização de serviço público, uma organização sem-fins-lucrativos, fazem praticamente as mesmas coisas, se utilizam de praticamente os mesmos instrumentos, e enfrentam praticamente os mesmos problemas (DRUCKER, 1985). Empreendedores visam a criação de valor para a sociedade e dinamização da economia, usando a sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas (DORNELAS, 2008).

Por esta razão, distinguir um Empreendedor Social de um empreendedor privado não faz sentido, pelo menos do ponto de vista conceitual (DRUCKER, 1985).

Resumo das principais ideias sobre o tópico apresentado.

Autores	Características
Drucker (1985); Dornelas (2008)	São eximimos identificadores de oportunidades.
Drucker (1985); Dornelas (2008)	Mapeia os riscos, define um plano de gestão de risco e então explora esta oportunidade.
Drucker (1985); Dornelas (2008)	Empreendedorismo não está exclusivamente associado a uma atividade econômica, embora esta seja a origem do termo.
Dornelas (2008)	Visam a criação de valor para a sociedade com soluções para melhorar a vida das pessoas.
Drucker (1985)	O empreendedorismo está intimamente relacionado com a inovação.
Drucker (1985)	Não estão limitados a pequenas empresas; grandes empresas podem ser empreendedoras e inovadoras.
Drucker (1985); Dornelas (2008)	Não dependem de ideias revolucionárias para alcançar o sucesso, mas visam a liderança de mercado.
Drucker (1985)	Não faz sentido distinguir os Empreendedores em tipos, uma vez que fazem praticamente as mesmas coisas utilizando os mesmos instrumentos.

Quadro 1 – Empreendedorismo - resumo das principais ideias.

Fonte: Elaboração própria.

2.2 A Gestão Social

Um dos principais objetivos da Gestão Social é o desenvolvimento do capital social e das potencialidades humanas, que são as principais características das organizações que atuam no Terceiros Setor. Considerando que a proposta do Empreendedorismo Social é a geração de valor social, compreender às práticas preconizadas pela Gestão Social, podem servir de base para se verificar se os métodos e processos do Empreendedorismo Social são de fato capazes de gerar valor social de maneira eficaz.

A Gestão Social pode ser vista como um contraponto à Gestão Empresarial (TENÓRIO et al., 2013). A Gestão Empresarial tem como base os conceitos de racionalidade utilitária, ou seja, tem em vista a remuneração do capital e obtenção de vantagens competitivas por meio da gestão tecnoburocrática e monológica. A sua estrutura é hierárquica, os objetivos individuais ou organizacionais são colocados acima dos objetivos coletivos (TENÓRIO, F. G., 2004; TENÓRIO, 2013).

Tenório (TENÓRIO, 2004, p. 23-24) define a Gestão Empresarial como:

"[...] um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s). Por extensão, este tipo de ação gerencial é aquele no qual o sistema-empresa determina as suas condições de funcionamento e o Estado se impõe sobre a sociedade.

É uma combinação de competência técnica com atribuição hierárquica, o que produz a substância do comportamento tecnocrático. Por comportamento tecnocrático, entendemos toda ação social implementada sob a hegemonia do poder técnico ou tecnoburocrático, que se manifesta tanto no setor público quanto no privado, fenômeno comum às sociedades contemporâneas."

A Gestão Social, diferente da Gestão Empresarial, desenvolve o capital social e as potencialidades humanas, por meio do gerenciamento participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. (TENÓRIO, F. G., 2004).

A Gestão Social é multidisciplinar e interinstitucional ou intrainstitucional; ela se desenvolve, em especial, no âmbito da esfera pública, mas também aplicável a qualquer organização que deseje ser um espaço democrático, estabelecendo articulações entre ações de intervenção e de transformação social permitindo a emancipação dos indivíduos por meio do diálogo (TENÓRIO, 2012).

A Gestão Social pode ser definida como sendo a tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência, com pressuposto na emancipação. O bem-estar coletivo é pré-condição para o bem-estar individual, assim ao defender os interesses coletivos, o indivíduo está defendendo os seus próprios interesses (CANÇADO et al., 2013, p. 17-18).

A Gestão Social é apontada como sendo o caminho para a emancipação, por desenvolver o capital social e as potencialidades humanas, à medida que tenta substituir racionalidade instrumental, tecnoburocrática, monológica da Gestão Empresarial, por um processo gerencial dialógico em que a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes. É um espaço que privilegia as relações sociais no qual todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação, em que o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais, onde os interessados na decisão, são participantes do processo decisório, as pessoas que serão afetadas pelas decisões participam dela, ou seja a sociedade é o determinante da análise, participando desde o momento da identificação do problema à implementação de sua solução. (TENÓRIO, F. G., 2004; TENÓRIO, 2013; CANÇADO et al., 2013).

Resumo das principais ideias sobre o tópico apresentado.

Autores	Características
Tenório (2004; 2013)	Contraponto a Gestão Empresarial (empreendedorismo comercial).
Tenório (2004)	Visa o desenvolvimento do capital social e das potencialidades humanas.
Cançado e outro (2013)	Gerenciamento participativo e dialógico e emancipatório, onde o bem-estar coletivo é pré-condição para o bem-estar individual.
Tenório (2004; 2013); Cançado e outro (2013)	Privilegia as relações sociais no qual todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação.
Tenório (2004; 2013); Cançado e outro (2013)	O processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais, onde as pessoas que serão afetadas pelas decisões são participantes do processo decisório.

Quadro 2 – Gestão Social - resumo das principais ideias.

Fonte: Elaboração própria.

2.3 As Organizações do Terceiro Setor

O Empreendedorismo Social é considerado como sendo uma atividade do Terceiro Setor (DEES, 1998, 2001; KERLIN, 2006; BORGAZA et al., 2012), uma vez que sua principal característica é realizar atividades complementares às públicas. Pretende-se aqui descrever as principais características do Terceiro Setor, inclusive suas principais fontes de receita, uma vez que uma das argumentações a favor do Empreendedorismo Social é que ele resolve um grande problema das ONGs, que é a sustentabilidade financeira sem a dependência de doações.

O Terceiro Setor surgiu da necessidade percebida pelo setor privado em auxiliar o Governo nas questões sociais, por meio da iniciativa privada sem fins lucrativos, que realizam atividades complementares às públicas, visando contribuir com a solução de problemas sociais, desenvolvimento político, econômico, social e cultural nos meios em que atuam (HUDSON, 1999; TENÓRIO, F. G., 2004; MACEDO, 2007; SILVA; ROSSI JÚNIOR, 2011).

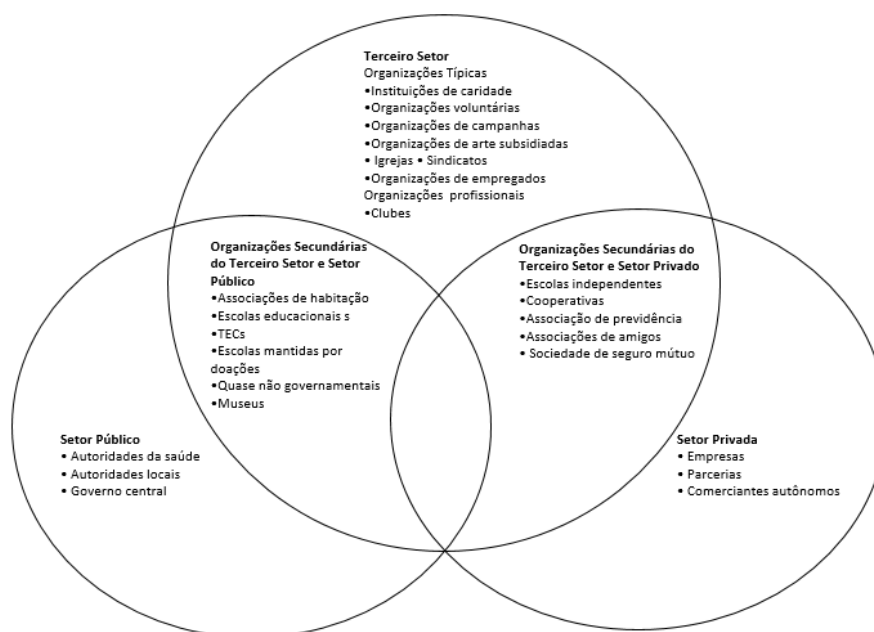
Em qualquer sociedade as organizações do Terceiro Setor desempenham papel importante, seja como catalizador de segmentos da população, buscando atender à necessidade destes, e, em alguns casos, estas organizações assumem papel principal na conquista de justiça social, onde Estado ou agentes econômicos não tem interesse em atuar ou não tem competência (TENÓRIO, F. G., 2004, p. 46).

As organizações que atuam no Terceiro Setor são genericamente conhecidas por Organizações Não Governamentais ou, simplesmente, pelo acrônimo ONG. No Brasil, esta sigla designa as organizações que não pertencem ao governo e que prestam serviços de caráter social, sem fins lucrativos. Porém, não existe um consenso sobre esta definição, pois o entendimento do que pode ser uma ONG ainda é tão amplo que pode abranger qualquer organização de natureza não-estatal, fazendo com que o termo seja indiscriminadamente utilizado. As definições existentes na literatura sobre ONG também são bastante abrangentes e até controversas, variando entre entidades extraordinárias com a missão de salvar o planeta, até textos extremamente mordazes (MARTINES, 2009).

O entendimento sobre qual papel as ONGs devem desempenhar também não é consensual, havendo defensores que elas sejam um espaço privilegiado de construção democrática e de participação cidadã (TENÓRIO, F. G., 2004); outros, a prestação de serviços assumindo responsabilidades maiores na execução das políticas públicas; e por fim os que querem que seu papel seja reduzido e que elas tenham papel conservador e subserviente (MACEDO, 2007).

A inexistência de uma conceituação sobre o termo ONG faz com este se torne abrangente e confuso, causando controvérsias com legisladores, pesquisadores, acadêmicos e profissionais envolvidos com o assunto (MARTINES, 2009; SILVA; ROSSI JÚNIOR, 2011).

Outro problema é que as fronteiras do Terceiro Setor não são bem definidas, existindo muitas organizações que compartilham valores e características do setor público e privado (HUDSON, 1999, p. 9).



Esquema 1- Fronteiras entre o Terceiro Setor, Setor Privado e o Setor Público
Fonte: HUDSON, 1999, p. 9.

Do ponto de vista jurídico, o termo ONG não está presente nas leis brasileiras e, portanto, não tem nenhum valor legal (MACEDO, 2007; MARTINES, 2009). Apesar da grande importância e projeção nacional do trabalho realizado pelas ONGs, estas sofrem com as definições constitucionais e leis esparsas que regulam o tema, representando entraves jurídicos e burocráticos para as entidades que pretendem se regularizar (SILVA; ROSSI JÚNIOR, 2011).

No Brasil, as ONGs teriam surgido por volta dos anos de 1960, devido ao voluntariado e ao filantropismo de indivíduos preocupados com as questões sociais que não eram atendidas pelo Estado. Nos anos de 1980, as ONGs tornaram-se mais consolidadas e começaram a aparecer para o público, por meio de atividades de militância não partidária, ligadas a movimentos sindicais e outros movimentos sociais. A partir dos anos 1990, as ONGs buscam o reconhecimento, legitimidade, autonomia, por meio de disputas com agentes específicos (MACEDO, 2007; MARTINES, 2009).

A Constituição de 1988 estabeleceu um novo papel político às organizações do Terceiro Setor, pois destaca seu papel no Controle Social e influência sobre as políticas públicas. Porém, a mudança institucional trazida pela Constituição de 1988 não foi seguida de outros instrumentos regulatórios que fortalecessem e promovessem as instituições da sociedade civil na função de defensora dos direitos civis ou políticas públicas, enfraquecendo com isto as entidades deste setor (MACEDO, 2007).

Títulos, Qualificações e Certificações das entidades do Terceiro Setor (SILVA; ROSSI JÚNIOR, 2011):

- a) Utilidade Pública (U.P.) - Lei 91 de 28 de Agosto de 1935;
- b) Entidade Beneficente de Assistência Social (C.E.B.A.S. ou C.E.A.S.) - Lei 12.101 de 27 de Novembro de 2009;
- c) Organização Social (O.S.) - Lei 9.637 de 15 de Maio de 1998;
- d) Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (O.S.C.I.P.) - Lei 9.790 de 23 de Março de 1999 e regulamentada pelo decreto 3.100 de 30 de Junho de 1999.

A lei N° 9.790/99 regulamentou, simplificou e facilitou as parcerias com o poder público, além de trazer avanços pois definiu que os gestores das entidades, desde que atuando em caráter de exclusividade, recebam remuneração compatível com os valores praticados de mercado. Outra importante característica da lei é que ela define o conceito de “sem-fins-lucrativos”, o qual determina que uma entidade sem-fins-lucrativos é aquela em que, havendo lucro, não o distribua aos sócios, dirigentes, empregados ou doadores (ALVES, 2002).

A partir da regulamentação do Terceiro Setor, na Constituição de 1988, o campo de atuação das organizações das ONGs se ampliou enormemente, tornando-se um espaço de exercício da responsabilidade social, corporativa, comunitária e individual, a partir dos valores éticos e condutas organizacionais difundidas pelas empresas-cidadãs. O principal desafio das entidades do Terceiro Setor passou a ser desenvolver uma gestão adequada às suas necessidades, que permitisse manter a sua sustentabilidade ao mesmo tempo em que gera valor social (MELO NETO; FROES, 2001; SILVA; ROSSI JÚNIOR, 2011).

Devido à escassez de recursos financeiros destinadas às ONGs, muitas organizações, no desejo de profissionalizarem-se passaram a utilizar os mesmos mecanismos gerenciais daqueles empregados no setor privado (HUDSON, 1999; TENÓRIO, F. G., 2004; WEERAWARDENA; MORT, 2006). Com isso, passaram a competir de maneira cada vez mais acirrada com outras organizações do Terceiro Setor (HUDSON, 1999; WEERAWARDENA; MORT, 2006) para conseguir recursos junto ao Primeiro e ao Segundo Setor, não apenas de doações, mas também por contratos para prestação de serviços (HUDSON, 1999, p. 10). Estes contratos preveem níveis de serviço e resultados e requerem habilidades que são praticadas pelo setor privado há muitos anos, porém não o são no Terceiro Setor. Desta forma, cada vez mais as organizações do Terceiro Setor têm substituído a mão de obra voluntária por profissionais do setor privado, profissionais que possuem valores e habilidades que passaram a ser considerados essenciais para a este novo formato de gestão do Terceiro Setor, a Gestão Empresarial (HUDSON, 1999, p. 16).

As ONGs estruturadas segundo o modelo da Gestão Empresarial, também passaram a cobrar taxas de seus beneficiários pelos produtos e serviços oferecidos, o que acaba por gerar um distanciamento na maneira de atuar com as questões sociais (ALVES, 2002), uma vez que o Terceiro Setor deve visar a emancipação do homem, e não tratá-lo como mercadoria, numa visão meramente mercantilista (TENÓRIO, F. G., 2004). Apesar da lei permitir a cobrança de taxas, as organizações que o fazem são alvos de investigações, dada a dificuldade em determinar onde terminam as atividades não-lucrativas e onde começam as suas atividades lucrativas (ALVES, 2002, p. 72; ALVES; NOGUEIRA, 2013, p. 27).

Independentemente da forma de Gestão de uma ONG e das dificuldades que enfrentem, elas têm a obrigação legal de serem transparentes e prestarem contas a seus associados e doadores, com relação a seus projetos, mecanismos de decisão e gestão de recursos financeiros, mesmo que a organização não receba recursos públicos (MACEDO, 2007).

Um outro problema que afeta as ONGs, é a dificuldade em monitorar e mensurar de maneira confiável os resultados obtidos. Esta dificuldade está em se conseguir especificar objetivos precisos, conseqüentemente torna-se difícil medir as realizações. Diferentemente das organizações privadas, as ONGs não podem e nem devem estabelecer suas prioridades, mensurar seus resultados ou planejar investimentos com base apenas em indicadores financeiros (HUDSON, 1999, p. 18). A aplicação métodos tecnocráticos da Gestão Empresarial seria pouco realista e ignoraria por completo as restrições impostas pelos contextos social, político e organizacional em que a atividade social ocorre (COTTA, 1998).

Outro problema na mensuração de resultados obtidos é que, ainda que seja possível observar melhorias juntos aos beneficiários das atividades sociais, mesmo concluindo-se que estas melhorias estão relacionadas com a atividade social, não é possível mensurar se estas melhorias são permanentes ou temporárias (COTTA, 1998).

"As metodologias de avaliação de programas sociais têm sido objeto de severas críticas. Basicamente, afirma-se que, na prática, as avaliações não subsidiam o processo decisório porque seus resultados são inconclusivos, inoportunos e irrelevantes. Inconclusivos em função das próprias limitações deste tipo de estudo, inoportunos devido à morosidade do processo avaliativo e irrelevantes, porque não respondem às demandas informacionais de todos os agentes sociais afetos à intervenção." (COTTA, 1998, p. 118–119).

A inexistência de uma metodologia padronizada faz com que cada organização desenvolva um método próprio para definir suas prioridades e mensurar seus resultados, porém isto acaba por gerar uma dificuldade em atrair e convencer patrocinadores, por não serem utilizados indicadores de mercado (HUDSON, 1999, p. 19).

Ainda que a Gestão Empresarial esteja se tornando cada vez mais presente dentro das organizações do Terceiro Setor e a mensuração de resultados seja deficiente, estas organizações ainda são um importante instrumento para desenvolvimento social, geração de emprego e renda que, mesmo necessitado cada vez mais de mão de obra especializada, vem contribuindo para o aumento da empregabilidade e capacitação profissional de pessoas residentes na comunidade (MELO NETO; FROES, 2001; MACEDO, 2007; SILVA; ROSSI JÚNIOR, 2011).

Resumo das principais ideias sobre o tópico apresentado.

Autores	Características
Hudson (1999); Tenório (2004); Macedo (2007); Silva e Rossi Júnior (2011)	ONG, iniciativa privada sem-fins-lucrativos, que realizam atividade complementares às públicas.
Hudson (1999); Tenório (2004); Macedo (2007); Silva e Rossi Júnior (2011)	Visa contribuir com a solução de problemas sociais.
Tenório (2004)	Catalizador de segmentos da população.
Matines (2009)	Termo ONG não tem valor legal e define genericamente qualquer organização não estatal.
Hudson (1999)	As fronteiras que delimitam o Terceiro Setor não são bem definidas.
Macedo (2007); Matines (2009)	Surgiram no Brasil por volta de 1960 e se consolidaram a partir dos anos 1990 com a Constituição de 1988.
Hudson (1999); Tenório (2004); Weerawardena e Mort (2006)	Modelo de Gestão das ONGs tende para a Gestão Empresarial em detrimento a Gestão Social.
Hudson (1999); Weerawardena e Mort (2006)	Elevação da competitividade entre organizações do Terceiro Setor.
Alves (2002)	Tende a cobrar pelos serviços oferecidos aos beneficiários afim de buscar sustentabilidade financeira.
Hudson (1999)	Preferência por contratação de gestores com experiências no setor privado, ao invés de voluntários.
Hudson (1999)	Dificuldade em mensuração dos resultados obtidos.

Quadro 3 – Organizações do Terceiro Setor - resumo das principais ideias.

Fonte: Elaboração própria.

2.3.1 Fontes de receita para o Terceiro Setor

Historicamente o Brasil foi considerado pelas organizações internacionais doadoras como sendo um dos focos de financiamento para avançar agendas de direitos e de mudança social. Estas organizações se estabeleceram no Brasil nas décadas de 1980 e 1990, porém com as mudanças no cenário social brasileiro, consideradas para melhor, muitas destas organizações têm revisto suas formas de atuação no Brasil, sendo que algumas fecharam seus escritórios e outras mudaram a forma de atuação (MENDONÇA et al., 2013; TEIXEIRA, 2013). Devido à melhora nas condições sociais, o Brasil deixou de ter uma figura passiva no cenário internacional, deixando de ser receptor de recursos financeiros e passando a ser um país doador. As agências internacionais que chegam ao Brasil agora visam influenciar o governo brasileiro nas agendas internacionais relativas ao desenvolvimento e ao tema dos direitos civis e humanos (MENDONÇA et al., 2013, p. 18).

Outro fato que contribui para a mudança de postura com relação às ONGs foi o advento de alguns escândalos de corrupção e de desvios de recursos públicos, o que abalou bastante a credibilidade das ONGs (ALVES, 2002; ALVES; NOGUEIRA, 2013).

"Devido aos diversos escândalos propagados na mídia e reverberados na opinião pública, foram promovidas mudanças no processo de financiamento governamental, especialmente em relação ao aumento do controle sobre o uso de recursos públicos, alavancando de forma muito incisiva os custos de gestão das organizações da sociedade civil que se obrigaram a voltar esforços no sentido de elaborar prestações de contas cada vez mais complexas." (ALVES; NOGUEIRA, 2013, p. 27).

Apesar das exigências legais cada vez mais rigorosas para a prestação de contas, a obtenção de informações a respeito das fontes de financiamento das ONGs brasileiras ainda é bastante difícil, inclusive sobre as transferências feitas por Estados e Municípios. Este problema é atribuído a quatro fatores principais (ALVES; NOGUEIRA, 2013, p. 30; TEIXEIRA, 2013, p. 50):

- a) ausência de parâmetros para medição / acompanhamento;
- b) dados dispersos e dificuldade para acessá-los;

- c) desatualização de dados existentes;
- d) pouca participação da sociedade civil nas tomadas de decisão.

A assistência dada por países ricos para o desenvolvimento dos países pobres é estimada em cerca de 100 bilhões, apenas entre os anos de 2011 e 2013, porém boa parte destas doações são referentes a perdão de dívidas de países como Nigéria e Iraque, socorro após desastres naturais e pesquisa para cura de doenças. Uma pequena parcela destes recursos são destinadas para programas sociais e infraestrutura em países pobres (TEIXEIRA, 2013, p. 43).

O Brasil teria recebido nos últimos 15 anos, em média anual, cerca de 184 milhões de dólares em doações vinda principalmente de países como Alemanha, França, Japão, Estados Unidos e Espanha (TEIXEIRA, 2013, p. 47). Nos anos 80, o Brasil foi o país que recebeu as maiores alocações de fundos de todas as agências privadas de auxílio europeias, se comparado com os países vizinhos. Porém, os valores estimados das doações para o Terceiro Setor não podem ser considerados como precisos, pois como não existe um consenso sobre o que caracterizaria uma organização do Terceiro Setor (MARTINES, 2009; SILVA; ROSSI JÚNIOR, 2011), sendo assim, não é possível saber com certeza que tipo de organização foi considerada neste cálculo e qual a relevância do seu trabalho.

A partir de 2008 o valor recebido em doações passou a diminuir devido a reconfiguração das agências internacionais doadoras (BIEKART, 2013; TEIXEIRA, 2013). Neste processo de reconfiguração das agências internacionais doadoras, os países recebedores passaram a ser categorizados considerando o tipo de ajuda, sendo dada prioridade para auxílio os países categorizados como sendo de "baixa renda" ou "estados frágeis" (BIEKART, 2013, p. 86), com isto, o fluxo de doações para o Brasil passou a ser menor, uma vez que o Brasil não se enquadra nas categorias prioritárias.

Esta reconfiguração tem forçado as ONGs a buscarem novas fontes de recursos como, parcerias firmadas entre organizações do Terceiro Setor e iniciativa Privada. Tal parceria traz vantagens e desvantagens. Como vantagens, a parceria pode trazer mais recursos, novas tecnologias e novas soluções para os problemas sociais. Como desvantagens desta parceria, ela coloca a subordinação do interesse público ao interesse privado, a priorização de regiões com maior possibilidade de sucesso e o tratamento de problemas sociais como problemas tecnológicos (MENDONÇA et al., 2013; TEIXEIRA, 2013, p. 51). Outra alternativa que vem mobilizando as ONGs é a geração própria de recursos financeiros, por meio de novas iniciati-

O doador individual continua presente neste processo, porém no caso da sociedade brasileira, apesar de haver o hábito de doação, esta ainda é muito modesta e tem característica muito assistencialista, sendo destinada em sua grande parte às igrejas para atendimento de pessoas de baixa renda ou assistência social, ficando em segundo plano organizações que atuam para o desenvolvimento social ou direitos humanos. Contribui para isso o fato de não haverem políticas fiscais de incentivo a doação, bem como, a pouca transparência na prestação de contas (REINACH, 2013, p. 100 - 104).

Resumo das principais ideias sobre o tópico apresentado.

Autores	Características
Mendonça e outros (2013); Teixeira (2013)	Reconfiguração das agências internacionais doadoras, dando menor ênfase em doações e maior ênfase em influenciar as políticas sociais brasileira.
Mendonça e outros (2013)	Brasil deixou de ser receptor de recursos financeiros e passando a ser um país doador.
Alves (2002); Alves e Nogueira (2013)	Escândalos de corrupção abalaram a confiança no trabalho das ONGs.
Alves e Nogueira (2013); Teixeira (2013)	Pouca transparência na prestação de contas das ONGs.
Reinach (2013)	Doações individuais pouco estimuladas por políticas públicas, e em geral, são destinadas a obras assistencialistas.

Quadro 4 – Fontes de receita para o Terceiro Setor - resumo das principais ideias.

Fonte: Elaboração própria.

2.4 A Riqueza na Base da Pirâmide

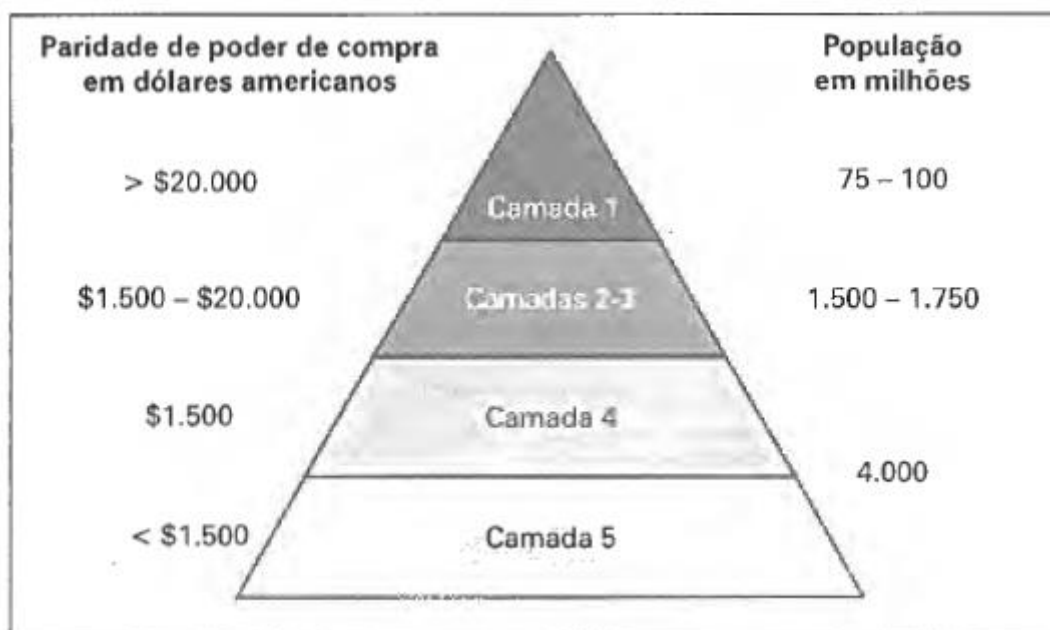
O Empreendedorismo Social é tido como uma alternativa as organizações sem-fins-lucrativos, por criar valor social empregando os métodos e processos do empreendedorismo comercial, o que permite a geração de receitas financeiras ao mesmo tempo em que se gera valor social, obtendo assim maior autonomia, reduzindo a dependência de doações.

O principal questionamento feito a este respeito é como os beneficiários dos produtos e serviços oferecidos por uma Empresa Social poderiam pagar por estes produtos ou serviços?

Em resposta a esta questão será apresentada a visão de Prahalad (2005), que demonstra a capacidade financeira do que ele chama de “A Riqueza na Base da Pirâmide”, um grupo estimado em 4 bilhões de pessoas que vivem com até dois dólares por dia.

Ainda que a teoria de Prahalad seja direcionada para as empresas com-fins-lucrativos, entende-se que também deveria ser aplicável ao Empreendedorismo Social, uma vez que um de seus principais alicerces teóricos é a utilização de métodos e processos das empresas com fins-lucrativos para geração de valor social.

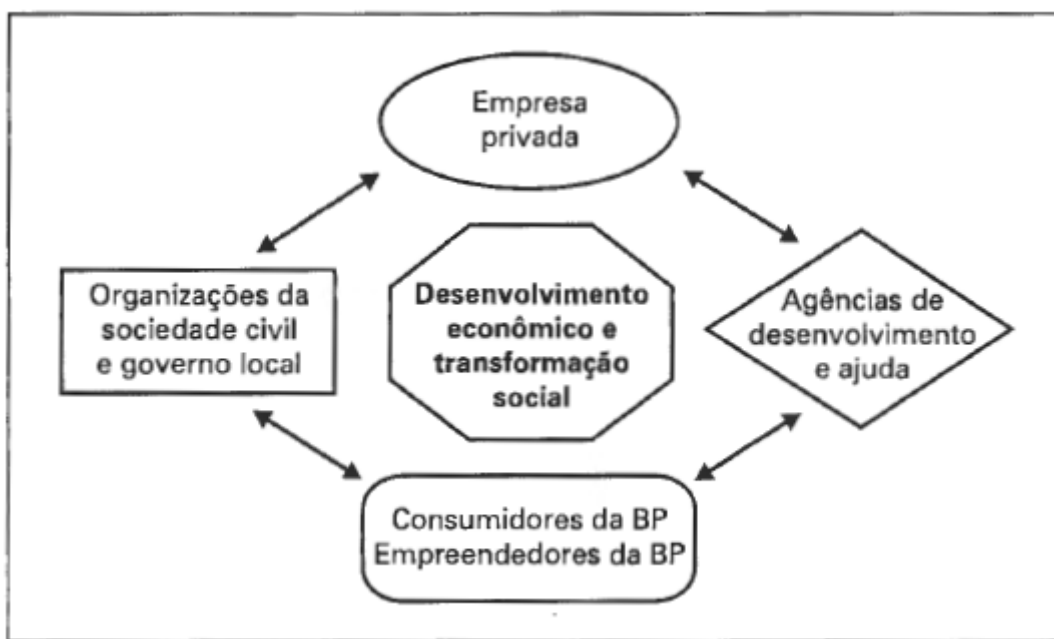
O termo “Base da Pirâmide” foi criado por Prahalad (2005) para enfatizar a pobreza no mundo, em que a distribuição da riqueza e a capacidade de geração de renda podem ser entendidos sob a forma de uma pirâmide econômica. No topo da pirâmide estão os ricos e na base da pirâmide, nas camadas 4 e 5, estariam mais de 4 bilhões de pessoas classificadas pelo autor como pobres, pessoas que vivem com menos de US\$ 2 por dia.



Esquema 3 – Pirâmide econômica
 Fonte: PRAHALAD, 2005, p. 18.

Prahalad (2005) não vê os pobres como devendo ser os “tutelados pelo Estado”, mas sim, prefere vê-los como clientes de um “capitalismo inclusivo”, dirigido a 4 bilhões de pessoas que vivem com renda de US\$ 2 por dia. Para ele, as empresas deveriam reconhecê-los como consumidores conscientes de valor e não como vítimas ou fardo.

Prahalad (2005) admite que grandes empresas ao longo do tempo complicaram mais do que facilitaram a vida de pessoas pobres, porém este seria o momento da união de esforços. O autor recomenda que as grandes organizações devem buscar parcerias com organizações da sociedade civil e governos locais, a fim de viabilizar soluções para os problemas das comunidades onde estas empresas têm presença, pois a solução para o problema da pobreza não ocorrerá, enquanto empresas, governos, organizações da sociedade civil e os próprios pobres não conseguirem trabalhar lado-a-lado, com base em uma agenda compartilhada.



Esquema 4 - Modelo de desenvolvimento econômico e social proposto por Prahalad
 Fonte: PRAHALAD, 2005, p. 16.

Na visão de Prahalad, o pensamento que prevalecia entre as organizações filantrópicas era que o setor privado era ganancioso e negligente e que as corporações não eram confiáveis com relação aos problemas de erradicação da pobreza, porém este pensamento vem mudando:

"As agências de ajuda voltaram atrás em seu próprio pensamento. Da ajuda orientada para grandes projetos de infraestrutura e gastos públicos com educação e saúde, também estão se voltando para a crença de que o envolvimento do setor privado é um ingrediente crucial no combate à pobreza." (PRAHALAD, 2005, p. 22, grifo do autor).

Um fator adicional que motivaria as empresas privadas a mudarem seu foco, seria o tamanho deste mercado, estimando em torno de US\$ 12,5 trilhões, considerando o poder econômico retido na Base da Pirâmide de países como China, Índia, Brasil, México, Rússia, Indonésia, Turquia, África do Sul e Tailândia, o que representa 90% do mundo em desenvolvimento. Este novo mercado seria a força motriz da próxima prosperidade econômica global (PRAHALAD, 2005, p. 23).

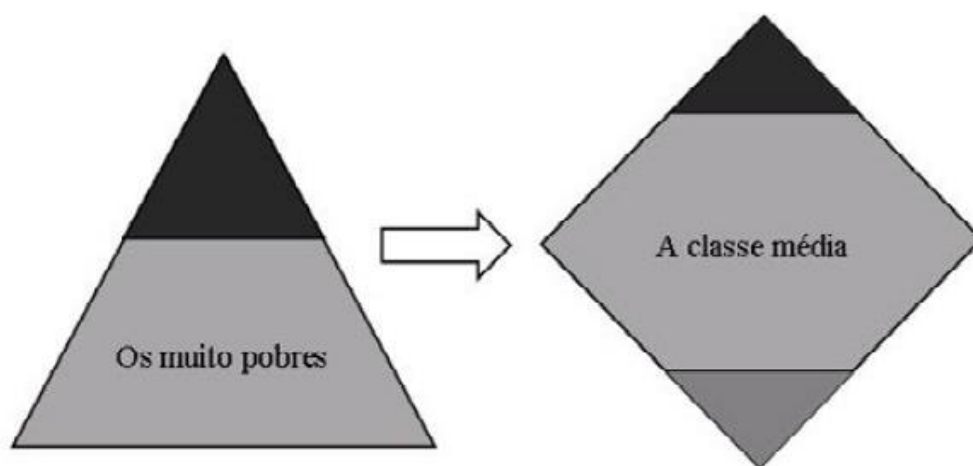
Este mercado consumidor hoje estaria sendo explorado por economias informais e também tributado pelo chamado “imposto da pobreza”, em que as pessoas chegam a pagar até 25 vezes mais que os ricos pelos mesmos serviços. Este "imposto" seria resultado de monopólios locais, acesso inadequado, distribuição deficiente e poderosos intermediários tradicionais. O setor privado de larga escala teria o poder de libertar os pobres desta situação de exploração e informalidade (PRAHALAD, 2005, p. 25).

A concentração urbana força a população da Base da Pirâmide a residir em cinturões de pobreza e esta situação pode representar um desafio para as organizações conseguirem acessar estas pessoas. Isto irá requerer uma nova abordagem, que é o recrutamento de representantes dentro destas comunidades. Estas pessoas funcionam como vendedoras e distribuidoras de produtos, com a vantagem de serem conhecidas e terem a confiança dos moradores; possuem um grande conhecimento do local bem como das pessoas e seus hábitos de consumo (PRAHALAD, 2005, p. 25).

O recrutamento da mão de obra dentro da própria comunidade cria uma relação ganha-ganha, pois permite tanto a inclusão social bem como a geração de renda, melhorando a capacidade de consumo destas famílias. A empresa empregadora se beneficia do fato de as pessoas da comunidade, além de funcionarem como empreendedores e distribuidores, passam credibilidade para a marca, reduzem os riscos de inadimplência por conhecerem a clientela e podem reduzir os custos de presença local, por assumirem a representação da empresa. Adicionalmente, esta contratação também gera renda que aquece a economia local (PRAHALAD, 2005).

A transformação social ocorre quando a população da Base da Pirâmide é tratada e respeitada como consumidores, melhorando sua autoestima, o que lhes possibilita escapar das armadilhas da pobreza. Nesta relação ganha-ganha, pequenas e microempresas, antes informais, se associam com grandes multinacionais, passando a ter acesso ao mercado global de capitais e a uma governança eficaz. As empresas multinacionais conseguem entrar neste novo mercado, apoiando não somente os empresários locais, mas também ONGs e com isso desenvolvem práticas inovadoras que criam valor social e que também possuem potencial de aumentar a sua lucratividade (PRAHALAD, 2005, p. 101).

Quando as pessoas que vivem na Base da Pirâmide têm acesso e poder de compra de produtos e serviços disponíveis no mercado, isto pode suscitar a uma transformação social e econômica muito rápida. É necessário providências para que abusos contra este público não ocorram, bem como, devem existir mecanismos que projetam as empresas que exploram estes mercados. A transformação social que ocorre faz com que as pessoas mudem suas aspirações e isto irá se refletir na pirâmide econômica, transformando-a em um losango, em que a maioria da população será de classe média (PRAHALAD, 2005).



Esquema 5 – Metamorfose da pirâmide em losango
Fonte: PRAHALAD, 2005, p. 110.

"Ao se transformarem em consumidores, os pobres ganham mais do que o simples acesso a produtos e serviços. É que desta forma conquistam a dignidade proporcionada pela atenção do setor privado, anteriormente reservada à classe média aos ricos, e, também, pelas novas opções de mercado." (PRAHALAD, 2005, p. 31).

Resumo das principais ideias sobre o tópico apresentado.

Autores	Características
Prahalad (2005)	4 bilhões de pessoas vivem na Base da Pirâmide econômica com até US\$ 2 por dia.
	Tamanho do mercado da “Base da Pirâmide” estimado em US\$ 12,5 trilhões
	Pessoas da Base da Pirâmide devem ser vistas como consumidores conscientes de valor e participantes do capitalismo inclusivo
	A solução dos problemas sociais necessita de uma agenda comum entre Governo, Sociedade e Empresas
	O envolvimento do setor privado é um ingrediente crucial no combate à pobreza
	O mercado da “Base da Pirâmide” atualmente é explorado por economias informais
	Pessoas que vivem na Base da Pirâmide pagam o “imposto da pobreza”, resultado de monopólios locais, acesso inadequado, distribuição deficiente e poderosos intermediários tradicionais
	Acesso a este mercado por meio de parcerias e recrutamento com membros da própria comunidade
	Elevação do poder de consumo das pessoas que vivem na Base da Pirâmide, transformando-a em um losango, em que a maioria da população será de classe média.

Quadro 5 – Riqueza na Base da Pirâmide - resumo das principais ideias.

Fonte: Elaboração própria.

2.5 A Gestão Empresarial

Os Empreendedores Sociais são apresentados por alguns estudiosos (DEES, 2001; MELO NETO; FRÓES, 2002; OLIVEIRA, 2004; SEELOS; MAIR, 2005; DEES; ANDERSON, 2006; MAIR; MARTI, 2006; WEERAWARDENA; MORT, 2006; PEREDO; MCLEAN, 2006; SHAW; CARTER, 2007; AUSTIN et al., 2012; BORGAZA et al., 2012; FISCHER; COMINI, 2012), como sendo pessoas criativas, capazes de aplicar de maneira efetiva as práticas da Gestão Empresarial em negócios que visam a criação de valor social ao invés do enriquecimento dos acionistas. Torna-se então necessário compreender algumas características da Gestão Empresarial.

A apresentação das características teóricas da Gestão Empresarial será feita neste trabalho com enfoque didático, sem visar esgotar o assunto ou apresentar uma discussão reflexiva sobre as práticas da Gestão Empresarial. O principal objetivo pretendido aqui é descrever as características operacionais das atividades de Gestão Empresarial, de maneira a embasar, mais adiante neste trabalho, o comparativo com as atividades de gestão praticadas no Empreendedorismo Social, e com isso verificar as suas similaridades e divergências.

Maximiano (1995, pp. 25, 26) define a empresa como:

"Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Além de pessoas, as organizações utilizam outros recursos, como, máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimentos. [...] Por meio de uma organização, é possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa."

As organizações são regidas pelo sistema burocrático, denominado Gestão Empresarial, que tem como características a formalidade, impessoalidade e profissionalismo. A capacidade de influenciar o comportamento alheio está baseada em um regulamento pré-estabelecido, no qual também estão especificados os direitos e deveres de cada membro da organização. Neste sistema burocrático o que prevalece é a lei regulamentada e não a vontade pessoal (MAXIMIANO, 1995, p. 30; MOTTA; VASCONCELOS, 2006, pp. 131 – 132).

Nas organizações burocráticas, a formalidade se apresenta na forma da relação entre as pessoas e definição de poder e subordinação. A estrutura organizacional de uma organização define a divisão do trabalho, a autoridade e responsabilidade e também o fluxo de informações dentro da organização (MAXIMIANO, 2002, p. 112; MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 131).

A estrutura burocrática baseia-se nos seguintes princípios (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 131):

- a) a existência de funções definidas e competências rigorosamente determinadas por leis ou regulamentos. A divisão de tarefas é feita racionalmente, baseando-se em regras específicas, a fim de permitir o exercício das tarefas necessárias à consecução dos objetivos da organização.
- b) os membros do sistema têm direitos e deveres delimitados por regras e regulamentos. Essas regras se aplicam igualmente a todos, de acordo com seu cargo ou função.
- c) existe uma hierarquia definida por meio de regras explícitas, as prerrogativas de cada cargo e função são estabelecidas legalmente e regulam o exercício da autoridade e seus limites.
- d) o recrutamento é feito por meio de regras previamente estabelecidas, garantindo-se a igualdade formal na contratação. Portadores de diplomas legalmente estabelecidos têm o mesmo direito de concorrer para o exercício de um determinado cargo.
- e) a remuneração deve ser igual para o exercício de cargos e funções semelhantes.
- f) a promoção e o avanço na carreira devem ser regulados por normas e devem se basear em critérios objetivos e não em favoritismos ou relações pessoais.

As regras burocráticas funcionam em muitas organizações como um conjunto de defesas psicológicas, de maneira a proteger os indivíduos em meio a regras e normas, a justificar o seu método de trabalho, tempo gasto, e o resultado esperado, evitando com isto a espontaneidade e a pessoalidade nas relações com os demais, pois relações espontâneas podem gerar conflitos. Sendo assim, as regras e normas servem para moldar todos os indivíduos em um mesmo padrão de comportamento, limitando suas interações, responsabilidades, manifestação de emoções, oferecendo um modelo seguro de estabilidade dentro da organização. Estas mesmas regras podem servir de mecanismos para solução de conflitos, o que garante impessoalidade no ato de repreensão ou premiação (ROBBINS; DECENZO, 2004, pp. 109 – 110; MOTTA; VASCONCELOS, 2006, pp. 407 – 408; SOBRAL; PECI, 2008, p. 166).

A administração das organizações burocráticas é realizada por pessoas que ocupam cargos, e este cargo estão investidos de autoridade e poder, e não as pessoas que os ocupam. Sendo assim, as relações acontecem entre ocupantes de cargos (ou papéis) e não entre pessoas, o que caracteriza a impessoalidade das relações dentro das organizações. O indivíduo detém o poder que está investido em seu cargo, e este cargo determina sua posição de superioridade ou inferioridade dentro da organização, definindo a abrangência em que as ordens podem ser dadas e por quem devem ser seguidas ou executadas, a formalidade e a impessoalidade conferem permanência à burocracia (MAXIMIANO, 1995; ROBBINS; DECENZO, 2004; MOTTA; VASCONCELOS, 2006; SOBRAL; PECI, 2008).

A liderança nas organizações também ocorre de maneira formal e profissional. É considerado líder aquele que ocupa posição superior de decisão, sendo assim, é comum haver diversos cargos de liderança dentro de uma organização, tais como, gerentes e diretores. A liderança natural também pode ser encontrada em membros que ocupam cargo operacional, porém o exercício da liderança natural ocorre de maneira informal e, se não for bem administrada pela organização, pode colocar em risco a liderança formal (MAXIMIANO, 1995; ROBBINS; DECENZO, 2004; MOTTA; VASCONCELOS, 2006; SOBRAL; PECI, 2008).

As empresas precisam preparar-se para os eventos futuros, sejam estes favoráveis ou desfavoráveis, e isto ocorre por meio do planejamento, que tem por objetivo avaliar o desempenho da organização e acompanhar os fatores externos que possam influenciar a sua sustentabilidade, ou seja, produz informações sobre os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades que possam afetar a organização. Analisando as possíveis situações futuras tomar decisões antecipadas de forma a prepara a empresa para as incertezas do futuro (MAXIMIANO, 1995, pp. 196 – 197; DRUCKER, 1998, p. 136; ROBBINS; DECENZO, 2004, p. 54).

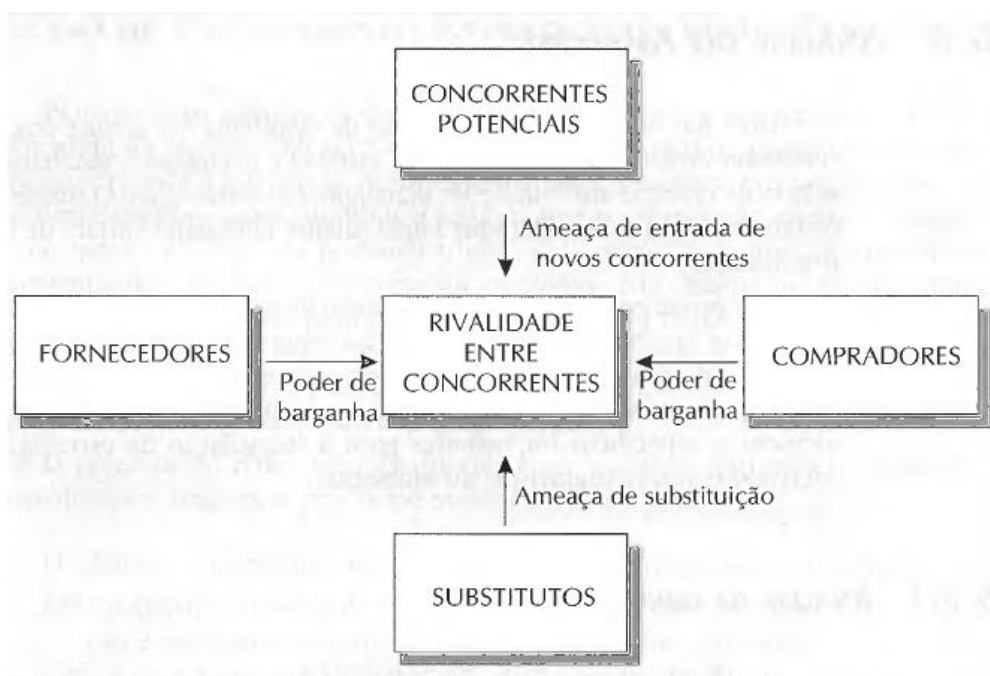


Esquema 6 - Definição da Estratégia
Fonte: MAXIMIANO, 2002, p. 381.

De maneira geral o planejamento é orientado por uma estratégia, sendo Estratégia uma palavra herdada dos gregos, “*strategos*”, que a usavam para designar a arte dos generais, sendo que o objetivo da estratégia é a vitória. Na atualidade, empresas de todos os portes, com ou sem fins-lucrativos, usam a estratégia para escolher as melhores opções para atingir seus objetivos. (MEGGINSON; MOSLEY, 1998, p. 165; MAXIMIANO, 2002, p. 378).

A estratégia em uma organização pode ser entendida como um conceito em que um conjunto de metas é objetivado por duas ou mais organizações. Nesta situação, nenhuma das organizações competidoras pode antecipar exatamente quais serão os movimentos que as demais farão para alcançar o conjunto de metas almejado. Isto significará que a organização deve planejar ações visando anular e frustra as ações dos concorrentes, desta forma obtendo o controle do recurso ou mercado disputado. A estratégia também pode identificar a capacidade da organização em enganar, superar um concorrente com o uso de procedimentos inesperados, que podem inicialmente não serem compreendidos pelos concorrentes, mas que contribuem com os objetivos do estrategista da organização. (MAXIMIANO, 1995, p. 214; DRUCKER, 1998, pp. 139 – 140; MEGGINSON; MOSLEY, 1998, pp. 165 – 166; SOBRAL; PECI, 2008, pp. 140–142).

Neste contexto, para formular a estratégia os administradores precisam estudar as forças e fraquezas do oponente, acompanhar seus movimentos e reações e planejar ações de defesa e ataque, semelhante a situações de guerra, política ou jogos, para com isto poder vencer, defender-se ou até mesmo encontrar uma situação de equilíbrio (MAXIMIANO, 1995; SOBRAL; PECI, 2008, p. 145; 152).



Esquema 7 – As forças competitivas do mercado
 Fonte: PORTER, 1999 apud MAXIMIANO, 2002, p. 386.

A eficácia de uma organização é medida pela forma como ela utiliza seus recursos, quanto mais racional for uso dos recursos, mais produtivo será o sistema. A relação se dá pela quantidade de recursos empregados versus resultados obtidos, sendo o resultado desejável, a maximização dos resultados para os recursos empregados. Para que a organização possa permanecer no mercado é necessário despertar no cliente a percepção de valores intangíveis dos produtos/serviços oferecidos como status, qualidade, confiança e fazer com que o cliente deseje estes valores oferecidos pela organização, conquistando assim, uma vantagem competitiva. A vantagem competitiva também pode ser alcançada com a obtenção de resultados superiores aos concorrentes, com o emprego da mesma quantidade, ou quantidade inferior, de recursos (MAXIMIANO, 1995; SOBRAL; PECI, 2008).

Motta e Vasconcelos (2006, p. 319) advertem que a formalidade proposta pela gestão burocrática de fato pode não ocorrer em todas as organizações, pois os autores consideram que muitas organizações privadas funcionam como arenas de combate, em que existem diversos confrontos, no qual cada lado tenta defender a sua "verdade". Os grupos mais fortes e influentes conseguem impor as suas ideias e soluções para os mais "fracos". As ideias e soluções dos grupos mais fortes e dominantes são baseadas em suas próprias visão de mundo e da forma como estes interpretam a realidade. Esta "verdade" então é instituída na organização na forma de métodos e processos de trabalho que todos devem seguir, tornando então esta "verdade" como sendo a verdade e a solução correta a ser utilizada por toda a organização. No entanto, dentro das organizações nem todos os grupos desejam seguir as regras dos grupos dominantes e lutam para defender seus interesses e padrões, suas "verdades", este embate de verdades faz com que a organização evolua numa dialética de poder.

Resumo das principais ideias sobre o tópico apresentado.

Autores	Características
Maximiano (1995)	Combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos.
Maximiano (1995)	Utiliza pessoas, máquinas, equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimentos para alcançar seus objetivos.
Maximiano (1995)	Têm objetivos que são possíveis de alcançar apenas por esforço coletivo.
Maximiano (1995); Motta e Vasconcelos (2006)	São regidas pelo sistema burocrático, tecnocrático e monológico.
Maximiano (1995); Robbins e Decenzo (2004); Motta e Vasconcelos (2006)	O exercício da autoridade é regulado por hierarquia, o cargo está investido de autoridade e poder, e não a pessoa que o ocupa.
Robbins e Decenzo (2004); Motta e Vasconcelos (2006); Sobral e Peci (2008)	As regras e normas burocráticas protegem os indivíduos, garantir a impessoalidade das ações, servem para justificar o método de trabalho, tempo gasto, e o resultado esperado, evitando com isto a espontaneidade e manifestação de emoções.
Maximiano (1995); Robbins e Decenzo (2004); Motta e Vasconcelos (2006); Sobral e Peci (2008)	As relações são formais, impessoais e profissionais, inclusive o exercício da liderança.
Motta e Vasconcelos (2006)	A divisão de tarefas é feita racionalmente.
Motta e Vasconcelos (2006)	Os membros do sistema têm direitos e deveres delimitados por regra.
Maximiano (1995); Robbins e Decenzo (2004); Motta e Vasconcelos (2006); Sobral e Peci (2008)	A tomada de decisão é centralizada e segue regras, métodos e processos estabelecidos pela burocracia.
Maximiano (1995); Drucker (1998); Robbins e Decenzo (2004);	O planejamento é orientado por uma estratégia, que objetiva controlar as fontes de recursos, afastando ou anulando os concorrentes.
Maximiano (1995); Sobral e Peci (2008)	Sua eficácia é medida de forma racional, o resultado desejável é a maximização dos resultados para os recursos empregados.
Motta e Vasconcelos (2006)	A formalidade proposta pela gestão burocrática de fato pode não ocorrer em todas as organizações, podendo transformar organizações privadas em arenas de combate pelo poder.

Quadro 6 – Gestão Empresarial - resumo das principais ideias.

Fonte: Elaboração própria.

2.6 O Empreendedorismo Social e Empresa Social – visão geral

O Empreendedorismo Social e as Empresas Sociais representam um novo paradigma para o capitalismo, em que as empresas privadas, criam um novo tipo de negócio que não visa o enriquecimento do acionista, mas sim, com o objetivo de realizar atividades complementares às públicas, com sustentabilidade financeira e eficiência por meio de mecanismos de mercado (DEES, 2001; KERLIN, 2006; NYSENS, 2007; SHAW; CARTER, 2007; NASH, 2010; BORGAZA et al., 2012; COMINI et al., 2012; HEINECKE et al., 2014), resolvendo problemas sociais e atendendo com isso as necessidades da pessoas pobres que vivem em geral na Base da Pirâmide econômica (PRAHALAD, 2005).

Ainda é difícil de fornecer uma imagem precisa sobre o Empreendedorismo Social e Empresa Social a partir de uma perspectiva internacional, o que leva a uma multiplicidade de definições que se sobrepõem parcialmente. Não existe ainda uma definição universalmente aceita sobre os termos, devido à falta de dados estatísticos, e investigação teórica e empírica pobres (DEES; ANDERSON, 2006; GUTIÉRREZ et al., 2006; MAIR; MARTI, 2006; WEERAWARDENA; MORT, 2006; SHAW; CARTER, 2007; DACIN et al., 2010; NASH, 2010; AUSTIN et al., 2012; BORGAZA et al., 2012).

Como o conceito de Empreendedorismo Social ainda é pouco definido e suas fronteiras para outros campos de estudo permanecem difusa, a literatura existente sobre Empreendedorismo Social e Empresa Social pode variar de muito específicas para muito genéricas, concentrando-se principalmente em considerações práticas, com muitos estudos de casos descritivos, histórias de lições aprendidas, e algumas guias do tipo "como fazer", porém baseados em experiências. (DEES; ANDERSON, 2006; MAIR; MARTI, 2006; DACIN et al., 2010; AUSTIN et al., 2012).

Segundo Borgaza (2012) os termos usados com mais frequência são o Empreendedorismo Social, Negócio Social e as Empresas Sociais. Além disso, outros conceitos que combinam atividades empresariais com a prossecução de objetivos sociais têm surgido. Muitos termos são usados para se referir a estes tipos de empresas, às vezes alternadamente, e muitas vezes criando confusão (BORGAZA et al., 2012). Todos estes termos se referem a iniciativas que visam explicitamente para gerar valor social através do uso privado e gestão dos recursos humanos e financeiros em ações comerciais voltadas para o mercado (DEES, 2001; MELO NETO; FRÓES, 2002; DRAYTON, 2002; OLIVEIRA, 2004; ROPER; CHENEY, 2005; BORNSTEIN, 2005; SEELOS; MAIR, 2005; DEES; ANDERSON, 2006; MAIR; MARTI, 2006; PEREDO; MCLEAN, 2006; WEERAWARDENA; MORT, 2006; SHAW; CARTER, 2007; AUSTIN et al., 2012; BORGAZA et al., 2012; FISCHER; COMINI, 2012; GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012; ÁVILA et al., 2014).

Talvez pelo fato da terminologia ser nova e, de alguma maneira, importada do ambiente corporativo, tem sido alvo de debates entre acadêmicos e profissionais. Isto é causado pela falta de um entendimento comum de um novo conceito que tenta reunir dois tipos de atividades, consideradas, *a priori*, inconciliáveis: aquelas voltados para a realização de negócios e maximização de lucro, e aquelas voltados para o bem-estar social, focados na redução das desigualdades sociais (FISCHER; COMINI, 2012).

Os Empreendedores Sociais são vistos como “heróis” por alguns pesquisadores (DRAYTON, 2002; OLIVEIRA, 2004; BORNSTEIN, 2005; ROPER; CHENEY, 2005; NASH, 2010; ÁVILA et al., 2014). Estes pesquisadores tendem a destacar a qualidades individuais e o papel crucial de indivíduos extraordinários, líderes carismáticos que são movidos por objetivos filantrópicos que desejam revolucionar a sociedade onde vivem, sendo incansáveis na busca de seus ideais. Seriam pessoas orientadas pelo senso de missão social; criativas para estabelecer metas e solucionar problemas; inovadores, que visam oportunidades de grande impacto; que não aceitam o "NÃO" como resposta e não desistem até disseminarem as suas ideias.

Outros estudiosos (DEES, 2001; MELO NETO; FRÓES, 2002; SEELOS; MAIR, 2005; DEES; ANDERSON, 2006; MAIR; MARTI, 2006; WEERAWARDENA; MORT, 2006; PEREDO; MCLEAN, 2006; SHAW; CARTER, 2007; AUSTIN et al., 2012; BORGAZA et al., 2012; FISCHER; COMINI, 2012), também ressaltam as qualidades individuais dos Empreendedores Sociais, mas neste caso focado em suas habilidades de gestão, os consideram como pessoas criativas e inovadoras, capazes de aplicar de maneira efetiva as práticas da Gestão Empresarial em negócios que visam a criação de valor social, contribuindo com o bem-estar-social.

O interesse sobre o Empreendedorismo Social foi impulsionado pela ineficiência do Governo em prover assistência adequada a população necessitada (DEES, 2001, 2007; MELO NETO; FROES, 2001; BORNSTEIN, 2005; SEELOS; MAIR, 2005; KARIM, 2011), e por várias mudanças que ocorreram no Terceiro Setor, onde as organizações sem-fins-lucrativos passaram a operar em um ambiente altamente competitivo (HUDSON, 1999; WEERAWARDENA; MORT, 2006), que é caracterizada por aumento das necessidades em suas comunidades-alvo, e um ambiente de financiamento geralmente mais apertado com a crescente concorrência para a obtenção de doações. Isto forçou as organizações sem-fins-lucrativos a adotarem uma postura competitiva em suas operações, buscando novas formas de geração de receitas e diminuindo a dependência de doações governamentais e institucionais (HUDSON, 1999; WEERAWARDENA; MORT, 2006).

É possível entender as principais diferenças entre Empresa Social (assumindo o vocábulo “Empresa” como substantivo) e Empreendedorismo Social ao contrasta-los. Empresa Social refere-se a uma unidade de produção totalmente pertencente ao universo das empresas para produção de bens e serviços de interesse geral, de forma contínua e estável. O Empreendedorismo Social, por outro lado, abrange um vasto leque de atividades e iniciativas, incluindo uma série de iniciativas empresariais, de organizações que buscam um objetivo social; relações e práticas que geram benefícios sociais e tendências empreendedoras em organizações sem fins lucrativos, para empreendimentos desenvolvidos no âmbito do setor público (BORGAZA et al., 2012). Outra diferença crucial entre estes dois termos é a ênfase de Empresa Social na dimensão coletiva e do Empreendedorismo Social na dimensão individual (KERLIN, 2006; NYSSSENS, 2007; DEFOURNY; NYSSSENS, 2010; COMINI et al., 2012).

Podem ser observadas três principais linhas de pensamento que explicam a Empresa Social.

A perspectiva Europeia, nascida de uma tradição de economia social (cooperativas) e associatividade enfatiza as atividades de organizações da sociedade civil com funções públicas. A perspectiva Estadunidense basicamente define Empresas Sociais como organizações do setor privado que operam de acordo com a lógica do mercado, mas que são dedicadas à prestação de soluções para os problemas sociais. Finalmente, a terceira linha de pensamento, predominante nos países em desenvolvimento, como o Brasil, enfatiza iniciativas de mercado que visam reduzir a pobreza e transformar as condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos (BORGHA et al., 2012; COMINI et al., 2012; FISCHER; COMINI, 2012).

O termo Negócio Social proposto por Yunus (2010) estaria localizado em algum lugar entre os conceitos Empresa Social e Empreendedorismo Social, embora esteja de certa forma perto da definição de Empresa Social (BORGHA et al., 2012). A similaridade com o conceito de Empresa Social se dá por referir-se a unidades de produção que são formalmente estabelecidos e organizados para garantir a produção contínua, especialmente nas áreas de atividade de interesse geral e bem-estar social. No entanto, como no Empreendedorismo Social, o Negócio Social ignora a dimensão coletiva, enfatizando as qualidades empreendedoras dos fundadores da empresa com uma clara preferência pela forma jurídica societária (BORGHA et al., 2012).

Resumo das principais ideias sobre o tópico apresentado.

Autores	Características
Dees (2001); Melo Neto e Fróes (2002); Kerlin (2006); Mair e Marti (2006); Weerawardena e Mort (2006); Nyssens (2007); Shaw e Carter (2007); Nash (2010); Borgaza e outros (2012); Comini e outros (2012); Heinecke e outros (2014)	Empreendedorismo Social, leque de atividades e iniciativas empresariais com o objetivo principal de realizar atividades de cunho social, complementares às públicas, com sustentabilidade financeira e eficiência por meio de mecanismos de mercado sem objetivar o enriquecimento do acionista.
Dees e Anderson (2006); Gutiérrez e outros (2006); Mair e Marti (2006); Weerawardena e Mort (2006); Shaw e Carter (2007); Dacin e outros (2010); Nash (2010); Austin e outros (2012); Borgaza e outros (2012)	O Empreendedorismo Social possui uma multiplicidade de definições que se sobrepõem parcialmente e a inexistência de uma definição universalmente aceita sobre os termos Empreendedorismo Social e Empresa Social.
Dees (2001); Melo Neto e Fróes (2002); Drayton (2002); Oliveira (2004); Roper e Cheney (2005); Mair e Marti (2006); Shaw e Carter (2007); Nash (2010); Austin e outros (2012); Borgaza e outros (2012); Comini e outros (2012)	Empreendedores Sociais são descritos de duas maneiras principais: 1) Pessoas extraordinárias que são movidos por objetivos filantrópicos que desejam revolucionar a sociedade onde vivem; 2) Pessoas com habilidades de gestão, habilidades de gestão, criativas e inovadoras, capazes de aplicar de maneira efetiva as práticas da Gestão Empresarial em negócios que visam a criação de valor social.
Hudson (1999); Dees (2001); Melo Neto e Fróes (2002); Seelos e Mair (2005); Weerawardena e Mort (2006); Karim (2011)	Empreendedorismo Social cresceu impulsionado pela ineficiência dos Governos em prover assistência adequada a população necessitada e o ambiente competitivo enfrentado por organizações sem-fins-lucrativos.
Borgaza e outros (2012); Comini e outros (2012); Fischer e Comini (2012)	Existência de três principais linhas de pensamento que explicam a Empresa Social, Estadunidense, Europeia e Brasil. O termo Negócio Social proposto por Yunus (2010) estaria localizado em algum lugar entre os conceitos Empresa Social e Empreendedorismo Social.

Quadro 7 – Empreendedorismo Social e Empresa Social - resumo das principais ideias.

Fonte: Elaboração própria.

2.7 Empreendedorismo Social

O Empreendedorismo Social é considerado uma prática antiga, que já ocorria em muitas organizações ao redor do mundo, porém estas atividades não recebiam esta denominação (DEES, 2001; ROPER; CHENEY, 2005; KERLIN, 2006; SHAW; CARTER, 2007; DEFOURNY; NYSSSENS, 2010). Esta prática poderia ser tão antiga que antecederia até mesmo a sociedade contemporânea, teria início na Índia há mais de dois mil anos com o reino Ashoka (DEES, 2001; DRAYTON, 2002; BORNSTEIN, 2005). Na sociedade contemporânea, o surgimento do Empreendedorismo Social pode estar atribuído a uma visão de Estado mínimo, ligada a uma visão peculiar da sociedade civil como um mecanismo autogerador de solidariedade social, sendo capazes de beneficiar perpetuamente a sociedade, cabendo ao Estado garantir a estrutura legal (GIDDENS, 2005).

Nos Estados Unidos, o Empreendedorismo Social estaria presente desde a fundação do país, porém sem ainda utilizar este nome (DEES, 2001; KERLIN, 2006). Teria crescido sua importância a partir dos anos 1960 com o investimento crescente do governo em programas sociais (KERLIN, 2006) e entre os anos 1970 e 1980 a maior parte das receitas investidas em programas sociais tinham origem em programas de Empreendedorismo Social (KERLIN, 2006; BORGAZA et al., 2012). Vale destacar que ao longo dos últimos 50 anos, praticamente nenhuma nova lei foi criada nos Estados Unidos para acomodar as atividades de Empreendedorismo Social (KERLIN, 2006).

Na Europa Ocidental, o Empreendedorismo Social teria começado no Reino Unido no século XVIII, igualmente aos Estados Unidos, ainda sem este nome, quando os empresários filantrópicos e industriais demonstraram uma preocupação com o bem-estar dos funcionários, melhorando o seu trabalho, educação e vida cultural (SHAW; CARTER, 2007). Nos anos 1970, as organizações do Terceiro Setor passaram a buscar novas fontes de geração de receitas, uma vez que, com a crise econômica e o forte desemprego, fez com que os investimentos feitos pelo governo em bem-estar-social fossem sendo reduzidos, fazendo com que estas organizações buscassem novas formas que garantissem a sua sustentabilidade financeira (KERLIN, 2006). As primeiras leis específicas criadas em um país Europeu sobre Empreendedorismo Social, ocorreu em 1991 na Itália e posteriormente em outros países daquele continente (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010; BORGAZA et al., 2012).

Como já foi apresentado, não existe uma definição universalmente aceita sobre o Empreendedorismo Social (DEES; ANDERSON, 2006; GUTIÉRREZ et al., 2006; MAIR; MARTI, 2006; WEERAWARDENA; MORT, 2006; SHAW; CARTER, 2007; DACIN et al., 2010; NASH, 2010; AUSTIN et al., 2012; BORGAZA et al., 2012). A partir das teorias estudadas o Empreendedorismo Social pode ser considerado como um novo paradigma empresarial de intervenção social (OLIVEIRA, 2004), que pode ocorrer em organizações com ou sem fins lucrativos (AUSTIN et al., 2012). Os Empreendedores Sociais envolvem-se com a comunidade local para desenvolver uma relação de credibilidade e identificar oportunidades (SHAW; CARTER, 2007). Estas oportunidades podem ser identificadas inclusive em lugares onde o empreendedor comercial falhou (SEELOS; MAIR, 2005). Utilizam-se de suas habilidades individuais (DRAYTON, 2002; OLIVEIRA, 2004; BORNSTEIN, 2005; ROPER; CHENEY, 2005; NASH, 2010; ÁVILA et al., 2014) e de gestor (DEES, 2001; MELO NETO; FRÓES, 2002; SEELOS; MAIR, 2005; DEES; ANDERSON, 2006; MAIR; MARTI, 2006; WEERAWARDENA; MORT, 2006; PEREDO; MCLEAN, 2006; SHAW; CARTER, 2007; AUSTIN et al., 2012; BORGAZA et al., 2012; FISCHER; COMINI, 2012), implementando soluções que resolvam problemas sociais. O objetivo principal do Empreendedor Social deixa de ser o lucro financeiro e o aumento de produtividade, que sempre norteou as empresas transacionais, e passa a ser a geração de impacto social e a transformação da comunidade (DEES, 2001; DRAYTON, 2002; MELO NETO; FRÓES, 2002; OLIVEIRA, 2004; ROPER; CHENEY, 2005; BORNSTEIN, 2005; SEELOS; MAIR, 2005; DEES; ANDERSON, 2006; MAIR; MARTI, 2006; PEREDO; MCLEAN, 2006; WEERAWARDENA; MORT, 2006; SHAW; CARTER, 2007; NASH, 2010; AUSTIN et al., 2012; BORGAZA et al., 2012; FISCHER; COMINI, 2012; ÁVILA et al., 2014).

O Empreendedorismo Social se afasta do caráter filantrópico (DEES, 2001, 2007; DRAYTON, 2002; MELO NETO; FRÓES, 2002) e visa uma nova abordagem no trato do problema social.

"O empreendedor social tem como objetivo resultados sociais significativos, produzir mudanças para melhorar a vida das pessoas, fortalecer o autoconceito e a descoberta das próprias capacidades, clarificar valores genuínos, preservar a riqueza da vida humana e renovar as razões de esperança no futuro do mundo." (MELO NETO; FRÓES, 2002, p. 46).

O Empreendedorismo Social se mostra como sendo uma via alternativa para geração de impacto social positivo, se propondo a trazer propostas para a solução de problemas sociais, estratégias de inserção social, de maneira autossustentáveis, sem depender de doações, governo ou filantropia empresarial (DEES, 2001, 2007; DRAYTON, 2002; MELO NETO; FRÓES, 2002). "Não é mais o negócio que investe no social. Mas, o social que se 'empresaria' e gera novos negócios que, por sua vez, garantem a sua sustentabilidade global e o desenvolvimento da comunidade em sua totalidade" (MELO NETO; FRÓES, 2002, p. 3).

Os Empreendedores Sociais desempenham o papel de agentes de mudança no setor social, mediante (DEES; ANDERSON, 2006; PEREDO; MCLEAN, 2006):

- a) a adoção de uma missão para criar e sustentar valor social;
- b) reconhecimento e busca de novas oportunidades para servir a essa missão;
- c) envolvimento em um processo de contínua inovação, adaptação e aprendizagem;
- d) ação arrojada sem se limitar pelos recursos disponíveis;
- e) exibição de um elevado senso de responsabilidade para com os beneficiários e apoiadores.

Igualmente ao empreendedor comercial, o Empreendedor Social necessita de investidores que valorizem novas ideias, o que significa comumente apoiar ideias que atravessem campos e disciplinas. Isto se torna difícil para as fundações e agências governamentais que, orientadas por estratégias ou legislação ultrapassadas, não conseguem compreender e apoiar estas iniciativas. Faltam ainda fontes estáveis e bem estruturadas para financiar o Empreendedorismo Social, pois, desde os anos de 1980, as fontes de financiamento são praticamente as mesmas. Falta ao setor uma melhor estrutura financeira, mais moderna e ágil, que saiba mensurar o risco e as oportunidades neste setor (DRAYTON, 2002).

Apesar das dificuldades em conseguir financiamentos que apoiem os Empreendedores Sociais, estes são capazes de obter recursos para seus projetos, seja por meio de doações ou de geração de receitas com suas Empresas Sociais, de maneira muito mais rápida do que as agências governamentais, visto que não estão atrelados a regras burocráticas, legislação, compromissos políticos ou orçamentos fixos. Isto resulta em grande liberdade para trabalhar, mais agilidade e possibilidade de modelar as suas ações às necessidades de cada uma das comunidades em que atuam. (DEES, 2007).

Os Empreendedores Sociais não querem estar limitados a uma determinada forma jurídica de organização, a um setor com o rótulo "sem-fins-lucrativos" ou "caridade"; ou a um repertório de ferramentas consideradas convencionalmente apropriado para o seu setor (ROPER; CHENEY, 2005; DEES; ANDERSON, 2006; DEES, 2007; NASH, 2010).

Os Empreendedores Sociais buscam, de maneira criativa e inovadora, atingir resultados sustentáveis utilizando qualquer ferramenta que esteja disponível para seu trabalho social. Eles estão olhando para outros tipos de negócios, inclusive "com-fins-lucrativos" em busca de inspiração. Eles utilizam-se de uma vasta gama de ferramentas de gestão e modelos de negócios, sendo capazes de adaptar ideias e ferramentas as suas necessidades. Motivados pela competição que se estabelece entre as organizações do Terceiro Setor para obtenção de recursos financeiros, fazem com que práticas que eram estranhas ao Terceiro Setor como planejamento estratégico, análise de mercado, mapeamento de competidores, passassem a ser incorporadas as atividades das organizações de maneira aprimorar a sua gestão e, com isto, conseguindo uma maior obtenção de recursos (HUDSON, 1999; DEES, 2001; MELO NETO; FRÓES, 2002; SEELOS; MAIR, 2005; DEES; ANDERSON, 2006; MAIR; MARTI, 2006; WEERAWARDENA; MORT, 2006; PEREDO; MCLEAN, 2006; SHAW; CARTER, 2007; AUSTIN et al., 2012; BORGAZA et al., 2012; FISCHER; COMINI, 2012).

Os Empreendedores Sociais reconhecem que as questões sociais e econômicas são muitas vezes entrelaçadas (ROPER; CHENEY, 2005; DEES; ANDERSON, 2006; DEES, 2007; NASH, 2010).

A utilização de métodos e processo da Gestão Empresarial reforça a ideia de que existe uma grande semelhança entre o Empreendedor Social e o empreendedor comercial, pois ambos pensam sobre os problemas do mesmo jeito, fazem o mesmo tipo de pergunta, e enfrentam o mesmo tipo de dificuldade. A diferença não está no temperamento nem na capacidade, mas na natureza das suas visões (DRUCKER, 1985; DEES, 2001). Enquanto o empreendedor comercial busca oportunidades que possam ser exploradas comercialmente e que maximizem o capital investido, os Empreendedores Sociais buscam oportunidades que gerem grande impacto social, em que há grande risco financeiro envolvido devido à baixa remuneração do capital investido, ou a perda completa do capital (DEES, 2001; DRAYTON, 2002; BORNSTEIN, 2005; NASH, 2010).

Resumo das principais ideias sobre o tópico apresentado.

Autores	Características
Dees (2001); Roper e Cheney (2005); Kerlin (2006); Shaw e Carter (2007); Defourny e Nyssens (2010)	Empreendedorismo Social é uma prática antiga que pode poderia anteceder a sociedade contemporânea.
Dees (2001); Kerlin (2006); Shaw e Carter (2007)	Presente nos Estados Unidos desde a fundação do país e na Europa desde séculos XVIII, porém sem receber o nome de Empreendedorismo Social. Na Europa Ocidental, o Empreendedorismo Social teria começado no Reino Unido no século XVIII.
Dees (2001); Melo Neto e Fróes (2002); Drayton (2002); Oliveira (2004); Roper e Cheney (2005); Mair e Marti (2006); Shaw e Carter (2007); Nash (2010); Austin e outros (2012); Borgaza e outros (2012); Comini e outros (2012)	Novo paradigma de intervenção social que visa implementar soluções que resolvam problemas sociais, e o objetivo principal deixa de ser o lucro financeiro e o aumento de produtividade. Visa a sustentabilidade financeira da organização, se afastando do caráter filantrópico.
Dees (2001)	Dificuldades em conseguir financiamentos que apoiem os Empreendedores Sociais.
Roper e Cheney (2005); Dees e Anderson (2006); Dees (2007); Nash (2010)	Não querem estar limitados a uma determinada forma jurídica de organização, a um setor com o rótulo "sem-fins-lucrativos" ou "caridade".
Drucker (1985); Dees (2001); Drayton (2002); Nash (2010)	Atua de forma semelhante ao empreendedor comercial, enfrentando os mesmos problemas e sendo capazes de adaptar ideias e ferramentas as suas necessidades, inclusive do setor com-fins-lucrativos.

Quadro 8 – Empreendedorismo Social - resumo das principais ideias.

Fonte: Elaboração própria.

2.8 A Empresa Social - conceitos gerais

No passado as Empresas Sociais disputavam recursos com outras organizações sem-fins-lucrativos por doações que vinham em especial de Governos e de fundos filantrópicos. Esta era anteriormente a maior, se não a única, fonte de fundos para uma Empresa Social poder iniciar ou se expandir. Com a elevação da credibilidade das atividades desenvolvidas, outras fontes de financiamento começam a se tornar acessíveis, garantindo a sustentabilidade financeira e também o crescimento da Empresa Social (ROPER; CHENEY, 2005; NASH, 2010; HEINECKE et al., 2011).

As Empresas Sociais diferem das empresas públicas porque são geridas por entidades do setor privado de acordo com uma lógica empresarial. Elas diferem das empresas convencionais com-fins-lucrativos porque são caracterizadas por tipos de governança que excluem a maximização das vantagens monetárias dos proprietários. No entanto, as Empresas Sociais se assemelham as cooperativas em termos de ativos de propriedade, estrutura de governança democrática e origens comuns (GUTIÉRREZ et al., 2006; KERLIN, 2006; NASH, 2010; YUNUS, 2010; BORGAZA et al., 2012).

Ao contrário de movimentos sociais, caracterizados pela sua natureza espontânea e relativa informalidade, as Empresas Sociais têm uma estrutura jurídica formal, são responsáveis pela sua autonomia administrativa e financeira, e são intervenientes na cena das relações de mercado. Exigem uma gestão cuidadosa para proteger-se da sua vulnerabilidade financeira e devem ser suficientemente transparente para assegurar sua legitimidade com todas as partes interessadas (FISCHER; COMINI, 2012).

O eixo econômico-empresarial assume que as Empresas Sociais mostram as características típicas de qualquer tipo de empresa. Assim, as empresas sociais são envolvidas na produção estável e contínua de bens ou serviços e dependem, pelo menos em parte, da utilização dos fatores de produção onerosas (por exemplo, o trabalho remunerado e créditos caros). O eixo social pressupõe que as empresas sociais exerçam uma finalidade social explícita de servir a comunidade ou um grupo específico de pessoas através da produção de interesse geral ou bens de mérito e serviços (KERLIN, 2006; SHAW; CARTER, 2007; YUNUS, 2010; BORGAZA et al., 2012).

Na maioria dos negócios tradicionais, o risco econômico é visto como um dos principais problemas de gestão para as organizações. A ideia de risco econômico tende a ser associada com o mercado e com a pressão da concorrência que pode levar à perda de clientes, a venda de produtos ou serviços a preços que não cobrem os custos e pode até mesmo levar à falência a empresa. As Empresas Sociais tendem a considerar estes riscos, porém não os vê como impedimento para o seu negócio, estando assim mais propícias a aceitação de riscos superiores se comparados com os negócios tradicionais (DEFOURNY; NYSENS, 2010).

Empresas Sociais não estão interessadas em explorar as potencialidades de mercado ou obter vantagens competitivas que possibilitem obter grandes lucros. As Empresas Sociais visam atingir o bem social por meio do envolvimento de todas as partes interessadas, ou seja, beneficiários, financiadores, empresários, voluntários e trabalhadores (KERLIN, 2006; NYSENS, 2007; SHAW; CARTER, 2007; NASH, 2010; YUNUS, 2010; BORGAZA et al., 2012; COMINI et al., 2012; HEINECKE et al., 2014).

Enquanto empresas com-fins-lucrativos normalmente se relacionam com suas partes interessadas por meio de operações de mercado (MAXIMIANO, 2002; MOTTA; VASCONCELOS, 2006), as Empresas Sociais dependem de transações pessoais com todos os seus interessados. Confiança, relacionamentos, conhecimento, informação e envolvimento são as palavras-chave dessas transações. Além disso, as Empresas Sociais estão, por definição, mais estreitamente incorporadas na comunidade local, com isso, este tipo de empresa tende a construir sua reputação através de uma comunicação justa e com o envolvimento de todas as partes interessadas (SHAW; CARTER, 2007; BORGAZA et al., 2012).

A boa reputação das Empresas Sociais e o comportamento não-oportunista torna-se uma vantagem na gestão dos seus funcionários, pois melhora sua capacidade de selecionar e manter funcionários. Apesar destas empresas geralmente oferecerem remuneração inferior à média de mercado, ainda assim costumam conseguir atrair mão de obra qualificada e comprometida com a missão social da empresa. São pessoas altruístas com grande senso de missão social, que internalizam o objetivo social da organização, visam mais do que retorno financeiro pelo seu trabalho, estas pessoas buscam uma realização pessoal e o desejo de participar de um trabalho que possibilite uma sociedade mais justa e o alcance do bem-estar social (BORNSTEIN, 2005; SHAW; CARTER, 2007; YUNUS, 2010; AUSTIN et al., 2012; BORGAZA et al., 2012).

Apesar das Empresas Sociais terem uma capacidade natural de atração de talentos engajados na missão social, isto por si só não é garantia de que estas pessoas de fato serão recrutadas, selecionadas e contratadas. Os departamentos de Recursos Humanos nas Empresas Sociais precisam estar preparados com pessoas capazes, sistemas e processos suficientes para recrutar e selecionar os profissionais que são necessários (HEINECKE et al., 2014). Adicionalmente, os Empreendedores Social, fundadores da Empresa Social, precisam estar preparados para delegar funções e serem capazes de trabalhar com a equipe, afim de evitar tensões, em especial com os gestores e conselho de administração da empresa, pois, além de consumir tempo e recursos diários da própria empresa, podem levar a um distanciamento da missão social da organização por esta perder relevância para o conflito de poder (HEINECKE et al., 2014).

As Empresas Sociais, semelhante as empresas com-fins-lucrativos, precisam também ter um plano para sucessão dos fundadores, seja por aposentadoria ou ausência inesperada do fundador (HEINECKE et al., 2014). Em geral, este tipo de empresa costuma ser muito depende da visão e direção do seu fundador, que define as estratégias e metas da organização. A ausência inesperada do fundador, sem um plano de sucessão, pode impactar a organização a tal ponto desta ter de encerrar as suas atividades (SCHÖNING et al., 2012).

Apesar dos benefícios e similaridades das Empresas Sociais com outros tipos de instituições, tais como empresas comerciais, organizações sem-fins-lucrativos tradicionais e órgãos públicos, deve ficar claro que as Empresas Sociais não surgiram para substituir estas instituições. Em vez disso, elas devem ser vistas como organizações contribuem fortemente para a inovação e o bem-estar-social (BORNSTEIN, 2005; YUNUS, 2010; BORGAZA et al., 2012).

Resumo das principais ideias sobre o tópico apresentado.

Autores	Características
Roper e Cheney (2005); Nash (2010); Heinecke e outros (2011)	Novo paradigma para o capitalismo em que as empresas privadas têm o objetivo principal de resolver problemas sociais.
Roper e Cheney (2005); Nash (2010); Heinecke e outros (2011)	Abandonam o caráter filantrópico, deixam de disputar doações e recursos de governos e visam a auto sustentabilidade financeira.
Kerlin (2006); Nash (2010); Borgaza e outros (2012)	Diferem-se de empresas tradicionais, cooperativa ou associação.
Kerlin (2006); Nash (2010); Borgaza e outros (2012)	Possuem estrutura jurídica formal e mostram características típicas de qualquer tipo de empresa privada.
Kerlin (2006); Shaw e Carter (2007); Nash (2010); Borgaza e outros (2012); Comini e outros (2012); Heinecke e outros (2014);	Não visam o enriquecimento dos acionistas ou exploração de potencialidades de mercado, visam atingir o bem social.
Shaw e Carter (2007); Austin e outros (2012); Borgaza e outros (2012)	Conseguem atrair mão e obra qualificada e comprometida com a missão social.

Quadro 9 – Empresa Social – resumo das principais ideias.

Fonte: Elaboração própria.

2.8.1 Empresa Social: A percepção Estadunidense

O ambiente institucional para a Empresa Social nos Estados Unidos tende a refletir um foco em um negócio privativo, com financiamento de instituições privadas, enquanto na Europa Ocidental tendem a refletir um foco no serviço social com maior envolvimento dos Governos e União Europeia (KERLIN, 2006).

O conceito de Empresa Social nos Estados Unidos é bastante genérico, havendo três interpretações. No meio acadêmico Estadunidense são consideradas Empresas Sociais as organizações com fins lucrativos envolvidas em atividades socialmente benéficas (filantropia corporativa ou a responsabilidade social das empresas); as empresas de duplo propósito, ou seja, mesclam metas de lucro com os objetivos sociais (híbridos); organizações sem-fins-lucrativos que têm como missão a finalidade social. Estas organizações podem tanto gerar apenas receita e suportar outros programas sociais com suas receitas, ou gerar receitas e simultaneamente atuarem em alguma causa social. Fora do meio acadêmico Estadunidense são consideradas Empresas Sociais as organizações sem-fins-lucrativos que têm geração de receitas para suportar seus trabalhos sociais (KERLIN, 2006; NYSENS, 2007; DEFOURNY; NYSENS, 2010; COMINI et al., 2012). Uma terceira corrente acredita que a Empresa Social são organizações inovadoras lançadas pelos Empreendedores Sociais para enfrentar os desafios sociais (DEFOURNY; NYSENS, 2010).

Nos Estados Unidos o controle privado de uma organização não determina os seus objetivos, não havendo tensão entre a propriedade privada e fins sociais. Isto pode estar associado ao fato da sociedade Estadunidense confiar a solução dos problemas sociais a organizações privadas com ou sem-fins-lucrativos. A fronteira entre o mercado e as Empresas Sociais, que na Europa é clara e rigorosa, nos Estados Unidos é porosa e difusa, não havendo inclusive leis específicas que regulamentem o setor (GUTIÉRREZ et al., 2006).

Apesar das ambiguidades e a dificuldade de definir um formato único nos Estados Unidos, há um interesse crescente neste tipo de empreendimento, que combina o *modus operandi* de uma empresa tradicional, com valores sociais, que é a principal característica das Empresas Sociais (COMINI et al., 2012).

Como em uma empresa tradicional, o passo inicial para a concepção de uma Empresa Social está no desenvolvimento de um Plano de Negócio Social (ASHOKA; MCKINSEY, 2001), de maneira a avaliar os riscos, benefícios e a viabilidade do negócio, facilitando com isso a captação de recursos. Este Plano de Negócio Social em muito se assemelha a qualquer outro plano de negócio feito por um empreendedor comercial, inclusive contendo, segmentação de público alvo, potencial de consumo do público alvo, poder aquisitivo, análise de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, identificação de concorrentes e produto ou serviços similares, entre outros. Apesar da similaridade com o plano de negócio utilizado pelo empreendedor comercial com-fins-lucrativos, o Empreendedor Social nunca deve perder o foco do que realmente importa é o impacto social gerado pelo seu negócio.

A maioria das organizações sem-fins-lucrativos simplesmente não tem habilidades específicas, como a capacidade gerencial, para terem sucesso em mercados comerciais (DEES, 1998; HUDSON, 1999). E este é um problema que também pode afetar as Empresas Sociais. A simples contratação de gestores experientes em negócios comerciais pode não ser suficiente para o êxito da organização, pois a mudança no foco de uma organização sem-fins-lucrativos para uma orientação de mercado, irá exigir além do aprendizado de novas competências e a integração de valores na nova equipe sem perder o sentido da missão social (DEES, 1998; ROPER; CHENEY, 2005).

O estilo de gestão de uma empresa com foco de mercado dentro de uma organização sem-fins-lucrativos pode também desencadear uma série de conflitos internos, desde a desconfiança sobre a forma como as atividades cotidianas são executadas, pois de um lado estarão as pessoas empenhadas em auxiliar os beneficiários da missão social da organização e do outro as pessoas responsáveis pela gestão estratégica, sustentabilidade, competição e rentabilidade da organização. Os Empreendedores Sociais fundadores devem antecipar os problemas que irão surgir do conflito cultural que se dará, entre as pessoas voltados a missão social e as pessoas voltadas a missão comercial, e encontrar maneiras de transformar esse conflito em uma saudável tensão criativa (DEES, 1998).

Por outro lado, as organizações sem-fins-lucrativos podem ter algumas vantagens quando competem em mercados comerciais. Essas vantagens incluem a sua situação fiscal e sua capacidade de capitalizar sobre o trabalho voluntário, para atrair doações em espécie e descontos com os fornecedores, e usar o dinheiro filantrópico para ajudar a cobrir custos iniciais e os investimentos de capital (DEES, 1998).

Nos Estados Unidos, o crescimento das Empresas Sociais é tão significativo que algumas destas organizações estão começando a comercializar os seus programas sociais ou simplesmente sendo vendidas para organizações com-fins-lucrativos, ou seja, as organizações sem-fins-lucrativos estão procurando maneiras de fazer seus programas dependerem cada vez menos de doações e subvenções, e mais em taxas e contratos.

Alguns exemplos de fontes geradoras de receita são (DEES, 1998):

- a) celebração de contratos de agências governamentais para executar programas sociais de serviços em escolas e programas de treinamento profissional para beneficiários da previdência social;
- b) cobrança de taxas diretamente dos beneficiários em programas sociais que costumavam ser gratuitos;
- c) venda ou conversão de hospitais e organizações de saúde sem-fins-lucrativos para organizações com-fins-lucrativos.

Esta transformação estaria ocorrendo, pois, os fundos disponíveis nos Estados Unidos para as organizações sem-fins-lucrativos estariam mudando para favorecer abordagens mais comerciais e eficientes. Isto faz com que a disputa entre as organizações do Terceiro Setor para obter estes recursos seja cada vez mais acirrada, favorecendo as organizações que possuem uma abordagem de trabalho mais comercial, as Empresas Sociais. Os doadores, em especial os institucionais, passaram a preferir assumir compromissos de curto prazo, de maneira a pressionar as organizações receptoras de recursos por resultados imediatos, bem como, a busca pela sua sustentabilidade (DEES, 1998).

Resumo das principais ideias sobre o tópico apresentado.

Autores	Características
Gutiérrez e outros (2006)	Não existe fronteiras claras sobre seus limites de atuação e responsabilidades e não é regulamentado por lei específica.
Kerlin (2006); Defourny e Nyssens (2010); Nyssens (2010); Comini e outros (2012)	Existem duas interpretações sobre Empresa Social: acadêmico e mercado.
Comini e outros (2012)	A Empresa Social é administrada seguindo o modelo de um negócio comercial, porém tem foco na missão social.
Dees (1998)	A gestão pode gerar conflitos entre os responsáveis pela missão social e os responsáveis pela gestão comercial.
Dees (1998)	Possuem vantagens competitivas como a capitalização de mão de obra voluntária, situação fiscal e descontos com fornecedores.
Dees (1998)	Motivadas pelo crescimento, algumas empresas estão sendo vendidas para organizações com-fins-lucrativos.
Dees (1998)	Os doadores nos Estados Unidos para as organizações sem-fins-lucrativos estariam mudando para favorecer abordagens mais comerciais, eficientes e de resultado de curto prazo.

Quadro 10 – Empresa Social: A percepção Estadunidense - resumo das principais ideias.

Fonte: Elaboração própria.

2.8.2 Empresa Social: A percepção Europeia

Na Europa Ocidental o conceito de Empresa Social está focado no desenvolvimento simultâneo de serviços e diversificação da geração de receita no Terceiro Setor. A motivação inicial para a criação de Empresas Sociais teria sido para oferecer serviços que pertenciam à esfera pública, mas a custos mais baixos, bem como para gerar oportunidades de emprego para os desempregados ou populações marginalizadas (KERLIN, 2006; COMINI et al., 2012).

O conceito de Empresa Social se assemelha em partes ao Estadunidense, mas com variações dentro das duas correntes de pensamento existentes, e com menos divergência de opinião entre profissionais e acadêmicos. Uma corrente de pensamento salienta a dinâmica do Empreendedorismo Social desenvolvido por empresas que buscam aprimorar o impacto social de suas atividades produtivas. Nesta linha, a literatura muitas vezes destaca as abordagens inovadoras para fazer frente às necessidades sociais, por meio de negócios que são desenvolvidos como empresas, principalmente através de organizações sem-fins-lucrativos, mas também nos setores com-fins-lucrativos (KERLIN, 2006; DEFOURNY; NYSENS, 2010).

Uma outra corrente de pensamento limita a análise ao campo das Empresas Sociais pertencentes ao Terceiro Setor. A construção do entendimento sobre Empresa Social vem sendo discutido por pesquisadores e acadêmicos de 15 países da União Europeia em um grupo chamado *EMES* – “*Emergence of Social Enterprises in Europe*” (2015). Este trabalho da *EMES* visa, entre outras coisas, definir um “tipo ideal” de Empresa Social, porém com o entendimento de que as Empresas Sociais não precisam ser completamente aderentes às estas características (KERLIN, 2006; BORGAZA et al., 2012). A principal característica do trabalho da *EMES* é o fato de que foi derivada de um amplo debate multidisciplinar (economia, sociologia, ciência política e de gestão), bem como entre as vários grupos de estudiosos e pesquisadores em toda a União Europeia (DEFOURNY; NYSENS, 2010).

De acordo com *EMES* (2015), as características definidoras da Empresa Social "tipo ideal" incluem:

- a) atividade contínua para produção de bens e / ou venda de serviços;
- b) elevado grau de autonomia;
- c) nível significativo de risco econômico;
- d) quantidade mínima de trabalho remunerado;
- e) objetivo explícito para beneficiar a comunidade;
- f) iniciativa lançada por um grupo de cidadãos;
- g) o poder de decisão não se baseia em propriedade do capital;
- h) a natureza participativa que envolve as pessoas afetadas pela atividade;
- i) distribuição de lucros limitada.

Já a Universidade de Stanford, no Reino Unido desenvolveu uma descrição de Empresa Social e as classifica em três formas (SHAW; CARTER, 2007):

- a) organizações com fins lucrativos que usam seus recursos para atender criativamente as questões sociais;
- b) organizações não-lucrativas que ajudam os indivíduos a estabelecer os seus pequenos negócios próprios;
- c) organizações com ou sem-fins-lucrativos que criam valor econômico para financiar os seus próprios programas ou para criar emprego e oportunidades de formação para as suas populações cliente.

Na definição sobre Empresa Social feita pela *EMES* (2015), é frequentemente assumido que as Empresas Sociais na Europa, ao contrário dos EUA, envolvem algum trabalho ou contribuição participativa por aqueles que beneficiam do programa social. A ênfase Europeia sobre a participação também se estende à gestão da Empresa Social. Organizações sociais são constituídas por um grupo diverso de partes interessadas que podem incluir beneficiários, funcionários, voluntários, autoridades públicas, e doadores, entre outros (KERLIN, 2006; BORGAZA et al., 2012; TRAVAGLINI, 2012). O modelo de governança é um dos fatores mais relevantes na definição de Empresas Sociais na Europa. O pluralismo considerado moderno, é o pluralismo de associação voluntária com base na livre participação dos seus membros. Todos participam da tomada de decisão, bem como, sobre o reinvestimento dos lucros dentro da organização para aumentar o crescimento e impacto social. Esta visão é baseada na premissa de que não há tensão entre a obtenção de resultados financeiros e sociais (KERLIN, 2006; NYSENS, 2007; DEFOURNY; NYSENS, 2010; BORGAZA et al., 2012; COMINI et al., 2012; TRAVAGLINI, 2012).

Ao contrário dos Estados Unidos que não possuem leis específicas sobre Empresa Social, na Europa Ocidental as leis que regulamentam a Empresa Social têm sido desenvolvidas em vários países. Estas leis visam incentivar a prestação empresarial e comercial de serviços sociais e de bem-estar, envolvendo na gestão das Empresas Sociais as várias partes interessadas (empregados, trabalhadores voluntários, beneficiários e munícipes) (KERLIN, 2006; COMINI et al., 2012). Porém, não existe um modelo jurídico único usado para regular as Empresas Sociais na Europa (COMINI et al., 2012).

A Itália, no ano de 1991, foi o primeiro país da Europa Ocidental a criar uma lei específica para regulamentar as Empresas Sociais. A Bélgica criou lei semelhante em 1995, Portugal em 1998, Grécia em 1999 e na França em 2001 (KERLIN, 2006; DEFOURNY; NYSSSENS, 2010; BORGHA et al., 2012; TRAVAGLINI, 2012). O Reino Unido, no ano de 2005, aprovou lei que regulamenta a Empresa Social. O Departamento de Comércio e Indústria deste país define a Empresa Social como empresas com objetivos essencialmente sociais cujos excedentes são principalmente reinvestidos para o efeito no negócio ou na comunidade, ao invés de ser motivada pela necessidade de maximizar o lucro para os acionistas e proprietários (KERLIN, 2006; NYSSSENS, 2007).

Embora, em alguns países da Europa, formas legais específicas tenham sido criadas para acomodar as Empresas Sociais, a maioria destas empresas acabam ainda adotando formas jurídicas que já existem há muito tempo, como as Associações, posto que, legalmente, tem-se um grau significativo de liberdade para a venda de produtos e serviços. Nos países em que as Associações têm as suas ações comerciais restringidas por legislação, as Empresas Sociais são criadas, mais frequentemente, sob a forma jurídica de Cooperativas. Em alguns casos, as Empresas Sociais adotam a formas jurídicas de negócios tradicionais (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010).

Resumo das principais ideias sobre o tópico apresentado.

Autores	Características
Kerlin (2006); Comini e outros (2012)	Oferece serviços que pertenciam à esfera pública, mas a custos mais baixos.
Kerlin (2006); Defourny e Nyssens (2010)	Existem duas interpretações sobre Empresa Social: Empresas privadas com foco na missão social e organizações pertencentes ao Terceiro Setor.
Kerlin (2006); Defourny e Nyssens (2010); Borgaza e outros (2012); Travaglini (2012)	Possui fronteiras, limites de atuação e responsabilidades em processo de regulamentação, por meio da <i>EMES</i> .
Kerlin (2006); Comini e outros (2012); Borgaza e outros (2012)	Regulamentado por lei específica em alguns países.
Kerlin (2006); Nyssens (2007); Defourny e Nyssens (2010); Borgaza e outros (2012); Comini e outros (2012); Travaglini (2012)	Modelo de governança via a livre participação dos seus membros.

Quadro 11 – Empresa Social: A percepção Europeia - resumo das principais ideias.

Fonte: Elaboração própria.

2.8.3 Empresa Social: A percepção Brasileira

A pesquisa sobre Empresa Social ainda é incipiente no Brasil, calcada em um referencial teórico estreito e confuso. Uma das explicações para esta escassez de estudos acadêmicos talvez seja a dificuldade de acesso a este tipo de organização no Brasil, em grande parte devido à falta de consenso sobre o que é uma Empresa Social e também a falta informações em bases de dados oficiais (COMINI et al., 2012).

Na literatura brasileira, a terminologia mais comum, no meio acadêmico e entre os profissionais, é um Negócio Social, podendo ser de dois tipos (COMINI et al., 2012):

- a) empresas que se concentram em fornecer um benefício social para a população que não tem condições de pagar altos preços praticados por empresas comerciais, ou complementando serviços precários oferecidos pelo Governo, em vez de maximizar os lucros para os proprietários. São de propriedade de investidores que buscam benefícios sociais, tais como a redução da pobreza, cuidados de saúde para os pobres, a justiça social, a sustentabilidade global entre outros, buscando satisfações psicológicas, emocionais e espirituais, em vez de recompensa financeira (COMINI et al., 2012; FISCHER; COMINI, 2012);
- b) empresas que têm por objetivo a maximização do lucro, este é distribuído aos pobres ou desfavorecidos associados desta empresa. Neste caso, o benefício social é derivado do fato de que, havendo dividendos, o crescimento produzido pela empresa e a maximização dos lucros vão ajudar os pobres, reduzindo a pobreza ou mesmo fugindo dela por completo (COMINI et al., 2012).

Algumas Empresas Sociais tiveram origem de atividades sociais corporativas, tais como, programas de responsabilidade social corporativa, ou como a criação ou recriação de novas empresas, com o objetivo de incorporar os segmentos sociais excluídos do consumo (FISCHER; COMINI, 2012).

O Empreendedor Social, fundador da Empresa Social, é definido como sendo uma pessoa que tem foco completo nas questões sociais, que:

"subordina o econômico ao humano, o individual ao coletivo e que carrega consigo um grande 'sonho de transformação da realidade atual'. É movido a ideias transformadoras e assume uma atitude de inconformismo e crítica diante das injustiças sociais existentes em sua região e no mundo." (MELO NETO; FRÓES, 2002, p. 34).

O desejo do Empreendedor Social é ajudar as pessoas a se desenvolverem, se emanciparem e terem condições de viver de maneira sustentável.

Os principais objetivos para a comunidade beneficiada por atividades da Empresa Social, são (MELO NETO; FRÓES, 2002, p. 41):

- a) aumento do nível de conhecimento da comunidade local com relação aos recursos existentes;
- b) aumento do nível de consciência da comunidade com relação ao seu próprio desenvolvimento;
- c) maior autossuficiência pelos membros da comunidade local;
- d) melhoria da qualidade de vida dos habitantes;
- e) estímulo ao surgimento de novas ideias que incluem alternativas sustentáveis para o desenvolvimento.

Resumo das principais ideias sobre o tópico apresentado.

Autores	Características
Comini e outros (2012)	A pesquisa ainda é incipiente no Brasil, com referencial teórico estreito e confuso.
Comini e outros (2012)	As Empresas Sociais no Brasil podem ser de dois tipos: 1) oferecer serviços para populações carentes; 2) complementar serviços públicos oferecidos pelo Governo.
Comini e outros (2012)	Não visam a maximização do retorno financeiro para os acionistas.
Melo Neto e Fróes (2002); Comini e outros (2012)	Em geral, são de propriedade de investidores que buscam promover benefícios sociais.
Fischer e Comini (2012)	Podem ter origem de atividades de programas de responsabilidade social corporativa.
Melo Neto e Fróes (2002)	O Empreendedor Social, fundador da Empresa Social, é definido como sendo uma pessoa que tem foco completo nas questões sociais.

Quadro 12 – Empresa Social: A percepção Brasileira - resumo das principais ideias.

Fonte: Elaboração própria.

2.8.4 Empresa Social: O Negócio Social de Yunus

Yunus (2010) não considera o que ele chama de “Negócio Social” como sendo uma iniciativa de Empreendedorismo Social. Ele acredita que o seu “Negócio Social” seja um tipo completamente diferente de organização, que não pode ser definido como um negócio tradicional que visa a maximização do lucro, bem como, não pode ser caracterizado como uma organização filantrópica, ou ainda, como uma atividade de Empreendedorismo Social. Como afirma o autor:

“Um negócio social é um novo tipo de negócio. É completamente diferente tanto de um negócio tradicional, que busca a maximização do lucro (e isso descreve praticamente todas as empresas privadas do mundo atual), quanto de uma organização sem fins lucrativos (que se sustenta com doações de caridade ou filantrópicas). É também bastante distinto de alguns outros termos frequentemente usados, como ‘empreendimento social’, ‘empreendedorismo social’ ou ‘negócio socialmente responsável’ - que, em geral, descrevem variedades de empresas voltadas para a maximização de lucros” (YUNUS, 2010, p. 19).

Na visão de Yunus (2010), o “Negócio Social” seria muito distinto do Empreendedorismo Social e da Empresa Social, pois seria uma empresa sem perdas e sem dividendos, que tem um objetivo social. Já o Empreendedorismo Social e Empresa Social, na visão do autor, seriam empresas voltadas para a maximização de lucros. O autor diz ter consciência que algumas organizações, e também pesquisadores, classificam o seu “Negócio Social” como sendo uma atividade de Empreendedorismo Social e o autor não coloca objeção uma vez que esta exposição é considerada por ele positiva, pois divulga o seu trabalho ao redor do mundo (YUNUS, 2010, p. 22).

Considerando esta posição de Yunus (2010), de entender o “Negócio Social” como sendo algo distinto ao Empreendedorismo Social, torna-se relevante apresentar as principais características do “Negócio Social” proposto por ele de maneira a poder embasar o comparativo, a ser apresentado mais a frente neste trabalho, entre as distintas percepções de Empresa Social.

Um dos motivadores para o “Negócio Social” estaria na ineficiência do Governo em não prover assistência adequada as populações necessitadas. Isto abre espaço para a atuação de indivíduos criativos e talentosos, capazes de produzir inovações.

Enquanto o Governo faz uso do dinheiro público arrecadado para tentar resolver os problemas sociais e, portanto, está limitado por sua base de recursos, o “Negócio Social”, como depende apenas de recursos próprios, pode ser expandido ao limite máximo de seus recursos, podendo também ser financiado com recursos captados em diversas fontes (YUNUS, 2010, p. 40).

O “Negócio Social” se caracteriza como sendo um tipo de empreendimento baseado no altruísmo das pessoas. Um negócio dedicado a solucionar problemas sociais, econômicos, tais como, fome, desabrigo, doenças e poluição (YUNUS, 2010).

A ideia do “Negócio Social” surgiu quando o próprio Muhammad Yunus emprestou, recursos próprios, para 42 microempreendedores de Bangladesh, para que estes pudessem pagar seus empréstimos junto aos agiotas. Estes agiotas, além de impor taxas de juros elevadíssimas, obrigavam que estes empreendedores vendessem toda a sua produção para eles, por um preço determinado também por eles (YUNUS, 2010, p. 2).

Inicialmente o objetivo era realizar parcerias com grandes bancos para a criação de uma linha de crédito para financiar pequenos empreendedores, porém após negociações infrutíferas com diversos bancos, Yunus acabou decidindo por fundar, em parceria com o governo local, um banco voltado a servir os pobres, foi quando fundou o *Grameen Bank*. Os proprietários do banco são os próprios mutuários e como acionistas, elegem nove dos 13 membros do conselho de administração (YUNUS, 2010, p. 3-4).

O *Grameen Bank* tem presença em cada uma das aldeias de Bangladesh. Dos seus 8 milhões de tomadores de empréstimos, 97% são mulheres, realiza mais de US\$ 100 milhões por mês em empréstimos sem garantias cujo valor médio é de cerca de US\$ 200, tendo uma taxa de pagamento dos empréstimos, por volta de 98%, ou seja, uma baixa inadimplência (YUNUS, 2010, p. 3-5). O foco do banco é a população de baixa renda. A ideia de empréstimos de pequeno porte, conhecidos como "microcrédito" ou "micro finanças", espalhou-se pelo mundo, existindo programas similares em quase todos os países (YUNUS, 2010, p. 3-5).

Em um “Negócio Social”, o objetivo do investidor é ajudar a comunidade sem obter ou retorno ou ganho financeiro. O investidor poderá apenas receber o valor investido sem nenhum tipo de correção, independentemente do tempo que tenha se passado para que este pagamento ocorra. Qualquer excedente econômico que o “Negócio Social” obtenha obrigatoriamente deve ser reinvestido na própria organização, não havendo com isso pagamento de dividendos ou bônus aos sócios ou dirigentes; salários e benefícios para empregados deverão ser superior à média de mercado. O “Negócio Social” se caracteriza por ser um negócio que não visa ter perdas ou ganhos, mas busca o equilíbrio econômico em suas atividades de geração de valor social (YUNUS, 2010, p. 10).

As três razões, propostas pelo autor, para a exclusão do lucro dos objetivos do “Negócio Social” foram:

1. Considera imoral lucrar à custa dos pobres;
2. Em tempos de dificuldades, a busca pelo lucro prevalece sobre os demais assuntos;
3. Diferenciação das demais modelos de negócio existentes, remodelando as estruturas econômicas dominantes e encorajando novas formas de pensar.

Seguindo o mesmo princípio do *Grameen Bank*, Yunus fundou uma série de outros Negócios Sociais com apoio de grandes empresas comerciais. Todos os Negócios Sociais sempre visando solucionar problemas da comunidade, seja para combater problemas de desnutrição (*Grameen Danone*) ou disponibilização de água potável para a comunidade (*Grameen Veolia Water*). Estes projetos têm em comum o fato de terem sido criados com apoio institucional de grandes empresas de mercado, que utilizaram verba de seus programas de Responsabilidade Social Empresarial para apoiar estes Negócios Sociais (YUNUS, 2010, p. 12-13).

A estrutura empresarial do “Negócio Social” pode ser de dois tipos (YUNUS, 2010, p. 19-20):

- a) uma empresa com receitas equilibradas, que se dedica a resolver problemas sociais, sem distribuição de lucros ou dividendos;
- b) uma empresa com-fins-lucrativos de propriedade de pessoas pobres, seja diretamente ou por intermédio de um fundo destinado a uma causa social predefinida. Os lucros da empresa são divididos entre as pessoas pobres que são sócias da empresa.

Outras formas estruturais para o “Negócio Social” são desencorajadas, pois:

O “Negócio Social” não é viável como uma atividade de uma organização sem-fins-lucrativos, pois contar apenas com caridade e filantropia não é uma forma sustentável de operar uma organização, exigindo grande esforço de seus dirigentes na captação de recursos, além de tirar a iniciativa do beneficiado, as pessoas acabam se tornando dependentes da caridade, não se sentindo estimuladas a caminhar por si mesmas (YUNUS, 2010, p. 24).

O “Negócio Social” também não é viável como uma atividade Cooperada, pois, a forma como são gerenciadas algumas cooperativas, as torna muito semelhantes a empresas comuns voltadas para a maximização do lucro (YUNUS, 2010, p. 26).

O “Negócio Social” não pode ser considerado uma atividade de Responsabilidade Social Empresarial, pois a atividade de Responsabilidade Social Empresarial frequentemente designa um fundo beneficente destacado por uma empresa voltada para o lucro para fazer algo de bom na comunidade local e, no caso do “Negócio Social”, todo o lucro é reinvestido na empresa (YUNUS, 2010, p. 27).

O perfil de gestor do “Negócio Social” é o mesmo do negócio tradicional. A ampla experiência ou amplo conhecimento do negócio tradicional poderá ser aplicado no “Negócio Social”, porém o empreendedor deverá estar disposto a mudar a sua orientação. No mundo do Negócio Social, todos os seus cálculos terão uma finalidade diferente, redução de custo, precificação, definição da base de clientes, estas e outras orientações deverão estar pautadas pelos princípios do “Negócio Social” e não para a maximização do lucro (YUNUS, 2010, p. 44).

O Negócio Social está sujeito aos mesmos problemas, desafios e tensões que as empresas com-fins-lucrativos encontram no mercado e Yunus não ficou livre de problemas na operacionalização do seu Negócio Social (BORNSTEIN, 2005).

Resumo das principais ideias sobre o tópico apresentado.

Autor	Características
Yunus (2010)	Organização individual com estrutura gerencial de empresa com-fins-lucrativos.
	Dedicado a solucionar problemas sociais e econômicos.
	Visa a inclusão e a igualdade social, econômica e de gênero.
	Encoraja o empreendedorismo, a autossuficiência e a independência.
	Baseado no altruísmo das pessoas.
	O investidor receberá o valor investido, sem nenhum tipo de correção.
	Empresa com receitas equilibradas, não paga dividendos, todo excedente é reinvestido na empresa.
	A decisão de investimento não se baseia no lucro potencial, baseia-se na causa social.
	Está sujeita aos mesmos problemas, desafios e tensões que as empresas com-fins-lucrativos.

Quadro 13 – Empresa Social: O Negócio Social de Yunus - resumo das principais ideias.

Fonte: Elaboração própria.

2.9 A Mensuração de Resultados no Empreendedorismo Social

Os problemas para mapear e descrever o Empreendedorismo Social também se estendem para a mensuração de resultados, não havendo uma visão abrangente, consensual sobre os métodos para avaliar os resultados obtidos. Contribui para esta ausência de método, o fato de a mensuração do impacto social não ser tarefa simples, devido a não quantificabilidade, multicausalidade e as diferenças de percepção do impacto social criado (BORNSTEIN, 2005; GUTIÉRREZ et al., 2006; MAIR; MARTI, 2006; DEES, 2007; YUNUS, 2010; AUSTIN et al., 2012; COMINI et al., 2012).

A qualidade de vida de uma comunidade não pode ser medida pelo simples fato destes terem ou não acesso a comida ou necessidades básicas atendidas, a qualidade de vida transcende ao atendimento das necessidades básicas (DEMO, 1999; TENÓRIO, 2013). Os parâmetros de medição também não podem estar concentrados apenas em indicadores financeiros, pois, em Empresas Sociais, eles indicam apenas aspectos da saúde financeira da organização, em vez de evidências de seu desempenho. A busca por resultados quantificáveis não pode ser vista como uma obsessão, em que a organização tente medir a qualquer custo, por meio de números o resultado obtido, uma vez que os números tendem a sobrepor-se a outros tipos de informação (GUTIÉRREZ et al., 2006; MAIR; MARTI, 2006; DEES, 2007; YUNUS, 2010; AUSTIN et al., 2012; COMINI et al., 2012). O principal risco associado à tentativa de uma medição de resultados apenas numérica e quantificável, é que:

“[...] os números são problemáticos, na medida em que dão a ilusão de transmitir mais verdade do que realmente transmitem. Também favorecem o que é mais fácil de medir, não o que é mais importante. Podem ser usados facilmente para fazer um fracasso parecer um sucesso.” (BORNSTEIN, 2005, p. 338).

Além do problema inerente à mensuração de resultado nas atividades sociais, a ausência de mecanismos eficientes para avaliação de impactos sociais também é atribuída a outros dois fatores (DEES, 2007):

Primeiro, o Terceiro Setor em especial as obras de caridade e filantropia não teriam interesse em medir eficientemente seu trabalho, sendo movidos apenas pelo sentimento de caridade e a paixão pela missão social, sendo suficiente saber, ainda que de maneira subjetiva, que o auxílio pode trazer conforto e alívio aos beneficiários.

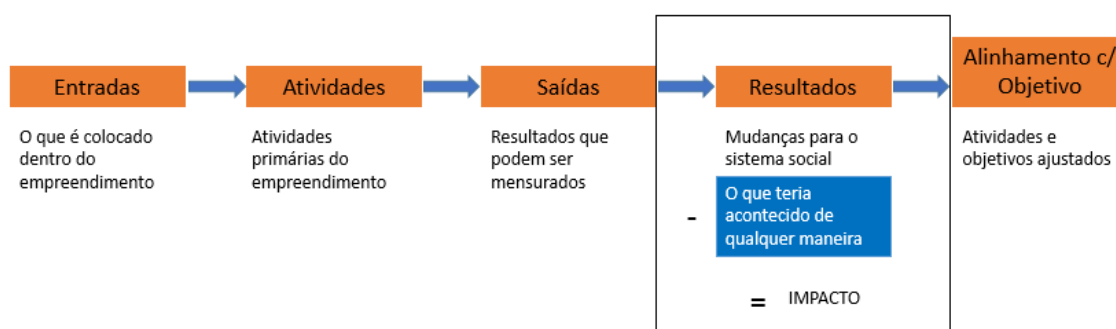
Segundo, os doadores de projetos de caridade e filantropia, que igualmente movidos pelo desejo de ajudar, e sua orientação filantrópica, não cobram das entidades recebedoras dos fundos, o desenvolvimento de métricas para avaliação de impacto social.

Apesar das dificuldades na avaliação de desempenho dos empreendimentos sociais, esta avaliação é de grande relevância, pois os investimentos são realizados pelos financiadores desde que seu desempenho possa ser medido e quantificado, semelhante a um empreendimento comercial (AUSTIN et al., 2012). A grande questão apresentada é como desenvolver uma métrica capaz de traduzir em números o resultado social positivo obtido. A utilização de métricas desenvolvidas pelas próprias entidades para realizar o gerenciamento e acompanhamento podem ser úteis na avaliação do próprio desempenho e para captação de recursos, sendo uma vantagem se comparada a outras instituições que dependem de dados gerados por empresas terceiros ou dados do Governo, porém existe o aspecto negativo da utilização de um modelo que não é padrão de mercado, o que pode gerar desconfiança sobre os resultados apresentados (BORNSTEIN, 2005, p. 337).

Uma alternativa para a mensuração dos impactos sociais gerados é a utilização do *Double Bottom Line* (DBL) que é um método desenvolvido pelo *Research Initiative on Social Entrepreneurship* (RISE, 2015), apoiado pela fundação Rockefeller (ROCKEFELLER, 2015).

Este método desponta como sendo uma solução para a mensuração de impactos sociais e financeiros para os empreendimentos sociais. Este método é também apoiado pela fundação SCHWAB (SCHWAB, 2015), que sugere a seus afiliados que utilizem desta metodologia para acompanhamento e avaliação de seus projetos sociais. Este acompanhamento facilita não somente a contabilidade da organização, mas também serve de base para demonstração de resultado sociais obtidos, servindo como argumentação para captação de novos investimentos por utilizar de modelos que são prática de mercado (ROSENZWEIG et al., 2004).

CADEIA DE VALOR DE IMPACTO



Esquema 8 - Cadeia de valor de impacto

Fonte: ROSENZWEIG et al., 2004, p. 7 - tradução nossa.

Tipos de dados o incluídos na análise (ROSENZWEIG et al., 2004):

- Entradas**: Os recursos (dinheiro, pessoas, ativos de capital, etc.) necessários ao funcionamento da empresa ou organização.
- Atividades**: As atividades sociais desempenhadas pela organização.
- Saídas**: Indicadores e outras variáveis que podem ser diretamente mensuráveis na gestão da organização.
- Resultados**: Alterações específicas nas atitudes, comportamentos, conhecimentos, habilidades, status, ou alterações com os beneficiários que resultam das atividades empresariais, tais como encontrar um emprego, melhoria no desempenho escolar e redução em contaminações e doenças.
- Impacto**: A diferença entre o resultado de uma amostra (beneficiários) exposta a atividade da empresa e os resultados que teriam ocorrido sem o empreendimento ou organização.

- f) **Alinhamento com o objetivo:** O processo de avaliação dos impactos da gestão, ou seja, analisar os resultados obtidos com os objetivos planejados e determinar o que pode ser feito para melhorar as operações.

Neste método, o impacto gerado é mensurado em termos quantitativos e qualitativos, em que, do ponto de vista qualitativo, é executada uma comparação entre o resultado alcançado pelo grupo de beneficiários atendidos em relação aos demais membros da comunidade que não fazem parte do programa. Para avaliação quantitativa são sugeridas o emprego de ferramentas como *Balanced Scorecard* (BSC), Análise de Custo Benefício e Retorno Sobre o Investimento Social (ROSENZWEIG et al., 2004).

O método acima é apenas uma amostra de como os resultados financeiros e sociais podem ser medidos, porém é necessário estar atento que todos os processos de avaliação e resultados estão sujeitos a potenciais riscos de credibilidade como (ROSENZWEIG et al., 2004):

- a) fraca correlação entre os resultados escolhidos e verdadeiros impactos;
- b) cadeia de valor de impacto mal especificada, gerando resultados que não são realmente relacionados a impactos;
- c) interpretação equivocada de evidências de pesquisas, especialmente em termos de impactos reivindicado;
- d) ausência de impactos ou custos intangíveis importantes.

Para fazer jus ao apoio que as Empresas Sociais pretendem receber, torna-se primordial que, nos anos vindouros, os mecanismos para mensuração de resultados sejam desenvolvidos e aprimorados, e que estes mecanismos sejam aceitos entre todos aqueles que fazem parte do universo do Empreendedorismo Social e Empresa Social.

Resumo das principais ideias sobre o tópico apresentado.

Autores	Características
Gutiérrez e outros (2006); Mair e Marti (2006); Dees (2007); Yunus (2010); Comini e outros (2012)	Não há consenso sobre os métodos para mensurar os resultados obtidos em atividades sociais.
Gutiérrez e outros (2006); Mair e Marti (2006); Dees (2007); Yunus (2010); Comini e outros (2012)	Mensuração de impacto social gerado é atividade complexa, cara e de resultados questionáveis.
Dees (2007)	A ausência de mecanismos eficientes para avaliação de impactos sociais também é atribuída a dois outros fatores: 1) o Terceiro Setor não ter interesse em medir eficientemente seu trabalho; 2) os doadores não cobrarem das entidades recebedoras dos fundos, o desenvolvimento de métricas para avaliação de impacto social.
Rosenzweig (2004)	A mensuração de resultados facilita a captação de recursos.

Quadro 14 – Mensuração de Resultados no Empreendedorismo Social - resumo das principais ideias.

Fonte: Elaboração própria.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Quanto da abordagem, está foi uma pesquisa Qualitativa, que não visou a representatividade numérica, mas sim, o aprofundamento da compreensão de um grupo social.

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Gil (1999, 2008), quanto aos fins e aos meios, tem-se:

- a) quanto aos fins, a pesquisa foi de natureza Exploratória e Descritiva;
 - Exploratória para conhecer melhor o objeto de estudo (Empreendedorismo Social) e as suas variáveis particulares e servir de base para estudos posteriores, não sendo aplicadas técnicas quantitativas e coleta de dados;
 - Descritiva porque procurou expor as características deste fenômeno, sem pretensões de explicá-lo, embora possa servir de base para alguma explicação;
- b) quanto aos meios, foi uma Pesquisas Bibliográfica, sem a intenção de ser uma análise epistemológica. Para este trabalho foram estudadas obras literárias, artigos acadêmicos e revistas científicas, nacionais e estrangeiras, disponíveis em meio físico e também em base de dados eletrônica. Os principais conceitos estudados neste trabalho foram: Empreendedorismo Social; Empreendedorismo; Gestão Social; Terceiro Setor e Gestão Empresarial.

Para referencial teórico sobre “Empreendedorismo Social”, “Empresa Social” utilizou majoritariamente de artigos científicos disponibilizados eletronicamente, haja vista que o número de livros publicados no Brasil sobre o tema ainda é muito restrito e o acesso a livros estrangeiros nem sempre foi possível por não estarem disponíveis para compra ou empréstimo em biblioteca.

As principais bases de pesquisa eletrônica foram o Google Acadêmico e a biblioteca digital da FGV, utilizando-se como termos de busca, em português: “Empreendedorismo Social”, “Empreendedor Social”, “Empresa Social” e “Negócio Social”. Também foram pesquisados os termos em inglês: “*Social Entrepreneurship*”, “*Social Entrepreneur*”, “*Social Enterprise*” e “*Social Business*”.

O critério para identificação e seleção dos textos que foram utilizados nesta pesquisa foram: o número de citações recebidas no Google acadêmico (pelo menos 30); a relevância na biblioteca digital da FGV (estar entre os 20 primeiros retornos). Também foram consideradas obras acadêmicas que apresentaram grande recorrência em citação dentro dos textos analisados.

Os dados coletados foram tratados de forma não estatística, em que foi feita a compilação das informações obtidas na pesquisa bibliográfica e, então, comparadas de forma a identificar onde as teorias sobre o Empreendedorismo Social eram convergentes e divergentes.

4 DISCUSSÃO SOBRE A LITERATURA

A revisão da literatura se mostrou fragmentada, incompleta, confusa e evidenciou a grande carência de estudos aprofundados sobre o Empreendedorismo Social e Empresa Social, em especial, no caso do Brasil.

As descrições sobre o tema variam de “muito específicas” para “muito genéricas”. O problema com a falta de uma definição universalmente aceita sobre Empreendedorismo Social e Empresa Social se agrava ainda mais devido, também, à falta de convergência sobre o que é uma Empresa Social.

Na perspectiva Estadunidense trata-se organizações do setor privado operando de acordo com a lógica do mercado e que gera de alguma forma valor social. Na perspectiva Europeia, mais próxima da economia social, enfatiza as atividades de organizações da sociedade civil com funções públicas (BORGAZA et al., 2012; COMINI et al., 2012; FISCHER; COMINI, 2012), o que torna as definições praticamente antagônicas.

Esta fragmentação teórica e falta de convergência também foi percebida por Dacin P., Dacin T. e Matear (2010), que em sua pesquisa identificaram 37 diferentes definições para o termo “Empreendedorismo Social”.

Um viés recorrente na literatura é ressaltar as habilidades individuais dos Empreendedores Sociais, em alguns casos quase um herói “*Hollywoodiano*”, e sua capacidade de aplicar métodos e processos tecnocráticos da gestão burocrática, tipicamente utilizada em empresas com-fins-lucrativos, em negócios que visam fundamentalmente a geração de valor social. Porém existe pouco consenso além deste ponto.

O esforço neste trabalho foi para compilar um conjunto de definições sobre o Empreendedorismo Social de forma a poder apresentar as principais percepções e suas convergências, mas em alguns pontos, devido à escassez teórica, foi necessário preencher algumas lacunas com a visão de alguns autores específicos, o que fica claro no número de citações realizadas ao longo do texto.

A literatura disponível evidenciou uma falta de atenção para com as ideias básicas que fundamentam uma organização e uma tendência a ignorar os recursos fornecidos pela organização ou qualquer conduta relevante de gestão para que o Empreendedor Social tenha sucesso com a sua organização, limitando-se a apenas indicar, de forma genérica, algumas similaridades com o empreendedor comercial.

Definindo o Empreendedorismo Social apenas com base em características individuais, ignorando os aspectos da gestão organizacional e gestão social, o debate é conduzido para uma discussão cíclica e sem resolução, porque é improvável que um conjunto definitivo de características se aplique a todos tipo de atividade social empresarial em todos os contextos.

Ao ser adotada uma definição parcial, desconsiderando como a organização e seus recursos são gerenciados, mantendo o foco apenas na criação de valor social, poderá resultar em ignorar resultados críticos quem são essenciais para o sucesso do Empreendedorismo Social e da Empresa Social.

Outro aspecto ignorado pela literatura existente é o aspecto Social. Este é descrito de maneira abstrata, não deixando claro se existem aspectos da Gestão Social nas atividades do Empreendedorismo Social, em especial na governança da organização, na estrutura organizacional, no planejamento e na relação com beneficiários, empegados e fornecedores. A literatura se limita, de maneira quase unânime, a colocar o aspecto social apenas como sendo objetivo final, porém advertem que mensurar o resultado social obtido é tarefa complexa e com resultados pouco confiáveis.

O problema com a mensuração de resultados sociais está relacionado com a sua não quantificabilidade, multicausalidade, além das diferenças de percepção do impacto social criado. Por isso, não há uma visão consensual sobre como esta atividade deve ser realizada e que tipo de resultado deve ser esperado.

Outro ponto de desacordo na literatura é sobre a destinação do lucro das Empresas Sociais. Na percepção Estadunidense, que tem maior foco nas práticas de mercado, distribuir lucros está intimamente ligado ao formato do negócio social. Algumas linhas de pensamento defendem que a distribuição de dividendos é parte da lógica de mercado e não seria um obstáculo para garantir impacto social, uma vez que estabelece as condições necessárias para que a organização conseguia atrair novos investimentos.

No entanto, na percepção Europeia mais próxima da economia social, e também de Yunus (2010) com seu “Negócio Social”; estes entendem que uma Empresa Social deve maximizar o social, mais do que a riqueza individual. Neste sentido, defendem o reinvestimento completo de lucro na organização, de forma a beneficiar apenas os agentes diretamente envolvidos na iniciativa.

Ainda que o principal foco do Empreendedorismo Social seja a geração de valor social com autossuficiência financeira, percebe-se nas teorias analisadas que as doações, principalmente no início do negócio, acabam tendo papel preponderante, o que pode levar muitos Empreendedores Sociais a se tornarem fortemente dependentes de doações, enquanto a geração de receita a partir da atividade comercial represente a menor fonte de renda. Neste cenário a proposta do Empreendedorismo Social e Empresa Social simplesmente se perdem, pois, a organização passa a operar exatamente como qualquer outra entidade do Terceiro Setor.

Analisando, pela perspectiva da Gestão Social (TENÓRIO, F. G., 2004; CANÇADO et al., 2013; TENÓRIO, 2013), a proposta de Prahalad (2005), de inclusão das pessoas que vivem na Base da Pirâmide ao mercado de consumo, apesar de ser apresentada como uma solução para a pobreza, ela em nada contribui para a emancipação ou desenvolvimento das pessoas, que são vistas apenas como clientela, mercado consumidor e mão de obra barata.

A proposta de Prahalad (2005), de mudança do *status quo*, não está relacionada ao desenvolvimento destas comunidades, fazendo com que melhorem sua condição de vida. Ele apenas vê este público como mercado consumidor, ainda que este público tenha apenas US\$ 2 para poder sobreviver, que estes dois dólares sejam convertidos em receita em favor das empresas que saibam como explorar este mercado.

A geração de renda que eventualmente estas empresas poderiam propiciar com a criação de empregos, e o chamado "empreendedorismo local", é vista apenas como uma nova fonte de receita para as próprias empresas empregadoras, quanto maior a geração de renda para as famílias, ou "empreendedores", maiores serão as possibilidades de ganhos das empresas presentes neste mercado, sendo que esta visão "ganha-ganha" de Prahalad (2005), não promove a emancipação das pessoas, tampouco revertem a situação da pobreza.

A literatura analisada também demonstrou um baixo envolvimento dos beneficiários no Empreendedorismo Social. Apesar de serem o objetivo final, e serem parte da criação do valor social, na maior parte dos textos analisados estas pessoas aparecem com papel passivo, aguardando que entidades externas assumam a responsabilidade da solução de seus problemas sociais. A exceção fica por conta da proposta feita pela *EMES* (2015) na Europa, que sugere que os beneficiários tenham participação ativa na governança das Empresas Sociais. Mas é necessário destacar que a proposta da *EMES* é uma sugestão de "empresa ideal", não havendo qualquer tipo de obrigação ou compromisso legal.

Este estado atual de confusão conceitual serve como uma barreira para o diálogo interdisciplinar e avanços na base teórica deste campo. Esta situação reforça a necessidade que existe no meio acadêmico em desenvolver pesquisas mais aprofundadas sobre o tema, além de subsidiar uma definição convergente e que venha a ser largamente aceita entre todos os interessados no estudo ou prática do Empreendedorismo Social e da Empresa Social.

4.1 Empreendedorismo Social: Problemas e Desafios

Possivelmente, o maior desafio para a compreensão do Empreendedorismo Social ainda seja a criação de uma teoria harmoniosa, legitimada e que consiga deixar claro seus limites e significados (MAIR; MARTI, 2006). Também se destaca a falta de regulamentação da Empresa Social, ou regulamentação parcial, dificultando suas atividades, bem como a obtenção de financiamentos e a destinação dos lucros (KERLIN, 2006).

Com relação aos riscos que envolvem o Empreendedorismo Social, o *modus operandi* da Empresa Social pode desencadear problemas como:

a) exclusão de potenciais beneficiários (DEES, 1998; KERLIN, 2006);

- como muitas Empresas Sociais adotam o modelo de cobrança de taxas de serviços para geração de suas receitas, muitos dos potenciais beneficiários mais pobres são automaticamente excluídos do benefício dos serviços, por serem incapazes de pagá-los, conduzindo a uma maior exclusão de grupos já marginalizados.

- atividades com-fins-lucrativos passam a ter maior importância na prestação de serviços de uma organização sem-fins-lucrativos.

- atividades geradoras de receita terem preferência sobre os programas sem-fins-lucrativos, por serem mais rentáveis e apresentarem resultados no curto prazo.

b) o enfraquecimento da sociedade civil (MELO NETO; FROES, 2001; KERLIN, 2006);

- o foco das organizações passa a ser atender a clientela individualizada pagante ao invés de focar em benefícios para a sociedade.

- enfraquecimento do capital social por abandonar práticas consideradas pouco eficientes, tais como, programas de voluntariado, doadores individuais e privados, envolvimento com organizações comunitárias.

- a substituição na gestão da organização de pessoas envolvidas com os interesses da sociedade por pessoas envolvidas com interesses privados.

c) concorrência desleal com empresas voltadas ao lucro para o acionista (DEES, 1998; KERLIN, 2006; NASH, 2010);

- a falta de uma legislação específica que regule a Empresa Social, faz com que surjam queixas por parte de empresas privadas, reclamando de serem vítimas de concorrência desleal das Empresas Sociais, que oferecem produtos ou serviços similares com preços inferiores por se beneficiarem de uma legislação fiscal mais branda e custos mais baixos para trabalho, capital e suprimentos.

d) conflitos de governança e no compartilhamento da gestão;

- conflito entre o Empreendedor Social fundador com os gestores e conselho de administração da empresa, levando a um distanciamento da missão social;

- não participação da sociedade civil na governança das Empresas Sociais (MELO NETO; FRÓES, 2002);

- conflito com governos para controle político da organização (KARIM, 2011);

e) conflito cultural (DACIN et al., 2010);

- muitas das clientes mulheres do Grameen Bank (YUNUS, 2010) teriam sofrido com violência doméstica, por se recusarem a entregar seus empréstimos aos maridos. Isto teria ocorrido devido à falta de uma compreensão mais profunda das normas culturais e tradições em uma sociedade onde as mulheres têm pouca independência de seus maridos.

Estes problemas e desafios reforçam a necessidade de monitoramento constante dos empreendimentos com foco social, bem como sua regulamentação. Reforçam a necessidade de o Empreendedor Social estar envolvido com a comunidade, compartilhando com ela a governança da organização, pois isto possibilitará em conhecer bem a comunidade atendida e sua cultura.

A falta de envolvimento com a comunidade, compreensão da cultura e do contexto pode resultar em problemas para a comunidade que deveria ser beneficiada, além de conflitos com governos e demais empresas presentes no mesmo mercado.

4.2 O Empreendedorismo Social e o Empreendedorismo Comercial

A diferença entre Empreendedorismo Social e Comercial pode não ser dicotômica, pois mesmo nos extremos existe sempre a presença de ambos, ou seja, as atividades de caridade criam valor comercial, e atividades comerciais, valor social (DRUCKER, 1985; DEES, 2001; SHAW; CARTER, 2007; AUSTIN et al., 2012). No Empreendedorismo comercial busca-se oportunidades para além dos recursos tangíveis que a organização controla, e o Empreendedorismo Social também. A principal diferença é que, no empreendedorismo comercial, o foco principal é sobre retornos econômicos enquanto no, Empreendedorismo Social, o foco está em retornos sociais (AUSTIN et al., 2012).

Empreendedorismo comercial tende a se concentrar em avanços e novas necessidades (MAXIMIANO, 2002; MOTTA; VASCONCELOS, 2006), ao passo que o Empreendedorismo Social muitas vezes se concentra em servir necessidades básicas, focado no longo prazo com abordagens inovadoras (DEES, 2001; BORNSTEIN, 2005; YUNUS, 2010; AUSTIN et al., 2012). Para um empreendedor comercial, uma oportunidade deve ter uma dimensão crescente em um mercado grande ou em crescimento e a indústria deve ser estruturalmente atraente (DRUCKER, 1985; MAXIMIANO, 2002; MOTTA; VASCONCELOS, 2006; AUSTIN et al., 2012). Já para o Empreendedor Social, uma oportunidade é encontrada em ambiente comercialmente inóspito, geralmente onde o empreendedorismo comercial falhou ou não tem interesse, sendo importante apenas a oportunidade de criar valor social (DEES, 2001; BORNSTEIN, 2005; AUSTIN et al., 2012).

Empreendedores comerciais planejam suas ações em segmentos que sejam rentáveis e em que os recursos disponíveis sejam suficientes para a exploração do mercado, enquanto que para o Empreendedor Social, geralmente as necessidades e objetivos ultrapassam os recursos disponíveis, e a rentabilidade é insuficiente pois muitas vezes os beneficiários não tem condições de pagar pelos produtos ou serviços. Muitas vezes os Empreendedores Sociais são pressionados a crescer, puxados pela grande demanda, e se lançam em expandir o alcance de sua organização sem o devido planejamento ou disponibilidade de recursos, muito diferente do empreendedor comercial, que planeja antecipadamente sua expansão e busca captar antecipadamente recursos e apoio para sua ampliação (AUSTIN et al., 2012).

Enquanto o empreendedor comercial necessita demonstrar para os investidores os avanços na organização e a sua capacidade de se manter, se sustentar, correndo o risco de, se não o fizer, ser substituído (MAXIMIANO, 2002; MOTTA; VASCONCELOS, 2006), para o Empreendedor Social este compromisso com a demonstração de resultados financeiramente positivos, ou com a sustentabilidade da organização, é algo que fica em segundo plano, sendo que o gestor destas organizações pode continuar na direção destas mesmo que não apresentem dados objetivos referentes a estas solicitações (BORNSTEIN, 2005; AUSTIN et al., 2012).

No Empreendedorismo Social, a não demonstração de resultados ou impacto social gerado, devido à dificuldade em se obter esta informação de maneira fidedigna, faz com que o bom ou mal desempenho acabem não sendo nem punido, nem recompensado, fazendo com que os Empreendedores Sociais deem menos atenção para a monitoração do contexto operacional da organização (AUSTIN et al., 2012).

Os Empreendedores Sociais, igualmente aos empreendedores comerciais, consideram os gestores, empregados, financiadores e outras organizações como críticos para o seu sucesso (DRUCKER, 1985; MAXIMIANO, 2002; MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Outros dois fatores críticos para o sucesso dos empreendedores, sejam comercial ou social são: 1) conhecer o mercado em que eles pretendem atuar; 2) atrair e reter pessoas com as habilidades necessárias para explorar este mercado (AUSTIN et al., 2012).

Enquanto os empreendedores comerciais têm poder financeiro para atrair e reter uma equipe talentosa (MAXIMIANO, 2002; MOTTA; VASCONCELOS, 2006), para o Empreendedor Social recrutar e reter uma equipe talentosa talvez seja um dos principais desafios (AUSTIN et al., 2012), pois geralmente remuneram abaixo da média de mercado, sendo necessário atrair colaboradores que estão dispostos a abrir mão de uma remuneração maior em benefício da missão social da organização (BORNSTEIN, 2005; AUSTIN et al., 2012). A falta de recursos financeiros faz com que muitos Empreendedores Sociais também dependam de voluntários para atuar em funções chaves (AUSTIN et al., 2012).

As empresas comerciais com-fins-lucrativos têm grande liberdade para montar e alterar seus planos de negócio, portfólio de produtos, segmentar seus clientes, selecionar o mercado de atuação (DRUCKER, 1985; MAXIMIANO, 2002; MOTTA; VASCONCELOS, 2006),. Empreendedores Sociais não podem mudar facilmente seus planos de negócio, produtos ou mercados, porque a capacidade de motivar, atrair pessoas e financiamento está vinculado ao problema social específico, muitas vezes está, até mesmo, ligado as dimensões emocionais e psicológicas, e uma mudança pode acarretar disputas e divergências dentro da organização (AUSTIN et al., 2012).

Enquanto, para os empreendedores comerciais, ter uma boa gestão das relações com as partes interessadas, é algo importante, para os Empreendedores Sociais isto é uma parte vital do seu negócio, uma parcela grande de recursos que o Empreendedor Social necessita está fora de seu controle direto e será por meio da gestão destas relações que o sucesso da organização social poderá ser obtido (AUSTIN et al., 2012).

4.3 O Empreendedorismo Social e a Gestão Social

O contraditório do Empreendedorismo Social é que se propõem a resolver questões relacionadas a Gestão Social utilizando métodos e processos do empreendedorismo comercial, cujo objetivo é maximizar resultados financeiros para o acionista, fazendo uso da chamada razão instrumental, em que os objetivos individuais e ou organizacionais são colocados acima dos objetivos coletivos.

Atualmente existe a supremacia da chamada Gestão Empresarial no pensamento gerencial, independente se atividade tem ou não fim-lucrativo. Este pensamento é divulgado, inclusive dentro do Empreendedorismo Social, como se esta fosse a única forma de administração, fruto da massificação deste pensamento nas escolas de negócio que formam os gerentes (TENÓRIO, F. G., 2004; YUNUS, 2010), porém, a Gestão Social pode contribuir com suas práticas de maneira a humanizar as relações, em especial as que ocorrem dentro de assuntos do Terceiro Setor (TENÓRIO, F. G., 2004), que é a proposta do Empreendedorismo Social.

O risco de se aplicar princípios da Gestão Empresarial, onde de fato deveria ser aplicada a Gestão Social, é fazer com que as organizações sem-fins-sociais passem a ter seu desempenho planejado e avaliado através de tecnologias gerenciais fundamentadas no mercado. Desta forma, há o risco de uma proposta de ação social transformar-se em uma metodologia de submissão às possíveis estratégias desses agentes econômicos, ou de assumir responsabilidades além de suas capacidades ou finalidades para as quais foram criadas, e neste processo de profissionalização afastar-se de seus objetivos originais, sendo gerenciados por profissionais que levam suas tecnologias gerenciais de orientação estratégica para os espaços destinados a orientação dialógica (TENÓRIO, F. G., 2004).

O Empreendedorismo Social está sendo pautado pela lógica de mercado, característica do empreendedorismo comercial, mas devido as singularidades das suas atividades e relações, este deveria ser pautado pela lógica da solidariedade de comunitária, preconizados pela Gestão Social.

A aplicação das práticas indicadas pela Gestão Social somente é possível quando os interesses individuais não se sobrepõem ao interesse coletivo e há um amplo espaço para o diálogo. Ainda que o Empreendedorismo Social tenha como objetivo principal a geração de valor social, para que de fato se torne uma prática de Gestão Social, estes objetivos sociais devem ser estabelecidos em comum acordo com todas as partes interessadas (substantiva; dialógica), não podendo prevalecer apenas a opinião do Empreendedor Social fundador ou de um grupo de governança corporativa (instrumental; monológica).

4.4 O Empreendedorismo Social e a atividade do Terceiro Setor

A conceituação sobre o Empreendedorismo Social, como pôde ser vista, é bastante fragmentada e pouco convergente. Uma questão, que também é tema de discussão, é tentar classificar o Empreendedorismo Social como uma atividade que pertence ao Segundo ou Terceiro Setor. Muitas vezes estas atividades acabam sendo denominadas informalmente de “setor dois e meio”, dada a dificuldade de qualificá-las.

Esta dificuldade pode ser atribuída ao fato que as fronteiras do Terceiro Setor não serem bem definidas (HUDSON, 1999) e também a falta de legislação (KERLIN, 2006). É importante lembrar que a atividade empreendedora pode estar presente em qualquer lugar e não deve ser associar “empreendedorismo” exclusivamente a uma atividade econômica (DRUCKER, 1985; DORNELAS, 2008), sendo assim, não servindo como argumento de classificação do Empreendedorismo Social.

As fronteiras difusas do Terceiro Setor associadas as distintas percepções sobre o Empreendedorismo Social, em especial a Estadunidense e Europeia, fazem com que não seja possível estabelecer uma regra definitiva, ou seja, se o Empreendedorismo Social faz ou não parte do Terceiro Setor. Neste caso vale a máxima popular de que “cada é caso é um caso”.

A perspectiva Europeia, nascida de uma tradição de economia social, que enfatiza as atividades de organizações da sociedade civil com funções públicas, se assemelha muito as ONGs, o que as coloca, de forma geral, como entidades ligadas ao Terceiro Setor.

Na perspectiva Estadunidense, que considerada como Empresas Sociais, inclusive as organizações com-fins-lucrativos envolvidas em atividades socialmente benéficas, é bem mais difícil de classificá-las como entidades do Terceiro Setor, uma vez que o seu *modus operandi* é do setor com-fins-lucrativos. Ainda que o controle privado de uma organização, com fins-sociais, não gere tensão naquela sociedade, neste cenário, é necessário analisar individualmente cada uma das organizações para poder identificar se ela está ou não aderente aos valores, métodos e processos de entidades ligadas ao Terceiro Setor.

A revisão da literatura demonstrou também que muitos dos problemas que afetam as organizações do Terceiro Setor, também foram herdados no Empreendedorismo Social, tais como a falta de transparência, dependência de doações e ausência de formas para mensuração de resultados (BORNSTEIN, 2005; GUTIÉRREZ et al., 2006; MAIR; MARTI, 2006; DEES, 2007; YUNUS, 2010; AUSTIN et al., 2012; COMINI et al., 2012). O Empreendedorismo Social, por ter origem nas práticas do empreendedorismo comercial, leva vantagem no que tange a sua capacidade em aplicar aspectos de Gestão Empresarial as suas operações, uma vez que estas práticas ainda são estranhas as chamadas ONGs.

Por outro lado, existem muitas organizações do Terceiro Setor que estão buscando se profissionalizar, contratando pessoas do setor com-fins-lucrativos para gerenciar suas organizações e estão utilizando métodos e processos da Gestão Empresarial para conseguir traçar estratégias que garantam a sustentabilidade financeira sem a dependência de doações (HUDSON, 1999; TENÓRIO, F. G., 2004; WEERAWARDENA; MORT, 2006). Estranhamente este movimento “profissionalizante” das ONGs não é descrito na literatura como sendo Empreendedorismo Social. Na realidade, a literatura o descreve apenas como um movimento de profissionalização devido à concorrência dentro do Terceiro Setor (HUDSON, 1999; WEERAWARDENA; MORT, 2006).

A revisão da literatura sugere que a diminuição de recursos financeiros no Terceiro Setor não está associada a uma redução no número de doadores ou falta recursos financeiros disponíveis. Esta mudança é motivada pela reconfiguração na forma de atuação das agências doadoras, em especial no caso Brasileiro, onde o Brasil passou a ser visto como doador, e as organizações aqui presentes, como menos prioritárias no recebimento de recursos (MENDONÇA et al., 2013)

Uma preocupação que emerge desta “profissionalização” do Terceiro Setor, é que isto pode colocar em risco não apenas a existência das organizações sem-fins-sociais, como também prejudicar todos os beneficiários dos programas desenvolvidos.

Conforme adverte Tenório (2004), a profissionalização das entidades que atuam no Terceiro Setor pode acabar por gerar um distanciamento na maneira de atuar com as questões sociais, uma vez que o Terceiro Setor deve visar a emancipação do homem e não o tratar como mercadoria, numa visão meramente mercantilista. O Terceiro Setor não pode ser pautado pela lógica de mercado, característica das atividades com-fins-lucrativos. O processo de gestão do Terceiro Setor deve ser pautado pela lógica da solidariedade.

5 CONCLUSÃO

A partir das informações obtidas da compilação das principais propostas teóricas sobre o Empreendedorismo Social, será possível demonstrar que os objetivos do trabalho foram alcançados, bem como, as questões levantadas poderão ser adequadamente respondidas, apesar da fragmentação teórica existente sobre Empreendedorismo Social.

Inicialmente serão apresentadas as respostas para as questões levantadas por esta pesquisa, e em seguida serão apresentados quadros comparando as propostas teóricas do Empreendedorismo Social com relação ao: a) empreendedorismo comercial; b) Gestão Social; c) entre as percepções Estadunidenses, Europeia, Brasileira e o “Negócio Social” (YUNUS, 2010). Estes quadros comparativos facilitarão a compreensão dos resultados obtidos.

5.1 Respostas para as questões de pesquisa

Quanto as questões levantadas por esta pesquisa, foram obtidas as seguintes respostas:

1. Com base nas propostas teóricas estudadas sobre o Empreendedorismo Social, quais são as suas convergências e divergências, nas visões Estadunidense, Europeia e Brasileira?

- Convergência:

A literatura analisada se demonstrou fragmentada (DACIN et al., 2010), e devido a fragmentação teórico existente, a principal convergência é a capacidade do Empreendedor Social de aplicar métodos e processo tipicamente utilizados em empresas com-fins-lucrativos, em negócios que visam a criação de valor social (DEES, 2001; DRAYTON, 2002; MELO NETO; FRÓES, 2002; OLIVEIRA, 2004; ROPER; CHENEY, 2005; BORNSTEIN, 2005; SEELOS; MAIR, 2005; DEES; ANDERSON,

2006; MAIR; MARTI, 2006; PEREDO; MCLEAN, 2006; WEERAWARDENA; MORT, 2006; SHAW; CARTER, 2007; NASH, 2010; AUSTIN et al., 2012; BORGAZA et al., 2012; FISCHER; COMINI, 2012; ÁVILA et al., 2014).

- Divergência:

Na perspectiva Estadunidense, trata-se de organizações do setor privado operando de acordo com a lógica do mercado e que gera de alguma forma valor social (DEES, 2001; KERLIN, 2006; NYSSSENS, 2007; DEFOURNY; NYSSSENS, 2010; COMINI et al., 2012). Na perspectiva Europeia, mais próxima da economia social, enfatiza as atividades de organizações da sociedade civil com funções públicas, o que torna as definições praticamente antagônicas (KERLIN, 2006; DEFOURNY; NYSSSENS, 2010; BORGAZA et al., 2012; COMINI et al., 2012; TRAVAGLINI, 2012). Nos países em desenvolvimento, que é o caso do Brasil, enfatiza iniciativas de mercado que visam reduzir a pobreza e transformar as condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos (MELO NETO; FRÓES, 2002; COMINI et al., 2012; FISCHER; COMINI, 2012).

2. O Empreendedorismo Social pode ser considerado como sendo uma nova corrente teórica, ou pode ser entendido com uma subcategoria de uma teoria existente?

Diante do que pode ser observado na literatura sobre Empreendedorismo Social e empreendedorismo comercial, o Empreendedorismo Social é uma atividade que incorpora em muito todas as práticas, métodos e processos do empreendedorismo comercial e como tal não deveria ser considerado como uma nova corrente teórica. Os Quadros 15 e 16, exibidos mais abaixo neste trabalho, demonstram que algumas diferenças existem no aspecto operacional (Quadro 15), dada a natureza do negócio, porém os aspectos estruturais (Quadro 16) são praticamente idênticos, tendo como única diferenciação os Valores e Objetivos que são sociais. Como afirmaram alguns dos autores pesquisados (DRUCKER, 1985; DEES, 2001; DRAYTON, 2002; NASH, 2010), ambos os empreendedores pensam sobre os problemas do mesmo jeito, fazem o mesmo tipo de pergunta e enfrentam o mesmo tipo de dificuldade. A diferença não está no temperamento nem na capacidade, mas na natureza das suas visões. Deve ser ressaltado que, devido a fragmentação teórica atualmente existente, novos estudos sobre o tema podem obter diferentes conclusões a este respeito.

3. O Empreendedorismo Social pode ser considerado uma prática de Gestão Social?

Diante do que pode ser observado na literatura pesquisada, não se evidenciam, como propostas, as práticas de Gestão Social no Empreendedorismo Social. O Quadro 17 deixa evidente que o Empreendedorismo Social é uma atividade ligada a Gestão Empresarial e, como afirmam alguns dos autores pesquisados (DRUCKER, 1985; DEES, 2001; DRAYTON, 2002; NASH, 2010), faz uso dos mesmos métodos e processos do empreendedorismo comercial. Ainda que o principal objetivo do Empreendedorismo Social seja a criação de valor social, a forma e a intensidade deste estará muito mais relacionado a percepção daqueles envolvidos com a missão social. Isto, porém, pode ser amplamente questionável, uma vez que, como também afirmam alguns autores pesquisados (GUTIÉRREZ

et al., 2006; MAIR; MARTI, 2006; DEES, 2007; YUNUS, 2010; COMINI et al., 2012), não existem parâmetros universalmente aceitos para a mensuração do resultado social.

4. O “Negócio Social” proposto por Yunus (2010) pode ser considerado como um tipo completamente novo de organização, conforme afirma o autor?

Tomando como base as teorias analisadas sobre o Empreendedorismo Social, Empresa Social e “Negócio Social”, no Quadro 18, exibido mais adiante neste trabalho, o “Negócio Social” proposto por Yunus (2010) apresenta grande semelhança em seu *modus operandi* com as Empresas Sociais da Europa Ocidental, com isto, a percepção de Yunus de que o seu “Negócio Social” é um tipo completamente novo de organização, e não pode ser classificado como Empreendedorismo Social, não se sustenta. Adicionalmente, todos os conceitos preconizados por Yunus (2010) sobre os objetivos e forma de gestão do “Negócio Social” guardam grande semelhança com as propostas do Empreendedorismo Social analisadas nesta pesquisa.

5.2 O Empreendedorismo Social comparado ao empreendedorismo comercial

Os quadros a seguir comparam aspectos do empreendedorismo comercial com o Empreendedorismo Social.

Características operacionais	Empreendedorismo comercial	Empreendedorismo Social
Criação de valor social	Sim	Sim
Acesso a contratação de talentos	Irrestrito	Limitado
Visa Oportunidades além dos recursos disponíveis	Sim	Sim
Necessidades a serem atendidas	Novas	Básicas
Mercado preferencial	Ascendente	Inóspito
Rentabilidade	Crescente	Insuficiente
Compromisso com resultado financeiro	Alto	Baixo
Planos de Negócios	Flexíveis	Inflexíveis
Relação com partes interessadas	Importante	Vital

Quadro 15 – Empreendedorismo Comercial versus Empreendedorismo Social (visão operacional)
Fonte: Elaboração própria.

Características estruturais	Empreendedorismo comercial	Empreendedorismo Social
Tipo de racionalidade	Utilitária Formal Instrumental Monológica	Utilitária Formal Instrumental Monológica
Hierarquia e normas	Fins de desempenho Baseado em regras Estratégia interpessoal	Fins de desempenho Baseado em regras Estratégia interpessoal
Valores e objetivo	Utilidade Fins comerciais Maximização resultado econômico	Utilidade Fins sociais Maximização resultado social
Tomada de decisão	Cálculo Utilidade Maximização do resultado	Cálculo Utilidade Maximização do resultado
Controle	Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal	Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal
Divisão do trabalho	Baseado em regras Maximização de recursos Desempenho Cálculo	Baseado em regras Maximização de recursos Desempenho Cálculo
Comunicação e relações interpessoais	Formal Desempenho Êxito / resultado Estratégia interpessoal	Formal Desempenho Êxito / resultado Estratégia interpessoal
Ação social e relações ambientais	Fins Êxito / resultado	Fins Êxito / resultado
Reflexão sobre a organização	Desempenho Fins Maximização de recursos	Desempenho Fins Sustentabilidade
Conflitos	Cálculo Fins Estratégia interpessoal	Cálculo Fins Estratégia interpessoal
Satisfação individual	Fins Êxito Desempenho	Fins Êxito Desempenho

Quadro 16 – Empreendedorismo Comercial versus Empreendedorismo Social (visão estrutural)

Fonte: Adaptado de SERVA, 1997, p.24.

Diante do que pode ser observado na literatura sobre Empreendedorismo Social e empreendedorismo comercial, fica evidente que o Empreendedorismo Social é uma atividade que incorpora as práticas, métodos e processos do empreendedorismo comercial. Como afirmam muitos autores estudados nesta pesquisa, ambos pensam sobre os problemas do mesmo jeito, fazem o mesmo tipo de pergunta e enfrentam o mesmo tipo de dificuldade. A diferença não está no temperamento nem na capacidade, mas na natureza das suas visões.

Os Quadros 15 e 16 deixam claro que a diferença entre o empreendedorismo comercial e Empreendedorismo Social está na forma como as atividades operacionais (Quadro 15) são realizadas, apesar de suas estruturas (Quadro 16) serem muito semelhantes.

Em suma, enquanto a estrutura do negócio tem semelhanças, os empreendedores sociais são frequentemente confrontados com maiores restrições operacionais: acesso limitado aos melhores talentos; menos instituições financiadoras, instrumentos e recursos; restrição financeira e rigidez estratégicas. Esta situação prejudica a sua capacidade de mobilizar e implantar recursos para atingir objetivos da organização. Adicionalmente, os Empreendedores Sociais são confrontados com o desafio de manter o foco na missão social e manter a sustentabilidade financeira da organização sem depender de doações.

5.3 O Empreendedorismo Social enquanto atividade de Gestão Social

O Quadro a seguir compara aspectos da Gestão Social com o Empreendedorismo Social.

Características Estruturais	Gestão Social	Empreendedorismo Social (Gestão Empresarial)
Tipo de racionalidade	Substantiva Comunicativa Dialógica	Utilitária Formal Instrumental Monológica
Hierarquia e normas	Entendimento Julgamento ético	Fins de desempenho Baseado em regras Estratégia interpessoal
Valores e objetivo	Autorealização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins sociais Maximização resultado social
Tomada de decisão	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização do resultado
Controle	Entendimento	Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal
Divisão do trabalho	Autorealização Entendimento Autonomia	Baseado em regras Maximização de recursos Desempenho Cálculo
Comunicação e relações interpessoais	Transparente Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Formal Desempenho Êxito / resultado Estratégia interpessoal
Ação social e relações ambientais	Valores emancipatórios	Fins Êxito / resultado
Reflexão sobre a organização	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Sustentabilidade
Conflitos	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins Estratégia interpessoal
Satisfação individual	Autorealização Autonomia	Fins Êxito Desempenho

Quadro 17 - Gestão Social versus Empreendedorismo Social
Fonte: Adaptado de SERVA, 1997, p.24.

Diante do que pode ser observado no quadro comparativo acima, no Empreendedorismo Social e Empresa Social, não se evidenciam, como propostas, as práticas de Gestão Social. O Empreendedorismo Social demonstra estar mais ligado à Gestão Empresarial, fazendo uso dos mesmos métodos e processos do empreendedorismo comercial.

Ainda que o principal objetivo do Empreendedorismo Social seja a criação de valor social, a forma e a intensidade deste valor social criado estará muito mais relacionado a percepção daqueles envolvidos com a missão social. Esta situação, associada a falta de um método para a mensuração do resultado social obtido, permite que o aspecto “social” possa ser algo questionável dentro do Empreendedorismo Social.

A palavra “Social” parece funcionar apenas com um adjetivo que humaniza e gera empatia para a causa defendida (CANÇADO et al., 2013). Em razão de sua adjetivação “Social”, as Empresas Sociais conseguem atrair mão de obra voluntária ou pagando valores inferiores à média de mercado (BORNSTEIN, 2005; SHAW; CARTER, 2007; YUNUS, 2010; AUSTIN et al., 2012; BORGAZA et al., 2012), uma vez que, em muitas sociedades, trabalhar pela causa “social” tomou-se socialmente aceitável e até digno de *status* (BORNSTEIN, 2005).

Talvez exista uma banalização no uso do termo “Social”, mas o que não pode ser banalizado ou esquecido é que este termo refere-se a processos de gestão que têm impactos sobre a sociedade (CANÇADO et al., 2013). O Empreendedorismo Social deveria incorporar ao seu modelo de negócios as práticas da Gestão Social, contribuindo, de fato, para a construção de uma sociedade mais igualitária em que todos sejam tratados como seres humanos.

5.4 Empresa Social: Comparativo entre as distintas percepções

Analisando as teorias sobre Empresa Social, foi possível observar quatro linhas de pensamento que a explicam. A perspectiva Estadunidense, Europeia, Brasil e a proposta de Yunus (2010) com o “Negócio Social”.

O Quadro a seguir apresenta um comparativo entre todas as propostas teóricas sobre a Empresa Social, mostrando as suas convergências e divergências. Somado a isso, será verificado se o conceito de “Negócio Social” é, de fato, coerente com o que foi proposto pelo próprio Yunus (2010), ou seja, um novo tipo de organização que não poderia ser enquadrado dentro de nenhuma das propostas existentes de Empreendedorismo Social.

Características	Estados Unidos	Europa Ocidental	Brasil (países em desenv.)	Negócio Social (YUNUS, 2010)
Legislação específica	Sem	Subdesenvolvida, mas evoluindo	Sem	Sem
Ênfase	Geração de receita	Benefício Social	Benefício Social Geração de receita	Benefício Social
Forma comum da organização	Com ou Sem fins lucrativos	Sem fins lucrativos	Associações, Cooperativas, sem-fins-lucrativos	Sem fins lucrativos
Estilo de gestão	Empresarial de mercado	Empresarial de mercado	Empresarial de mercado	Empresarial de mercado
Foco	Qualquer atividades Com ou Sem fins lucrativos	Serviços Sociais	Serviços Sociais Atividades sem fins lucrativos	Todas as atividades sem fins lucrativos
Contexto	Economia de mercado	Economia Social	Economia Social Economia de mercado	Economia Social
Envolvimento do beneficiário	Limitado	Amplo	Limitado	Amplo
Estratégia de desenvolvimento	Fundações	Governo e União europeia	Fundações Programas de Responsabilidade Social Empresarial	Fundações Programas de Responsabilidade Social Empresarial

Quadro 18 – Visão comparativa das Empresas Sociais

Fonte: Elaboração própria.

O comparativo acima demonstra uma significativa diferença entre o conceito de Empresa Social Estadunidense e as demais.

Nos Estados Unidos há uma ênfase na dimensão individual, com possibilidade de distribuição de lucro ao acionista, e um baixo envolvimento dos beneficiários na governança da organização. Na Europa Ocidental e Brasil nota-se uma ênfase na dimensão coletiva, estímulo a participação dos beneficiários na governança da organização e a não distribuição de lucro ao acionista.

Enquanto nos Estados Unidos, as Empresas Sociais têm seu *modus operandi* semelhantes a empresas com-fins-lucrativos, na Europa e Brasil as Empresas Sociais se assemelham mais as Associações.

A partir da comparação realizada acima, o “Negócio Social” proposto por Yunus (2010), apresenta grande semelhança com as Empresas Sociais da Europa Ocidental, com isto, a percepção de Yunus de que o seu “Negócio Social” é um tipo completamente diferente de organização, e não pode ser classificado como Empreendedorismo Social, não se sustenta.

5.5 Considerações finais

Devido à quantidade diminuta de literatura existente sobre Empreendedorismo, vê-se a necessidade de se desenvolver um quadro teórico coerente no domínio do Empreendedorismo Social.

No caso do Brasil faltam estudos aprofundados cujo objetivo seja identificar a real situação do Empreendedorismo Social brasileiro, qual o perfil do Empreendedor Social, as características de sua organização, sua governança e a relação com as partes interessadas (beneficiários, empregados, voluntários, comunidade, governo entre outros).

Ainda que existam publicações no Brasil sobre o Empreendedorismo Social e Empresa Social, estas publicações em geral são em sua grande maioria estudos de casos exploratórios (YIN, 2001), que usam referencial teórico estrangeiro e apenas descrevem, de maneira parcial, a organização estudada.

O simples fato de uma organização ou pessoa realizar uma atividade que, supostamente, tem o intuito de gerar valor social, esta não pode ser considerada como base para determinar que se trata de uma atividade de Empreendedorismo Social. Ela deve estar fundamentada em outros parâmetros, baseados em estudos multidisciplinares, semelhantes ao proposto pela *EMES* (EMES, 2015).

O Empreendedorismo Social, apesar de ser considerado uma prática nascida na iniciativa privada para resolver problemas sociais, parece ter herdado os problemas das organizações do Terceiro Setor, como a falta de consenso sobre o que caracteriza a atividade, falta de transparência com as partes interessadas, contribuindo negativamente para o avanço do referencial teórico.

Nesse cenário, os Empreendedores Sociais deveriam se empenhar em elevar a transparência com todas as partes interessadas, além de desenvolver métricas para avaliação de sua performance e alcance de seus trabalhos, deixando claro os resultados alcançados. Isto poderia garantir o fluxo financeiro para as organizações. A falta de transparência associada a escândalos de corrupção e a simples argumentação de que não há mecanismos que possam mensurar com exatidão o resultado social, tende a ser um discurso que apenas reforça a incapacidade de gestão da organização.

Este estudo sugere a necessidade de uma conceituação mais parcimoniosa das características comportamentais, diferente dos estudos existentes, e que captem mais claramente as condições únicas em que o Empreendedorismo Social opera.

Já existe uma literatura bastante rica sobre empreendedorismo comercial, Gestão Empresarial, organizações do Terceiro Setor e, até mesmo, sobre o comércio no setor sem-fins-lucrativos.

Sem algum elemento de inovação, o Empreendedorismo Social é apenas uma subcategoria em uma teoria mais ampla, seja ela o Empreendedorismo ou Organizações do Terceiros Setor. O que diferencia o Empreendedorismo Social do empreendedor comercial é a ideia intrigante da aplicação de métodos de empresas com-fins-lucrativos em novas maneiras de servir os objetivos sociais, mas isso apenas, talvez, não seja suficiente para sustentar uma nova corrente teórica sobre o Empreendedorismo Social. Bem como, o Empreendedor Social ter seu modo de trabalho igual a uma organização do Terceiro Setor, não justificaria, igualmente, uma nova corrente teórica.

Esta situação pode sugerir que de fato está ocorrendo é o chamado mimetismo empresarial, onde algumas organizações tendem a copiar a estratégia de outras empresas, similares e bem-sucedidas. Isto deriva da tendência dos dirigentes em adotar procedimentos implantados com êxito por outras organizações, tentando reduzir o risco de insucesso nos seus negócios, face a incerteza e exigência ocasionada pelo ambiente. Neste sentido, pode-se considerar que muitos empreendedores estão se declarando como Empreendedores Sociais ou Empresas Sociais não por conhecimento de causa, mas apenas por estarem copiando uma estratégia alheia.

O sucesso do Empreendedorismo Social dependerá fundamentalmente da harmonização de duas disciplinas: a Gestão Social e a Gestão Empresarial. Quanto melhor for o equilíbrio destas duas disciplinas na gestão das organizações sociais, melhor será seu desempenho. Concentrar mais em uma destas disciplinas, poderá levará ao fracasso do empreendimento social, seja por falta de recursos (ênfase na Gestão Social), seja por conflitos devido ao desalinhamento com a missão social (ênfase na Gestão Empresarial).

Talvez o Empreendedorismo Social tenha se tornado prática antes de ter sua teoria consolidada, o que não reduz o mérito da atividade em si. Isto reforça a importância de novas pesquisas acadêmicas, que contribuam para a consolidação da teoria. O avanço nas pesquisas sobre este tema é crucial para que os Empreendedores Sociais possam ter seu trabalho compreendido, formalizado e reconhecido. Esta formalização permitirá que exista maior apoio da sociedade e de governos, melhor acesso ao mercado de capitais, suporte acadêmico e pesquisas e, com isso, obtendo o máximo de efetividade no cumprimento da missão social.

Ainda que o Empreendedorismo Social não venha a se caracterizar como uma nova corrente teórica, deve-se ter em mente que o mais importante é a atividade de inclusão social que necessita ser feita. As comunidades pobres não podem ser vistas apenas como guetos de violência e mercado consumidor de produtos de baixo custos. Ou um local onde empreendedorismo torna-se sinônimo apenas de pequenos comércios e serviços. A transformação deve acontecer de forma a não só melhorar a vida das pessoas e aumentar seu poder de consumo, mas também deve promover a emancipação das pessoas e a reconstrução de suas realidades.

As pessoas devem ser estimuladas a transformarem completamente as suas comunidades, gerando nestes locais o máximo em benefícios, transformando polos de pobreza em polos industriais e de serviço, onde de fato cada ser humano possa de fato ser visto como um cidadão digno.

O risco que existe quando se distribui benefícios sob o pretexto de estar realizando inclusão social, como afirma Pedro Demo (1999), é que se pode, na realidade, estar incluindo o pobre como excluído definitivo.

6 REFERÊNCIAS

- ALVES, M. A. *Terceiro Setor: o dialogismo polêmico*. 2002. 348 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002
- ALVES, P. M. E. M. M. A.; NOGUEIRA, F. A. *Quadro geral da Arquitetura de Apoio às OSCs: tendências e reflexões*. Arquitetura Institucional de Apoio às Organizações da Sociedade Civil no Brasil. p.256, 2013. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- ASHOKA, E. S.; MCKINSEY, C. I. *Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais*. São Paulo: Fundação Petrópolis, 2001.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Revista de Administração*, v. 47, p. 370–384, 2012.
- ÁVILA, L. V.; BARROS, I. C. F.; REJANE, L.; FRANCISCO, V.; JÚNIOR, S. Características das publicações sobre Empreendedorismo (Social) no Web of Science no período 2002-2011 Characteristics of publications on Entrepreneurship (Social) in Web of Science for the period 2002-2011. *Administração Pública e Gestão Social*, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 88–100, 2014.
- BIEKART, K. *Novos desafios para os atores da Sociedade Civil Brasileira em um contexto de mudanças na Cooperação Internacional*. In: MENDONÇA, P. M. E.; ALVES, M. A.; NOGUEIRA, F. A. (Org). *Arquitetura Institucional de Apoio às Organizações da Sociedade Civil no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013. cap. 4, p. 80 - 97.
- BORGAZA, C.; DEPREDI, S.; GALERA, G. Interpreting social enterprises. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 398–409, jul./set. 2012.
- BORNSTEIN, D. *Como mudar o mundo: empreendedores sociais e o poder das novas idéias*. Rio de Janeiro: Record, 2005.
- CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. *Gestão Social: epistemologia de um paradigma*. Curitiba: Editora CRV, 2013.
- COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. DE. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385–397, jul./ set. 2012.
- COTTA, T. C. Metodologias de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto. *Revista do Serviço Público*, [S.l.], v. 49, n. 2, p. 103–124, 1998.
- DACIN, P. A.; DACIN, T. M.; MATEAR, M. Social Entrepreneurship : Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, Biarcliff Manor, NY, v. 24, n. 3, p. 37–57, Aug. 2010.

DEES, J. G. Enterprising nonprofits. *Harvard business review*, [S. l.], v. 76, p. 54–69, Jan./Feb. 1998.

_____. Taking social entrepreneurship seriously. *Society*, [S. l.], v. 44, n. 3, p. 24–31, 2007.

_____. *The meaning of social entrepreneurship*. Palo Alto, CA and Kansas City, MO, 1998. Disponível em: <<http://community-wealth.org/content/meaning-social-entrepreneurship>>. Acesso em: 26 maio 2015..

DEES, J. G.; ANDERSON, B. B. Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*, Arnova Indianapolis, IN, v. 1, n. 3, p. 39–66, 2006.

DEFOURNY, J.; NYSENS, M. Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, v. 29, n. 3, p. 231–242, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.07.002>>. Acesso em: 26 maio 2015 .

DEMO, P. *Combate à pobreza: desenvolvimento como oportunidade*. Campinas: Editora Autores Associados, 1996.

_____. *Direitos Humanos e Educação: a política como desafio central*. [Brasília]: 1999. Disponível em: <http://www.aatr.org.br/site/uploads/publicacoes/direitos_humanos_e_educacao.pdf> . Acesso em: 26 maio 2015.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRAYTON, W. The Citizen Sector: becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California management review*, [S. l.], v. 44, n. 3, p. 121–132, 2002.

DRUCKER, P. F. *Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1985.

_____. *Introdução à administração*. 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998.

EMES RESEARCH NETWORK. Disponível em: <<http://emes.net/>>. Acesso em: 25 maio 2015.

FISCHER, R. M.; COMINI, G. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 363–369, jul./set. 2012.

GIDDENS, A. A terceira via: Reflexões sobre o impasse político atual e o futuro da social-democracia. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GODÓI-DE-SOUSA, E.; FISCHER, R. M. The succession process at social enterprises in Brazil. *Revista de Administração*, v. 47, n. 3, p. 473–488, jul./set. 2012.

GUTIÉRREZ, R.; EZEQUIEL, R.; TRUJILLO, D. Empresas sociales: ¿una especie en busca de reconocimiento?. *Revista de Administração-RAUSP*, v. 41, n. 4, p. 404–418, out./dez. 2006.

HEINECKE, A.; ACHLEITNER, A.; SPIESS-KNAFL, W.; SCHÖNING, M.; NOBLE, A. *Social Investment Manual: An Introduction for Social Entrepreneurs*. Disponível em: <www.schwabfound.org/pdf/schwabfound/SocialInvestmentManual.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2015.

HEINECKE, A.; KLOIBHOFER, M.; KRZEMINSKA, A. *Leadership in Social Enterprise: How to Manage Yourself and the Team*. Disponível em: <http://www.schwabfound.org/sites/default/files/file_uploads/leadership_in_social_enterprise_2014.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2015.

HUDSON, M. *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books, 1999.

KARIM, F. Nobel laureate Muhammad Yunus leaves microfinance bank. *The Guardian*. 13. May 2011. World News. Disponível em: <<http://www.theguardian.com/world/2011/may/13/nobel-laureate-muhammad-yunus-microfinance>>. Acesso em: 10 jul. 2015.

KERLIN, J. A. Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 17, n. 3, p. 247–263, Sept. 2006.

KHARAS, H. Trends and issues in development aid. *Wolfensohn Center for Development Working Paper*, Washington, DC, n. 1, Nov. 2007. Disponível em: <http://www.brookings.edu/~media/research/files/papers/2007/11/development-aid-kharas/11_development_aid_kharas.pdf>. Acesso em: 26 maio 2015.

MACEDO, M. (ORG.). *Um Novo Marco Legal para as ONGs no Brasil*. Brasília: 2007. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/download.php?id=29>>. Acesso em: 12 maio 2015.

MAIR, J.; MARTI, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, v. 41, n. 1, p. 36–44, Feb. 2006.

MARTINES, I. C. Aspectos jurídicos, estrutura e funcionamento das organizações não governamentais no Brasil. In: CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE SOCIOLOGÍA, 27, 2009, Buenos Aires. *Anais eletrônicos...* Buenos Aires: Asociación Latinoamericana de Sociología, 2009. Disponível em: <<http://www.aacademica.com/000-062/787.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. *Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C. *Administração: conceitos e aplicações*. 4 ed. São Paulo: Harba, 1998.

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

_____. *Gestão de responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENDONÇA, P. M. E.; ALVES, M. A.; NOGUEIRA, F. A. (Org). Quadro geral da Arquitetura de Apoio às OSCs: tendências e reflexões. In: _____. *Arquitetura Institucional de Apoio às Organizações da Sociedade Civil no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013. cap. 1, p. 24 - 41.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. *Teoria Geral da Administração*. 3. ed. São Paulo: CENGAGE Learning, 2006.

NASH, M. T. A. Social Entrepreneurship and Social Enterprise. In: RENZ, D. O. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. 3. ed. [New York]: John Wiley & Sons. cap. 10, p.262–298, 2010.

NYSSENS, M. *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. London: Routledge, 2007.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil : atual configuração , perspectivas e desafios – notas introdutórias. *Revista da FAE*, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 9–18, jul./dez. 2004. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n2/rev_fae_v7_n2_02.pdf?&sa=U&ei=feWmT6ClGojKswbskvGSBQ&ved=0CBgQFjAEOIIB&usg=AFQjCNGxhC5UAxr9__cY_XKBHbs3VwEBgw>. Acesso em: 26 maio 2015 .

PEREDO, A. M.; MCLEAN, M. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, [S. l.], v. 41, n. 1, p. 56–65, Feb. 2006. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951605000751>>. Acesso em: 16 dez. 2014.

PORTER, M. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K. *A Riqueza Na Base Da Piramide*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

REINACH, S. Financiamento de Organizações da Sociedade Civil por meio de doações individuais: um cenário ainda pouco conhecido no Brasil. In: MENDONÇA, P. M. E.; ALVES, M. A.; NOGUEIRA, F. DO A. (ORG.). *Arquitetura Institucional de Apoio às Organizações da Sociedade Civil no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013. cap. 5. p. 98-111.

RISE: Research Initiative on Social Entrepreneurship. Disponível em: <<http://www.riseproject.org/>>. Acesso em: 12 jun. 2015.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. *Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações*. 4 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROCKEFELLER. The Rockefeller Foundation. Disponível em: <<https://www.rockefellerfoundation.org/about-us/>>. Acesso em: 12 jun. 2015.

ROPER, J.; CHENEY, G. The meanings of social entrepreneurship today. *Corporate Governance*, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 95–104, 2005.

ROSENZWEIG, W.; CLARK, C.; LONG, D.; OLSEN, S. *Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures*. [S. l.], 2004. Disponível em: <<http://shidler.hawaii.edu/sites/shidler.hawaii.edu/files/pace/bpc/DoubleBottomLine.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2015.

SCHÖNING, M.; NOBLE, A.; HEINECKE, A.; ACHLEITNER, A-K.; MAYER, J. *The Governance of Social Enterprises: Managing Your Organization for Success*. Disponível em: <http://www.weforum.org/pdf/schwabfound/Governance_Social_Enterprises.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2015.

SCHWAB - Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. Disponível em: <<http://www.schwabfound.org/>>. Acesso em: 26 maio 2015.

SEELOS, C.; MAIR, J. Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, [S. l.], v. 48, n. 3, p. 241–246, May/June 2005. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681304001314>>. Acesso em: 13 jul. 2014.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18–30, abr./jun. 1997.

SHAW, E.; CARTER, S. Social entrepreneurship: theoretical antecedents and empirical analyses of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, [S. l.] v. 14, n. 3, p. 418–434, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/14626000710773529>>. Acesso em: 18 fev. 2015.

SILVA, E. P. DA; ROSSI JÚNIOR, N. P. Legalização do Terceiro Setor. MOSTRA ACADÊMICA, 9., 2011, Piracicaba. *Anais eletrônicos...* Piracicaba, UNIMEP, 2011. Disponível em: <<http://www.unimep.br/phpg/mostraacademica/anais/9mostra/4/461.pdf>>. Acesso em: 20 Mar. 2015.

SOBRAL, F.; PECI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: PRENTICE HALL BRASIL, 2008.

TEIXEIRA, L. R. O papel da Cooperação Internacional para o Desenvolvimento na Arquitetura de Financiamento das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) no Brasil. In: MENDONÇA, P. M. E.; ALVES, M. A.; NOGUEIRA, F. DO A. (ORG.). *Arquitetura Institucional de Apoio às Organizações da Sociedade Civil no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013. cap. 2. p. 42-64.

TENÓRIO, F. G. *Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado: ensaios de gestão social*. 2. ed. Rio de Janeiro: UNIJUI, 2004.

TENÓRIO, F. G. (ORG.). *Responsabilidade Social Empresarial: Teoria E Prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

_____. *Cidadania e desenvolvimento local: critérios de análise*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

_____. *Gestão Social e Gestão Estratégica: Experiência em desenvolvimento territorial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

TRAVAGLINI, C. The generation and re-generation of social capital and enterprises in multi-stakeholders social cooperative enterprises: a system dynamic approach. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 436–445, jul./set. 2012.

WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, [S. l.], v. 41, n. 1, p. 21–35, Feb. 2006. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951605000532>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUNUS, M. *Criando um Negócio Social: Como Iniciativas Economicamente Viáveis Podem Solucionar os Grandes Problemas da Sociedade*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.