

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Martina Bopp Rubin

**ESTUDO E COMPILAÇÃO DE DIRETRIZES PARA AUXILIAR NA
CRIAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS**

Santa Maria, RS
2018

Martina Bopp Rubin

**ESTUDO E COMPILAÇÃO DE DIRETRIZES PARA AUXILIAR NA CRIAÇÃO DE
EMPRESAS SOCIAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Centro de Tecnologia (CT) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Profº Mario Fernando de Mello

Santa Maria, RS
2018

ESTUDO E COMPILAÇÃO DE DIRETRIZES PARA AUXILIAR NA CRIAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS

STUDY AND COMPILATION OF GUIDELINES TO ASSIST IN CREATING SOCIAL BUSINESSES

Martina Bopp Rubin¹, Mario Fernando de Mello²

RESUMO

Os conceitos por trás do empreendedorismo social, principalmente no Brasil, ainda são confusos e desconhecidos. Esta desinformação acarreta na escassez de negócios que sejam capazes de equilibrar propósito, lucro e impacto social positivo sob um mesmo *core business*. Muitas vezes equivocadamente taxadas como ONGs, as empresas sociais podem visar lucro e por conseguinte serem economicamente sustentáveis. Neste contexto, existe uma lacuna a ser preenchida pela educação empreendedora visando a criação de empresas sociais. Dessa forma, este estudo visa reunir conceitos e diretrizes capazes de guiar o ensino acerca do empreendedorismo social, reunindo o que há de essencial para sua prática como forma de fomentá-lo. O trabalho está dividido em três fases, sendo a primeira delas a delimitação dos conceitos, a segunda a determinação das diretrizes fundamentais a um negócio social e por fim, na terceira fase, a compilação dos preceitos em diretrizes e princípios. O estudo foi desenvolvido de março a novembro de 2018 e como resultado apresentam-se diretrizes, dimensões e possíveis impactos para que uma empresa social, através de um propósito, tenha um modelo de negócio sustentável economicamente e que gere impactos sociais positivos para a sociedade.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social; Educação empreendedora; Tripé da sustentabilidade; Negócios sociais; Negócios de impacto positivo.

ABSTRACT

The concepts behind social entrepreneurship, especially in Brazil, are still confused and mismatched. This misinformation leads to scarcity of business that are able to balance purpose, profit and positive impact under the same core business. Often mistakenly labeled as NGOs, social enterprises can be for profitable and therefore economically sustainable. In this context, entrepreneurship education can fill this gap, in order to create more social enterprises. Thus, this study aims to gather concepts and guidelines capable of guiding the teaching about social entrepreneurship, gathering what is essential for its practice as a way to foster it. This study is divided into three phases, the first one being the delimitation of concepts, the second determining the fundamental guidelines for a social business, and finally, in the third phase, the compilation of the precepts in guidelines and principles. It was developed from March to November 2018 and as a result, guidelines, dimensions and possible impacts are presented so that a social enterprise through a purpose has an economically sustainable business model that generates positive social impacts for society.

Keywords: Social entrepreneurship; Entrepreneurial education; Triple bottom line; Social businesses; Positive impact businesses.

¹ Autora, graduanda do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria

² Orientador, professor do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Fidelholc e Carvalho (2015) coordenadoras da Organização Ashoka Brasil (organização não-governamental para o fomento do empreendedorismo social), a busca por projetos que causem impacto positivo e equilibrem lucro e relevância social é cada vez mais intensa. As autoras explicam que o chamado Empreendedor Social enxerga problemas cotidianos como mobilidade, meio-ambiente e desenvolvimento econômico por meio de uma perspectiva diferenciada e assim aponta tendências e soluções inovadoras. Entretanto, o Brasil ainda enfrenta barreiras neste contexto e percebe-se a necessidade de continuar desenvolvendo esse ecossistema.

Um grande desafio enfrentado pelo empreendedorismo social, pelo fato de ser pautado na responsabilidade social, é a sua estreita interpretação como caridade ou filantropia, assim dissociando-o da ideia da geração de lucros e afastando novos empreendedores. A questão é que existe uma significativa heterogeneidade nos tipos de negócio que estão sob o guarda-chuva do empreendedorismo social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). E apesar de compartilhar de muitas similaridades com o empreendedorismo convencional, é evidente sua maior complexidade por enfrentar questões de outra natureza, como condicionamentos sociais, econômicos, políticos e principalmente culturais e ambientais como apresenta o estudo de Melo Neto e Froes (2002).

Analogamente ao avanço da consciência social sobre os impactos causados pelas atividades empresariais e a maior reflexão sobre a forma como se desenvolvem os negócios atualmente, há a necessidade de elucidar conceitos conflitantes e estimular o entendimento do empreendedorismo social como forma de fomentá-lo.

Assim, o principal problema que esta pesquisa aborda é a falta de um compilado de informações que sirvam como um guia aos empreendedores que desejam criar empresas as quais tenham na sua atividade principal, a solução de um problema social e possuam na sua essência a sustentabilidade em seus três pilares: econômico, social e ambiental.

Melo Neto e Froes (2002) ressaltam que muito já se tem feito em relação a responsabilidade social, muitas empresas colocam sua expertise a serviço de ações sociais, desejando impactar comunidades-alvo. Porém, este modelo revela-se insuficiente, visto que só tem resultado mediante a ação empresarial, a sociedade civil

obtem apenas benefícios sociais passageiros e não se transforma. Desta forma, este estudo deseja responder como auxiliar na criação de empresas que sejam lucrativas e que ao mesmo tempo tragam desenvolvimento para sociedade através de seu *core business*.

Assim, o objetivo principal desse estudo é desenvolver um compêndio de diretrizes para auxiliar na criação de empresas sociais contribuindo para a educação empreendedora. E como objetivos específicos almeja-se delimitar conceitos de empreendedorismo social e sua diferença para filantropia, assim como definir estratégias essenciais a um negócio e os pontos imprescindíveis para a contemplação do tripé da sustentabilidade, além de estabelecer diretrizes que assegurem o impacto positivo do negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os principais conceitos necessários para este estudo através de uma revisão da literatura. Ela está dividida em quatro subseções, sendo a primeira uma abordagem acerca do empreendedorismo tradicional e a segunda a respeito do empreendedorismo social, como este comporta-se no contexto brasileiro e seus modelos de negócio. Em seguida, aborda-se o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social e por fim o capitalismo natural.

2.1 EMPREENDEDORISMO TRADICIONAL

Para Dornelas (2016), um empreendedor é alguém capaz de detectar oportunidades e capitalizar-se criando um negócio sobre ela, sob riscos calculados. Na contemporaneidade, o surgimento de oportunidades provenientes de diferentes contextos e perspectivas, fazem com que o empreendedorismo tenha campo para ação até mesmo em situações que eram impensadas até pouco tempo ou muito distantes da realidade com a qual vivemos e estamos mais habituados. (BESSI, 2016).

É comum encontrar em definições de empreendedorismo três pontos chaves: a iniciativa e paixão pelo que faz, a utilização de recursos de forma criativa para gerar transformação social e econômica e pôr fim a admissão a sofrer riscos premeditados e a possibilidade de fracasso (DORNELAS, 2016).

Dolabela (2006) traz que o ato de empreender existe desde a primeira ação humana inovadora, com o objetivo de melhorar as relações do homem com os outros e com a natureza. Não é um modismo ou algo novo. O empreendedorismo é um exercício da liberdade humana. O autor ainda complementa que o empreendedor deve ter um compromisso com a localidade em que atua, logo, a iniciativa deve contribuir para o bem-estar social e não apenas para o enriquecimento pessoal.

Ainda para Dolabela (2006), o conceito de empreendedorismo trata não só de indivíduos, mas de comunidades, cidades, regiões, países. Está ligado a ideia de sustentabilidade, pois é motor do crescimento econômico e do desenvolvimento social, questões que vão além de ter apenas um bom faturamento.

Além disso, Dornelas (2016) mostra que o empreendedorismo possui um caráter revolucionário que possibilita ao empreendedor a criação de novos mercados, ou seja, algo único. Parafraseando Timmons (1994): “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20”. Desta forma introduz-se na próxima subseção a ideia do empreendedorismo social, abordagem empreendedora sobre um novo mercado, algo reformador.

2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O autêntico empreendedorismo social para Melo Neto e Froes (2002) é uma ação empreendedora autossustentável, baseada em um modelo de desenvolvimento mais igualitário e inclusivo que o tradicional. É algo que urge pela prosperidade social, mas traz consigo também o desenvolvimento econômico, político e cultural.

Pela visão de Yunus (2010), negócios sociais e tradicionais assemelham-se em aspectos como produtos, serviços, clientes, mercados, custos e receitas, porém diferenciam-se no seu propósito principal que é servir à sociedade e melhorar as condições de vida de população, prioritariamente a de baixa renda. Também se diferem de organizações não governamentais por buscar a independência financeira por meio da venda de produtos e serviços ao invés de doações ou outras formas de captação de recursos.

Kerlin (2006), nos incute que na visão dos Estados Unidos, empresas sociais podem ser entendidas como organizações híbridas, por possuírem duplo propósito, equilibrando intuítos lucrativos com objetivos sociais. Contudo no país, organizações

sem fins lucrativos também são vistas como empresas sociais por possuírem intenção social e práticas comerciais que dão suporte aos seus custos.

Logo, percebe-se que existem diferentes concepções em relação ao conceito do empreendedorismo social. Da mesma forma, há divergência sobre o destino da sua rentabilidade financeira. Assim, colocam-se duas correntes divergentes quanto a distribuição de lucros provenientes dos negócios sociais.

Primeiramente, o pioneiro na utilização do termo, Muhammad Yunus (2010), ganhador do prêmio Nobel da Paz em 2006, defende o viés onde os investidores só devem recuperar o capital investido, sem ganhos, reinvestindo a totalidade dos lucros, e ainda, que os negócios devem solucionar problemas sociais da população de baixa renda. Em contrapartida, Prahalad e Hart (2002), professores estudiosos do tema das Universidades de Cornell e Harvard, defendem a distribuição dos lucros como forma de acelerar o crescimento das empresas sociais ao modo que, atraia investidores e entusiastas para criação de mais empreendimentos do gênero, sendo estes para qualquer faixa da população.

2.2.1 Empresas sociais no contexto brasileiro

Quando se trata de um ambiente favorável para empreendedores sociais, o Brasil figura entre os quatro últimos lugares no ranking do estudo realizado pela Thomson Reuters Foundation (2016). Este cenário se dá pela grande burocracia do governo, impostos, falta de apoio e financiamento especializado limitado.

Ademais, existe uma carência de conscientização sobre negócio social, começando pela ausência de uma legislação que reconheça o setor. Em contrapartida, as ONGs no país são bem atendidas, recebendo incentivos fiscais e gozando de grande crescimento (RICHARDSON; KAMINSKI, 2017).

De acordo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2018), apenas 9,7% dos brasileiros entendem o conceito de negócios de impacto social, enquanto a grande maioria o confunde com filantropia. Confirmando o cenário diminuto, o 1º Mapeamento Brasileiro de Negócios de Impacto Socioambiental realizado pela PIPE (2017) identificou apenas 579 empresas que se autodenominam “sociais”.

Como colocam Richardson e Kaminski (2017), o entendimento de negócio social no Brasil ainda é imaturo, apesar de sua prática já estar estabelecida. É preciso

elucidar esse conceito de fronteiras nebulosas o qual engloba “negócios sociais e organizações filantrópicas ou ONGs em uma ponta do espectro, e negócios sociais e empresas com consciência social, na outra”.

2.2.2 Modelo de negócio de empresas sociais

Um negócio social consiste em um modelo de negócio capaz de resolver problemas sociais através de mecanismos de mercado (SANTANA; SOUZA, 2015) sendo esses mecanismos de mercado essencialmente, as regras comerciais que regem qualquer mercado, a oferta e a demanda.

Analogamente, Santana e Souza (2015) também trazem que modelo de negócio social tem grande semelhança com o negócio tradicional, contudo mantém seu foco social nas diretrizes que guiam a formulação do empreendimento. Dessa forma, o princípio norteador da empresa social será o propósito pelo qual foi criada; seus passos deverão estar direcionados ao seu desígnio. Além disso, é imprescindível ressaltar que independente da inclinação da empresa ser mais à causa do que ao lucro, o provento não pode ser negligenciado, pois é parte essencial a continuidade, ampliação e realização do propósito empresarial (MAGRETTA, 2002).

Tão importante quanto a sustentabilidade financeira à um negócio social, é a mensuração do seu impacto. Brandão, Cruz e Arrida (2014), defendem o caráter indispensável da avaliação dos impactos sociais em empresas que alegam terem potencial de gerar lucros e transformação social. Por conseguinte, esse aspecto deve ser levado em consideração na ocasião da modelagem do negócio. Bessant e Tidd (2009) chamam essa demonstração de impacto além dos lucros de Triplo Resultado, tríade formada por resultados econômicos, sociais e ambientais, conceito baseado no tripé da sustentabilidade.

2.3 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Melo Neto e Froes (1999) conceituam a responsabilidade social como parte delicada do desenvolvimento sustentável, por trazer a dimensão social do tripé da sustentabilidade, já mencionado anteriormente. Quando aplicada à uma empresa, a responsabilidade social compreende os impactos holísticos gerados, abrangendo os colaboradores, fornecedores, clientes e a comunidade em que está inserida.

Esta transição das empresas para a sustentabilidade social e ecológica consiste em um caminho comumente desordenado, permeado por dissonância cognitiva acerca de definições e critérios. E “para que tal mudança de paradigma ocorra, culturas e sociedades inteiras terão de abraçar uma visão biosférica e planetária – transcendendo o antropocentrismo” (HENDERSON, 2007, p. 20).

Como Václav Havel inteligentemente coloca em uma colaboração a Henderson (2007), essa discussão acerca de desenvolvimento sustentável traz à tona a necessidade de mudar e melhorar a percepção sob a existência e o porquê de se estar no mundo. Pois, somente assim será possível desenvolver novos modelos de comportamento e conseqüentemente instituições com um novo espírito e significado.

A Figura 1 de Mello (2013) representa esquematicamente a sustentabilidade e a responsabilidade social como temas importantes que devem ser incorporados às estratégias empresariais. Essa inserção é o primeiro passo para a quebra de paradigma mencionada por Henderson (2007).

Figura 1 – Sustentabilidade e responsabilidade social nas estratégias



Fonte: Mello (2013)

2.4 CAPITALISMO CONSCIENTE

O capitalismo de livre iniciativa é o mais poderoso sistema de cooperação social e progresso humano que já existiu, mas o seu papel na sociedade tem sido distorcido

(MACKEY; SISODIA, 2013). Os conceitos apresentados até aqui estão inexoravelmente ligados ao capitalismo em sua veia “consciente”. Mackey e Sisodia (2013) cunharam esse conceito para mostrar que empresas são verdadeiras criadoras de valor que podem levar a humanidade a uma melhoria contínua.

Os autores estruturam essa forma de pensar e conceber negócios em quatro pilares: propósito maior, integração com os grupos de interesse, liderança consciente e cultura e gestão conscientes. Eles também defendem que os pilares estão interconectados e se reforçam mutuamente, pois são elementos essenciais de uma filosofia de negócio integrada que deve ser holisticamente entendida para que seja efetiva.

Mackey e Sisodia (2013) frisam a importância de esclarecer a diferença entre o capitalismo consciente e a responsabilidade social corporativa. O primeiro coloca o propósito maior e a criação de valor para a comunidade no seu *core business* e em cada decisão tomada, enquanto a segunda é adicionada posteriormente ao negócio, como forma de evitar críticas ou melhorar a reputação da empresa.

3 METODOLOGIA

Nesta seção são apresentadas as informações referentes ao método de pesquisa utilizado neste estudo, contextualizando seu cenário, sua classificação e as etapas que foram seguidas para a sua realização.

3.1 CENÁRIO

Segundo Terjesen et al. (2012) as taxas de empreendedorismo social no Brasil estão entre as mais baixas do mundo, contando apenas com 0,4% da população engajada. Isto mostra-se especialmente alarmante quando comparado com empreendedorismo tradicional, que é quase 20% no país. A partir da visão de Drayton (2006), de que o empreendedor social é alguém que reconhece problemas sociais e trabalha para solucioná-los, abre-se um campo de atuação imenso e com inúmeros problemas à espera de uma abordagem positiva.

De acordo com a pesquisa Síntese de Indicadores Sociais 2017 (SIS), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017) 25,4% da população brasileira, vive na linha da pobreza e com renda familiar de apenas R\$ 387,07. São

mais de 50 milhões de pessoas que não tem suas necessidades básicas atendidas e enfrentam todos os dias desafios diferentes. E a medida em que a população mundial aumenta e se globaliza, os hábitos e as tecnologias mudam, novas demandas se criam e novos problemas emergem.

Em contraponto a este quadro, o empreendedorismo social surge no contexto atual como uma via promissora da renovação da intervenção social, reinventando oportunidades no mercado de trabalho e criando formas alternativas de produção econômica e de participação social e democrática (SOUSA; GANDOLFI; GANDOLFI, 2011). E é sobre este cenário de problemas e oportunidades que este trabalho versa.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Este estudo classifica-se quanto à natureza como básica estratégica pois como coloca Gil (2017) esta forma de pesquisa está voltada à “aquisição de novos conhecimentos direcionados a amplas áreas com vistas à solução de reconhecidos problemas práticos”. Já quanto a sua abordagem, este trabalho identifica-se como qualitativo, pois para Miguel et al. (2012) não há construção em cima de variáveis numéricas, mas sobre informações provenientes de objetos, circunstâncias e perspectivas de indivíduos estudados.

Segundo seus propósitos, esta pesquisa pretende ser exploratória visto que segundo Gil (2017) uma pesquisa exploratória tem como objetivo produzir familiaridade com o assunto proposto, tornando-o mais explícito ou até mesmo criando hipóteses.

A combinação do método exploratório e bibliográfico se dá pela necessidade de elucidar conceitos acerca do empreendedorismo social trazendo a visão conflitante de diferentes autores. O intuito é compilar informações e diretrizes que auxiliem os leitores na compreensão do tema, despertando para novas hipóteses dentro do campo do empreendedorismo social, seja na sua aplicação como negócio ou na sua instrução dentro de instituições de ensino.

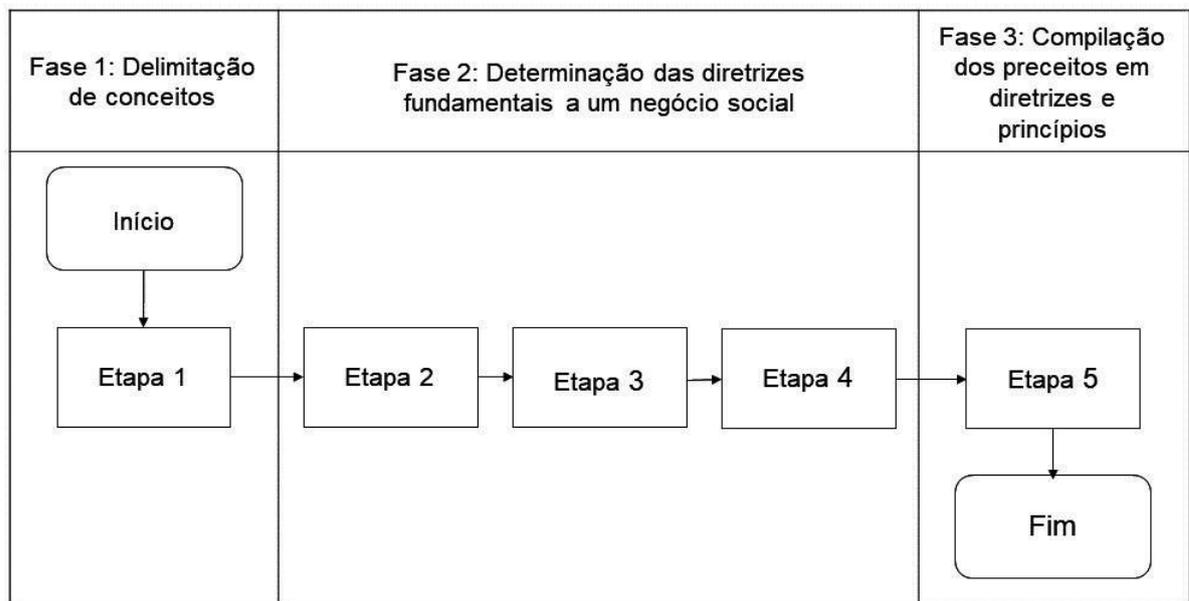
O estudo também se encaixa, em relação aos procedimentos, em pesquisa bibliográfica pois será elaborado somente baseando-se em material já publicado, seja ele impresso ou disponível em outro formato de informação, como por exemplo a internet. A principal vantagem deste procedimento é o fato de permitir a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar

diretamente (GIL, 2017) trazendo diferentes pontos de vista como é o anseio desse trabalho.

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

Esse estudo está organizado em três fases e dentro dessas existem etapas que contemplam os passos necessários ao atingimento dos objetivos. Na Figura 2, é possível visualizá-las.

Figura 2 – Fluxograma de etapas



Fonte: Autor (2018)

3.3.1 Primeira Fase: Delimitação de conceitos de empreendedorismo social e sua diferença em relação a filantropia

Esta fase consiste na Etapa 1, a qual traz pontos de vista de diferentes autores em relação ao empreendedorismo social e seus objetivos. São mostradas as visões a favor e contra a geração de lucro aos investidores. Com essas definições, é possível confrontar o empreendedorismo social com a filantropia, delimitando suas diferenças.

Dessa forma, adotou-se a linha de raciocínio do empreendedorismo social e desenvolveu-se as demais questões desse estudo baseadas neste entendimento da primeira fase.

3.3.2 Segunda Fase: Determinação das diretrizes fundamentais a um negócio social

Esta fase está estruturada em três etapas necessárias ao delineamento de uma empresa social.

Etapa 2: Um negócio social é essencialmente um negócio com as mesmas necessidades de outro qualquer, o qual deve contemplar premissas básicas à sua sobrevivência. Nesta etapa foi abordado as estratégias fundamentais a qualquer tipo de empresa.

Etapa 3: O empreendedorismo social caracteriza-se por ter no seu *core business* a resolução um problema social e por isso deve agir sustentavelmente. Assim, esta etapa tratou dos pontos essenciais para que o tripé da sustentabilidade seja contemplado por uma organização.

Etapa 4: Dá mesma forma, é necessário medir e assegurar o impacto positivo do negócio para que seu propósito não se perca. À vista disso, na Etapa 4 se estabeleceu as diretrizes que garantam a eficácia desse impacto.

3.3.3 Terceira Fase: Compilação dos preceitos em um rol de diretrizes e princípios

A terceira fase compõem-se pela última etapa, finalizando e unificando os conhecimentos discutidos durante todo o estudo.

Etapa 5: Desenvolveu-se um rol de diretrizes e princípios focando-se na comunicação e instrução do empreendedorismo social embasada no entendimento gerado pela fase anterior. Para isso, será produzido um infográfico como meio de realizar transmissão dinâmica do conhecimento e representar de forma ilustrativa os conhecimentos principais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nessa seção são apresentados os resultados obtidos na realização da pesquisa. Ela será dividida em subseções, referentes às etapas descritas na metodologia do trabalho, conforme a Figura 2.

4.1 DELIMITAÇÃO DE CONCEITOS DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Para que haja a criação de empresas sociais ou que as empresas as quais se enquadram no conceito sejam reconhecidas, a educação empreendedora deve abordar o tema, delineando seus nuances. Os conceitos acerca do empreendedorismo social já foram abordados nesse estudo, mas o que ainda é necessário elucidar são as correntes de pensamento que questionam a distribuição do lucro de tal tipo de empreendimento. Futuros empreendedores precisam ter clareza que é possível trabalhar por uma causa nobre obtendo retorno financeiro e o que será feito a partir dele.

Como colocado na seção 2.2, Yunus (2010), criador do conceito de empreendedorismo social, defende que todo o lucro obtido seja reinvestido na empresa, sem que haja repasse aos acionistas. Já Prahalad e Hart (2002), entendem que o retorno ao investidor é essencial para que o negócio seja perene e atrativo.

Como o intuito desse estudo é fomentar a criação de empresas sociais, apontando diretrizes de apoio, é válido o apontar das duas opções de modelo de investimento. Entretanto, para dar seguimento a uma linha de pensamento nesta pesquisa, optou-se pelas ideias de Prahalad e Hart (2002), pois acredita-se que para atrair novos empreendedores para a causa, o retorno financeiro é indispensável.

Analogamente, listou-se a seguir, premissas a respeito do empreendedorismo social, as quais são baseados nas ideias de SEBRAE (2013), que também vão ao acordo com a visão pró lucro proposta neste trabalho.

- Venda de produto ou serviço que contribua para melhorar a qualidade de vida da população de baixa renda e/ou condições de vida em sociedade e no meio ambiente;
- O produto ou serviço é capaz de sustentar financeiramente a empresa;
- Deve-se manter a finalidade lucrativa;
- Existe uma inovação no modelo de negócio;

- Existe potencial de escala e operação de maneira eficiente;
- Há inclusão de grupos em vulnerabilidade social na cadeia de valor;
- A relação custo x benefício é justa;
- Integra-se o impacto social, econômico e ambiental como estratégias;
- O negócio relaciona-se com a realidade em que está inserido;
- O propósito empresarial preza pela solução de um problema social e não pela motivação pessoal de auto sustentação econômica e impactos indiretos na sociedade;
- Desenvolvimento das pessoas envolvidas.

Dessa forma, entende-se que não são empresas sociais aquelas empresas de estrutura tradicional que praticam responsabilidade social e corporativa ou que empregam população de baixa renda de modo a ter produtos competitivos. Também não se enquadram, empresas que vendem produtos de preço baixo voltado a esse público, nem organizações sem fins lucrativos.

4.1.1 Diferenças entre empreendedorismo social e filantropia

Agora que já se entende a relação do retorno financeiro com o empreendedorismo social, é preciso mostrar a diferença que a prática possui em relação a filantropia. Apesar de muitas vezes o intuito de generosidade seja o mesmo, os efeitos da filantropia como um fim em si são consideravelmente diferentes do que a prática de um negócio social.

O trabalho de cunho social, apenas pelo nome já remete a uma atividade voltada ao bem de outrem, exercício de altruísmo e conseqüentemente desvinculado a geração de riqueza para quem pratica. Entretanto, é sabido da possibilidade de unir os dois vieses através do empreendedorismo social. E a prática traz em seu cerne a inspiração do protagonismo a quem destina-se a ação. É do intuito do empreendedorismo social capacitar as pessoas necessitadas para que as mesmas não dependam mais do assistencialismo.

Ademais, a filantropia pautada na assistência e não na construção, cria uma dependência em que é auxiliado. Como coloca Barros Neto (2015), essa relação filantrópica traz o conforto momentâneo, entretanto, a longo prazo gera a perda da autoestima. O assistencialismo prolongado extingue a autoconfiança e as pessoas

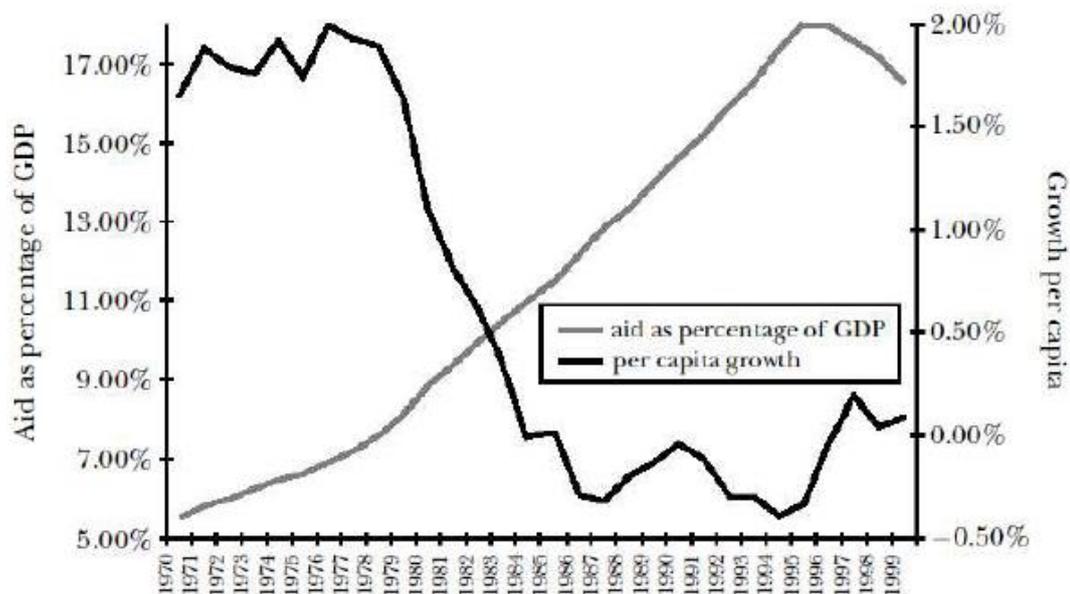
acabam a sujeitar-se a qualquer condição que lhes é imposta, enfim, perdendo o protagonismo sob suas vidas e colocando sua salvação nas mãos de quem ajuda.

Mesmo o assistencialismo bem-intencionado precisa ser substituído pelo empreendedorismo socialmente responsável, se o desejo é realmente resolver os complexos problemas que hoje a humanidade enfrenta (BARROS NETO, 2015). Além disso, a doação não faz a roda da economia girar, pois não traz empregos ou riqueza, muito menos paga impostos, coisas que o empreendedorismo traz em sua completude.

Para ilustrar o caráter depreciativo da filantropia, o professor de economia William Easterly (2003) da *New York University* apresenta através do Gráfico 1, dados que mostram a relação inversamente proporcional do volume de doações na África e o crescimento econômico per capita. Tais dados estão disponíveis no site do World Bank Group e representam um estudo conduzido entre 1970 e 2000 no continente Africano.

A linha mais clara e crescente significa as doações em percentual do PIB (*aids percentage of GDP*), enquanto a linha mais escura e descendente representa o crescimento econômico per capita (*growth per capita*).

Gráfico 1 – Crescimento econômico x Doações



Fonte: EASTERLY, 2003, p. 35.

É claramente perceptível o quanto o volume de doações, mesmo com o intuito de gerar benefício, foi desfavorável ao crescimento econômico do continente africano. Isso é ainda mais gritante no ano de 1995 quando as doações atingem seu pico, ao mesmo tempo em que o crescimento toca no ponto mais baixo.

Baseando-se em dados tão contundentes, coloca-se o empreendedorismo como o caminho a ser trilhado para libertar o potencial de cada ser humano, o potencial de evoluir a mentalidade do modo reativo de solução de problemas para a construção do futuro que se almeja.

Fazer o bem com um fim em si mesmo traz somente o benefício passageiro. É necessário o fazer de forma sustentável. Para isso cunhou-se o empreendedorismo social, pois é vital o alinhamento da responsabilidade social às oportunidades empreendedoras, que apresentam não só generosidade, mas também a chance de movimentar a economia, fazer dinheiro e gerar um desenvolvimento sólido para toda a sociedade. Indispensavelmente, precisa-se compreender que é possível fazer as coisas da corretamente e obter lucro. Assim, o empreendedorismo social será capaz de prescindir à filantropia (BARROS NETO, 2015).

4.2 DETERMINAÇÃO DAS DIRETRIZES FUNDAMENTAIS A UM NEGÓCIO SOCIAL

Nesta seção, são traçadas diretrizes para que um negócio social seja criado e gerido. A análise é inteiramente baseada no estudo do referencial teórico e é compilada de acordo com a visão do autor. Os tópicos a seguir vão ao encontro da segunda etapa da metodologia do estudo e abordam primeiramente as estratégias fundamentais a qualquer tipo de empresa, seguido da contemplação do tripé da sustentabilidade e por fim discute-se a questão do impacto socioambiental positivo em empresas sociais.

4.2.1 Estratégias fundamentais a qualquer tipo de empresa

De acordo com Hashimoto e Borges (2014), uma das principais causas da mortalidade das novas empresas é a dificuldade do empreendedor em enxergar o negócio holisticamente. Comumente, tem-se o conhecimento sobre a ideia do negócio, o conceito, porém não se conhece o suficiente de liderança, ou gestão de pessoas, até mesmo de finanças.

A máxima é que para aumentar as chances de prosperidade, um negócio deve possuir estratégias contundentes para cada uma das áreas existentes, as quais devem estar contidas em um plano de negócio, porém mais do que isso, devem estar presentes no dia a dia da empresa.

Independentemente de tratar-se de um negócio social ou convencional, as estratégias fundamentais para o bom funcionamento são as mesmas. Para Bizzotto (2008) o plano de negócio é substancial para a identificação de riscos, por mais que essa ferramenta de gestão não garanta o sucesso do negócio, ela assegura um desenvolvimento mais rápido e consistente.

Na visão de Maroto (2007), a estratégia para criação de empresas deve ser um processo integrado com uma sequência de fases que se realizam em uma ordem concreta. Em geral, segundo Maroto (2007) existem três grandes processos estratégicos: análise estratégica; formação da estratégia e implantação da estratégia, por isso uma interação constante entre as diferentes fases do processo é decisiva para o aproveitamento das oportunidades.

O mesmo autor destaca que no processo de análise, o importante é identificar as oportunidades e ameaças relacionando-as com os pontos fortes e fracos da empresa. Maroto (2007) ainda ressalta que a análise estratégica do processo integrado, influencia positivamente na evolução empresarial.

Bizzotto (2008), ainda coloca que um plano de negócio é útil tanto para empresas emergentes quanto para empresas que já estão em operação no mercado. Isso se dá, pois, essa análise estratégica traz uma compreensão do negócio holística e não apenas focada em um único produto ou serviço. Além disso, o autor traz que a ferramenta é de grande valia para uma boa comunicação interna e garantia de que todos os colaboradores trabalhem por um mesmo propósito e compreendam o caminho que está sendo trilhado.

Pensando na criação de um negócio, Bizzotto (2008), também aponta o caráter essencial de estratégias consistentes para arrecadação de investimentos. Além disso, estratégias bem formuladas identificam riscos e preparam o caminho para o desenvolvimento das empresas (BIZZOTTO, 2008)

Então, com base nas ideias de Hashimoto e Borges (2014) e Bizzotto (2008) sobre plano de negócio, após uma livre análise, desenvolveu-se o Quadro 1, que categoriza as principais estratégias que devem balizar a criação de qualquer tipo de empresa.

Quadro 1: Estratégias fundamentais a qualquer tipo de empresa

Categoria	Estratégias fundamentais
Conceito da empresa	Modelo de negócio, estratégia consistente de entrada no mercado e crescimento, parcerias chave, objetivos claros, propósito de existir.
Conceito do produto/serviço	Descrição das funcionalidades, mapeamento de certificações e legislações vigentes, análise de pontos críticos e aplicabilidade.
Marketing	Diagnóstico do mercado, análise dos concorrentes, proposta de valor, estratégia de comunicação e distribuição, posicionamento da marca, diálogo com clientes.
Estrutura Organizacional	Questões legais e tributárias, organograma, código de cultura bem definido, exercício da liderança, políticas coerentes de gestão de pessoas.
Estrutura Operacional	Sistema de gestão plausível a realidade do negócio, utilização de indicadores para tomada de decisão, definição da capacidade de atendimento da demanda, qualidade, pós-venda, mapeamento de processos, estudo de melhorias e questões de infraestrutura.
Finanças	Controle de custos, análise de fluxo de caixa, demonstrativo de resultados, projeções de balanço, análise do ponto de equilíbrio e indicadores financeiros para garantia de saúde financeira e geração de lucro.
Investimento	Necessidade de capital de giro, busca de recursos, composição societária ou acionária, estratégia de saída do mercado, <i>payback</i> , taxa interna de retorno, valor presente líquido e análise do investimento.

Fonte: Adaptado de Hashimoto e Borges (2014) e Bizzotto (2008).

Dessa forma, delimitam-se premissas básicas à sobrevivência de um negócio, partindo do pressuposto que independente do propósito por traz de uma organização, ela deve ser lucrativa, ética e consistente para que possa transmitir com eficácia sua proposta de valor. Em síntese, ela deve abranger o tripé da sustentabilidade, como mostrado no tópico 4.2.2.

4.2.2 Contemplação do tripé da sustentabilidade em uma empresa

Como apresentado anteriormente, o tripé da sustentabilidade engloba as dimensões econômica, ambiental e social. E baseado em Dias (2015), os pilares não podem ser analisados em completude individualmente, pois há uma interdependência recíproca entre os três. Autores convergem para a ideia de que as atividades econômicas devem ser condicionadas a conjuntura socioambiental, a qual deve ser

adequada a qualidade e disponibilidade dos recursos natural e humano (MUNCK, 2013), confirmando a reciprocidade entre os pilares.

No quesito econômico, a sustentabilidade é alcançada quando é gerado valor adicionado e não consiste apenas em uma modalidade de contabilidade econômica. Ou seja, não é o lucro com um fim em si mesmo. É dar a verdadeira importância para o recurso econômico para que se valorize e maximize o seu potencial. Munck (2013) traz isso citando programas de redução de custos operacionais através de recursos gerenciais sistêmicos e aumento da produtividade vinda de uma mão de obra qualificada e motivada. A sustentabilidade econômica é plena quando uma organização é capaz de existir responsavelmente e gerar lucro.

O pilar econômico é o mais complicado sob a esfera do empreendedorismo social, pois apesar de existirem muitos negócios nesse setor, são poucos os que possuem uma verdadeira sustentabilidade financeira. Isso ocorre em função da canalização dos esforços para os objetivos sociais em detrimento da monetização, a qual é, no final das contas, quem mantém a roda girando (CESTAROLLI, 2016).

A sustentabilidade financeira deve ser buscada a curto prazo, enquanto o propósito social vem, muitas vezes, a longo prazo. Equilibrar este conflito é vital para que um negócio social seja capaz de se sustentar, equiponderar paixão e sobrevivência.

Quanto a dimensão ambiental, é notório que estar de acordo com as regulamentações ambientais apenas não é suficiente. A sustentabilidade ambiental de uma empresa passa pela avaliação de toda a cadeia de suprimentos. Munck (2013) por exemplo, coloca a importância da avaliação dos produtos, processos e serviços para, novamente, eliminar gastos desnecessários. O fator desperdício é crucial dentro da sustentabilidade, pois entende-se que seja a primeira frente que deva ser atacada quando um negócio deseja dar seus primeiros passos rumo a uma sustentabilidade organizacional completa.

Além disso, o autor alega como alternativa a redução emissões elevadas e a minimização de práticas que possam afetar o acesso futuro aos recursos naturais críticos. E assim confirma o relatório da ONU “Nosso Futuro Comum”, publicado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas (UNWCE, 1999): “O desenvolvimento sustentável satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer as necessidades das gerações futuras”.

Para o pilar social, as necessidades dos *stakeholders* internos e externos devem ser levadas em consideração, sempre respeitando a estratégia que melhor se adequa a realidade da empresa (VAN MARREWIJK; WERRE, 2003). Os autores defendem a necessidade de especificar e personalizar as estratégias para cada caso, fugindo do repetitivo e da cópia.

Essas atividades devem estar englobadas em desenvolvimento humano e bem-estar, como foco em treinamento, saúde, segurança e desenvolvimento de competências. Também em equidade, trazendo igualdade de benefícios e oportunidades. E por fim, considerações éticas, colocando em pauta a justiça dentro e fora da gestão, bem como direitos humanos e valores culturais (MUNCK, 2013).

Para a construção do Quadro 2, realizou-se uma livre análise do referencial, e assim, elencou-se as diretrizes básicas para cada um dos três pilares da sustentabilidade sob o viés organizacional.

Quadro 2: Diretrizes básicas a cada um dos pilares da sustentabilidade organizacional

Sustentabilidade organizacional	Diretrizes básicas
Pilar econômico	<ul style="list-style-type: none"> - Garantia de fluxo de caixa; - Obtenção de lucro de maneira ética e consciente; - Retorno de investimento aos <i>stakeholders</i>; - Valorização dos recursos financeiros e maximização da sua produtividade.
Pilar ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de recursos naturais na proporção de reestabelecimento ou substituição; - Não envolvimento em atividades de degradação; - Análise ambiental ao longo da cadeia de suprimentos e não somente no resíduo final; - Controle de desperdícios produtivos e emissões.
Pilar social	<ul style="list-style-type: none"> - Agregação de valor à sociedade na qual está inserida; - Garantia de desenvolvimento do capital humano interno e comunitário; - Valorização e respeito ao capital social, sob a ótica individual e coletiva; - Garantia equidade, transparência e diálogo.

Fonte: Adaptado de Munck (2013)

4.2.3 Definição e mensuração do impacto socioambiental de uma empresa social

O intuito do empreendedorismo é oferecer novas soluções, transformar para melhor. No empreendedorismo social, isso é ainda mais latente. O propósito da instituição, seu *core business*, é dedicado ao impacto socioambiental positivo. Avaliar

o impacto do negócio social não é uma opção, mas uma necessidade para os investidores e empreendedores, impondo-se como imperativo para sustentar as propostas que afirmam ser capazes de gerar lucros e transformação social (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014). Por isso, é tão significativo à uma empresa entender de que forma está tocando a sociedade. Ao entender seu impacto socioambiental ao longo de toda a sua cadeia de valor, um negócio dirige seus esforços a uma economia mais consciente.

Avaliar os efeitos de uma organização na sociedade em que está inserida, é um ato que fornece subsídios: a uma tomada de decisão mais responsável, a uma maior prática da transparência, a uma identificação e suavização dos riscos mais acertada e também a um melhor acompanhamento do investimento. Essas métricas são utilizadas para que, a longo prazo, os objetivos sociais e financeiros sejam atingidos. Além disso, esses dados permitem que o modelo de negócio seja melhorado, através de uma gestão adaptativa, de modo a ser cada vez mais relevante e transformador.

Existe na literatura uma variedade de metodologias propostas para a mensuração de impacto de um negócio. A grande parte dela toma como máxima o PDCA proposto por Shewhart (1986), que consiste em, de forma cíclica, Planejar (*Plan*), Fazer (*Do*), Confirmar (*Check*) e Agir (*Act*). As metodologias que seguem esse ciclo, o fazem por entenderem que sempre há divergências entre o planejado e o realizado e que as mesmas devem ser compreendidas como um processo avaliativo que leva a descobertas e ajustes (SILVA et al, 2017).

Segundo o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – IDIS (2016), não há metodologia de avaliação de impacto de negócios sociais que sirva para todos os casos. Por isso, o Instituto lista pelo menos 10 sistemas de mensuração diferentes. Após uma livre análise dessa variedade de sistemas, chegou-se a pontos que congregam entre si, os quais são apresentados a seguir.

4.2.3.1 Dimensões de impacto de uma empresa social

Para poder mensurar é necessário primeiramente entender sob quais áreas um negócio social é capaz de impactar. Para isso, desenvolveu-se o Quadro 3, através de exploração independente de Silva et al. (2017) e Pipe Social (2017).

Com base no tripé da sustentabilidade, elencou-se as dimensões em que um negócio social é capaz de impactar. O foco é garantir o triplo resultado, como denominam Bessant e Tidd (2009), já mencionados na seção 2.2.1. Essas dimensões servem para contextualizar o propósito do negócio social, fazendo com que os gestores entendam onde estão inseridos, assim facilitando a busca por medidas que comprovem o efeito socioambiental positivo. Na terceira coluna apresenta-se uma breve descrição do problema e a proposição de solução para cada dimensão.

Quadro 3: Dimensões do impacto de uma empresa social

(continua)

Pilar	Dimensão do impacto	Descrição do problema x Proposição
Econômico	Redução dos custos de transação	Pessoas de baixa renda tem maior dificuldade de acesso a produtos/serviços, seja por distância física ou assimetria de informação, escolaridade e burocracia.
		Os negócios sociais podem gerar soluções que diminuam ou eliminem essas barreiras.
	Ampliação da possibilidade de aumento de renda	Pessoas em condições de vulnerabilidade estão mais propensas ao subemprego e possuem menos oportunidades de crescimento profissional.
		Negócios sociais capazes de aumentar oportunidades de emprego estável, melhoria nas condições de trabalho, eliminação de intermediários, microcrédito, prestação de assessoria e melhores canais de comercialização.
Social	Redução de condições de vulnerabilidade	Pessoas de baixa renda estão mais expostas a situações de vulnerabilidade e crise.
		Os negócios sociais podem oferecer produtos/serviços que se antecipem ou previnam riscos futuros (seguro de vida, saúde, trabalho, assistência funeral).
	Promoção de oportunidades de desenvolvimento	Pessoas de baixa renda tem menor acesso a possibilidades de desenvolvimento de suas capacidades.
		Empreendimentos provedores de autoestima, protagonismo, educação, informação, habilidades psicossociais e cooperação.
	Fortalecimento da cidadania e dos direitos individuais	Muitas pessoas encontram-se privadas de direitos básicos como moradia digna e regularizada, liberdade, segurança, etc.
		Empresas sociais que instruam, defendam e intermedeiem por pessoas em desigualdade e/ou deficiência. Promoção de hábitos de higiene, consumo racional e visibilidade.

Quadro 3: Dimensões do impacto de uma empresa social

(conclusão)

Pilar	Dimensão do impacto	Descrição do problema x Proposição
Ambiental	Atuação na melhoria das condições ambientais	A maioria das periferias são espaços de crescimento desordenado, construções precárias e condições de higiene deficitárias.
		Negócios sociais com propostas de regeneração ambiental, aproveitamento de espaço urbano, melhoria habitacional, saneamento básico, gestão de resíduos e logística urbana.
	Promoção de conhecimento acerca de cuidados ambientais e alternativas sustentáveis	Há a necessidade do fomento de políticas de cuidados com a natureza e conscientização da real importância que o assunto demanda.
		Iniciativas de ensino de consumo consciente, reciclagem, desperdício de recursos naturais, prevenção de doenças e preservação ambiental. Propostas de hortas comunitárias, agroflorestas e produção de orgânicos.
	Desenvolvimento de soluções voltadas a matriz energética	A busca por alternativas de energia renováveis é necessária, assim como o amplo acesso às mesmas. O consumo precisa ser consciente e otimizado.
		Empreendimentos voltados a energias renováveis, otimização do consumo energético, regularização de instalações, redução da emissão de gases e pegada de carbono.

Fonte: Adaptado de Silva et al. (2017) e Pipe Social (2017)

Ressalta-se que as possibilidades de negócios sociais são infinitas. É válido salientar que um negócio social não deve apenas servir a pessoas de baixa renda, mas sim buscar trabalhar com elas para promover mudanças no mundo. No Quadro 3 elencou-se dimensões baseadas em empreendimentos já existentes, mas a criação de novas alternativas fora dessas categorias podem surgir a qualquer momento. O empreendedorismo social está onde existe alguém querendo resolver um problema voltado ao bem comum e ao desenvolvimento sustentável.

4.2.3.2 Indicadores de desempenho em uma empresa social

Assim que uma empresa entende sob qual viés da sociedade deseja atuar, é necessário auto avaliar-se e metrificar dados relevantes e que estejam condizentes com os objetivos a longo prazo. Para isso, a organização global Sistema B oferece uma ferramenta de mensuração baseada em cinco aspectos: meio ambiente, comunidade, equipe, governança e modelo de negócio de impacto. O intuito da

organização é criar um novo tipo de empresa que amplia o dever fiduciário de seus acionistas e administradores em seu estatuto social de incorporar interesses não financeiros de longo prazo, cumprindo o compromisso de melhorar continuamente seus impactos socioambientais e operando com altos padrões de desempenho e transparência (SISTEMA B BRASIL, 2018a).

Assim, baseado na metodologia do Sistema B, apresenta-se no Quadro 4, diretrizes para auxiliar na criação de processos internos e externos de empresas sociais, para que essas futuramente possam mensurar seu impacto utilizando indicadores de desempenho que melhor convierem ao seu modelo de negócio.

Quadro 4: Diretrizes para criação de processos de acordo com a área de impacto

(continua)

Área de impacto	Diretrizes
Meio ambiente	<p>Nesta área, a empresa precisa refletir a respeito de sua gestão ambiental, uso de recursos, emissões em sua cadeia de valor. Também se seu produto/serviço resolve algum problema ambiental ou como é sua relação com os recursos naturais. Deve-se observar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Práticas no local de trabalho estão alinhadas ao meio ambiente; - Eficiência ambiental das instalações; - Monitoramento do consumo de água e energia; - Práticas de redução dos recursos naturais; - Sistema de gestão ambiental; - Práticas de design ambiental; - Materiais ambientalmente preferíveis; - Vida útil e logística reversa dos produtos.
Comunidade	<p>O bom relacionamento de uma empresa com a comunidade ao seu redor é crucial para a garantia de um impacto positivo. É preciso entender a dinâmica de criação de empregos, relação com fornecedores e o envolvimento local. Também se aplica a empresas que tem no seu <i>core business</i> a solução de problemas comunitários. Deve-se observar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Engajamento e desenvolvimento da comunidade local; - Uso de fornecedores locais e duração do relacionamento comercial; - Critérios de triagem de fornecedores; - Local de trabalho inclusivo; - Diversidade no conselho de administração; - Funcionários provenientes de grupos sujeitos a subemprego; - Programa de cidadania corporativa.
Equipe	<p>Quanto a seus trabalhadores, uma empresa precisa garantir seu bem-estar, abrangendo tópicos relacionados a compensação e benefícios, treinamento, saúde e segurança e flexibilidade no trabalho. Deve-se observar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forma de remuneração e ajuste salarial; - Benefícios oferecidos; - Discrepância entre os salários dos colaboradores; - Informações do manual do colaborador;

Quadro 4: Diretrizes para criação de processos de acordo com a área de impacto

(conclusão)

Área de impacto	Diretrizes
Equipe	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento profissional; - Práticas para segurança e engajamento do trabalhador; - Taxa de rotatividade e políticas de folgas remuneradas.
Governança	<p>Na área de governança, avalia-se a missão geral da empresa, ética, responsabilidade e transparência. Deve-se observar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade interna e externa; - Existência de um órgão de gestão; - Existência de uma declaração de missão empresarial com compromisso de impacto socioambiental positivo.
Modelo de negócio	<p>A importância de refletir-se sobre o modelo de negócio é para assegurar que ele não seja reativo à sustentabilidade e sim constituído a partir de uma missão de impacto socioambiental positivo. Deve-se observar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proteção da missão a longo prazo, independente da propriedade da empresa; - Constituição de produtos e serviços socialmente e/ou ambientalmente benéficos; - Foco no desenvolvimento e fortalecimento desses produtos/serviços; - Medir e controlar os potenciais impactos negativos ou não intencionais dos produtos/serviços.

Fonte: Adaptado de Sistema B Brasil (2018b)

Assim, com base nas informações contidas no Quadro 4, é possível auxiliar empresas sociais a desenvolverem práticas de gestão que as levem a cumprirem com seu propósito. Confirma-se que para exercer sua missão em completo, uma empresa precisa muito mais que desenvolver um produto ou serviço inovador, é necessário olhar holisticamente para cada processo dentro da organização.

4.3 COMPILAÇÃO

Após o estudo discorrido, uniu-se os principais conceitos discutidos em um infográfico, o qual está apresentado na Figura 3. Dividiu-se as diretrizes em três categorias: propósito, modelo de negócio e impacto, as quais seguem uma linha de raciocínio similar à de concepção de um negócio social.

Figura 3 - Infográfico



Fonte: Autor (2018)

O infográfico segue o pensamento proposto neste trabalho, resumindo e compilando as ideias principais em um modelo ilustrativo. O objetivo por trás desse compilado é proporcionar um maior entendimento acerca do tema, de forma prática e rápida. Espera-se que contribuir para uma educação empreendedora mais completa e abrangente e concomitantemente fomentar a criação de empresas sociais.

5 CONCLUSÃO

Através da livre análise de um vasto referencial teórico acerca do tema empreendedorismo social, este estudo buscou aprofundar-se no campo impreciso e pouco explorado de negócios que representam apenas 0,4% da população brasileira, mas que em contrapartida, guardam um imenso potencial e são capazes de transformar realidades.

O tema central deste trabalho foi desenvolver um compêndio de diretrizes que auxiliassem na criação de empresas sociais contribuindo para a educação empreendedora. Para isso, na forma de objetivos específicos, almejou-se delimitar conceitos em torno do empreendedorismo social, unificando um ponto de vista que guiasse o estudo, bem como elencou-se as diferenças em relação a prática de filantropia. Estas análises contemplaram a Etapa 1 proposta à pesquisa.

Por conseguinte, dando desenvolvimento a Etapa 2 do estudo, definiu-se estratégias essenciais a qualquer tipo de negócio, visto que uma empresa social atua sob os mesmos mecanismos de mercado que qualquer outro empreendimento e também busca a perenidade e eficiência. Além disso, seguindo a ideia de desenvolvimento sustentável incutida no modelo de negócio, elencou-se os pontos imprescindíveis para a contemplação do tripé da sustentabilidade. Depois, analisou-se a questão do impacto socioambiental positivo dentro de um negócio social, definindo as dimensões as quais podem ser impactadas, como também diretrizes para criação de processos internos e externos capazes de acompanhar e medir esses impactos através de indicadores de desempenho.

Por fim, visando a completude da Etapa 3, foi-se ao encontro de um infográfico que pudesse representar de forma mais direta e ilustrativa o que se versou ao longo deste estudo.

Dessa forma, entende-se que os objetivos foram atendidos e que houve contribuição para literatura e para educação empreendedora à medida que a ideia de

negócio social ficou mais clara e palpável, detalhadamente indo a cada uma de suas fronteiras, sempre respeitando o fato de que cada empreendimento é único e não se pode cometer o erro das generalizações exacerbadas. Por fim, sugere-se para futuros estudos, o uso desse compilado de diretrizes para uma pesquisa aplicada dentro de empreendimentos sociais.

REFERÊNCIAS

- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, Texas, USA, v. 30, n. 1, 2006
- BARROS NETO, J. P. As Vantagens do Empreendedorismo Versus a Dependência do Assistencialismo Filantropia: Por que Estimular o Empreendedor e Evitar o Assistido? **REMIPE: Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, Osasco, vol. 1, n. 1, 2015.
- BESSANT, J., TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2009.
- BESSI, V. G. (Org.). Empreendedorismo e Ação empreendedora. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, vol. 16, n. 2, 2016.
- BRANDÃO, D.; CRUZ, C.; ARIDA, A. L. **Métricas em negócios de impacto social: fundamentos**. São Paulo: ICE e MOVE, 2014. Disponível em: <http://www.artemisia.org.br/img/galerias/noticias/2014-117_Artigo_MetricasNegociosSociais_ICE.pdf> Acesso em: 5 de junho de 2018.
- BIZZOTTO, C. E. N. **Plano de negócios para empreendimentos inovadores**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CESTAROLLI, P. **São Paulo como vai seu empreendedorismo social?** Endeavor Brasil. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/ambiente/sao-paulo-como-vai-seu-empreendedorismo-social/>>. Acesso em: 25 de outubro de 2018.
- DIAS, R. **Sustentabilidade: origem e fundamentos; educação e governança global; modelo de desenvolvimento**. São Paulo: Atlas, 2015.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. 30. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6 Ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.
- DRAYTON, B. **Everyone is a Changemaker: Social Entrepreneurship's Ultimate Goal**. Innovations, Vol. 1, Winter: 2006.
- EASTERLY, W. Can foreign aid buy growth? **Journal of Economic Perspectives**. v. 17, n. 3. Pittsburgh, PA: AEA Publications, 2003 (p. 23–48). Disponível em <<http://docserver.ingentaconnect.com/deliver/connect/aea/08953309/v17n3/s2.pdf?expires=1356360239&id=72137110&titleid=6117&accname=Guest+User&checksum=3854040BFBE0D1695239B9431EFA8F56>> Acesso em 14 de outubro de 2018.
- FIDELHOLC, M.; CARVALHO, I. **8 dicas para estruturar projetos de impacto social e financeiramente sustentáveis**. Disponível em: <<https://startupi.com.br/2015/01/8-dicas-para-estruturar-projetos-de-impacto-social-e-financeiramente-sustentaveis/>> Acesso em: 03 de abril de 2018.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2017

HASHIMOTO, M.; BORGES, C. **Empreendedorismo**: plano de negócios em 40 lições. São Paulo: Saraiva, 2014.

HENDERSON, H. **Além da globalização**: modelando uma economia global sustentável. São Paulo: Cultrix, 2007

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de indicadores sociais**: uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro: IBGE, 2017

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL. **Avaliação de impacto social**: metodologias e reflexões. São Paulo: IDIS, 2016

KERLIN, J. 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, 2006.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo Consciente**: Como Liberar o Espírito Heroico Dos Negócios. São Paulo: HSM, 2013.

MAGRETTA, J. Why Business Models Matters. **Harvard Business Review**, Boston, Maio, 2002. Disponível em: <<https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>> Acesso em: 07 de maio de 2018.

MAROTO, J.C., **Estratégia**: De la visión a la acción Madrid: Esic Editorial, 2007.

MELLO, M. F. **Responsabilidade social como estratégia de empresas industriais do setor moveleiro em busca da sustentabilidade**. 2013. 133 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2013.

MELO NETO, F. P. N.; FROES, C. **Empreendedorismo Social**: a transição para a sociedade sustentável. 3. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MELO NETO, F. P. N.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MIGUEL, P.A.C. (Org.) **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MUNCK, L. **Gestão da sustentabilidade nas organizações**: um novo agir frente à lógica das competências. São Paulo: Cengage Learning, 2013

ONU BR. Nações Unidas do Brasil. **Relatório Brundtland**: Nosso futuro comum. Publicado em dezembro de 1999. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/acao/meio-ambiente/>>. Acesso em: 25 de outubro de 2018.

PIPE SOCIAL. **1º Mapeamento Brasileiro de Negócios de Impacto Socioambiental**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://pipe.social/mapa2017>> Acesso em: 29 de maio de 2018.

PRAHALAD, C. K.; HART, Stuart. **The fortune at the bottom of the pyramid**. Strategy + Business, 26, 2002.

RICHARDSON, M.; KAMINSKI, A. **O papel dos negócios sociais em apoio ao empoderamento feminino no Brasil**. [S.l.]: British Council, 2017

SANTANA, A. L. J. M.; SOUZA, L. M. (Coord.). **Empreendedorismo com foco em negócios sociais**. Curitiba: NITS UFPR, 2015.

SILVA, R. R.; GASPARINI, M.; ALQUEZAR, E.; GONGRA, P.; RIBEIRO, A. **Avaliação para negócios de impacto social: guia prático**. Artemisia, São Paulo: 2017. Disponível em: <<https://artemisia.org.br/como-mensurar-o-impacto-social-da-minha-startup/>> Acesso em: 28 de outubro de 2018.

SISTEMA B BRASIL. **Academia B**. Disponível em: <<http://academiab.org/quienes-somos-2/#sistema-b>>. Acesso em: 26 de outubro de 2018a.

SISTEMA B BRASIL. **Medindo o que importa: O impacto socioambiental da sua empresa**. Disponível em: <<https://bimpactassessment.net/pt-pt>>. Acesso em: 26 de outubro de 2018b.

SEBRAE. **Negócios de Impacto Social e Ambiental**. Brasil: 2018. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pesquisa-do-sebrae-mostra-perfil-dos-empresarios-de-negocios-de-impacto-social,9575d46e8a043610VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 29 de maio de 2018.

SEBRAE. **Negócios sociais: Diretrizes estratégicas para atuação do sistema sebrae no mercado de negócios sociais**, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Anexos/NS%20SEbrae%20-%20Diretrizes_estrategicas.pdf>. Acesso em: 20 de outubro de 2018.

SHEWHART, W. A. **Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. Department of Agriculture**. Dover, 1986.

SOUSA, E. G.; GANDOLFI, P. E.; GANDOLFI, M. R. C. Empreendedorismo social no Brasil: um fenômeno de inovação e desenvolvimento local. **Barranquilla: Dimensión empresarial**, 2011

TERJENSEN, S.; LEPOUTRE, J.; JUSTO, R.; BOSMA, N. **Global Entrepreneurship Monitor 2009 Report on Social Entrepreneurship**. Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, 2012.

THOMSON REUTERS FOUNDATION. **The best countries to be a social entrepreneur**. Inglaterra e Escócia, 2016. Disponível em: <<http://poll2016.trust.org/>> Acesso em: 28 de maio de 2018

TIMMONS, J. A. **New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century**. Irwin, 4th ed. Chicago, IL: 1994.

VAN MARREWIJK, M.; WERRE, M. Multiple Levels of Corporate Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2, maio, 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/225918057_Multiple_Levels_of_Corporate_Sustainability>. Acesso em: 22 de outubro de 2018.

YUNUS, M. **Criando um negócio social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

WORLD BANK GROUP. **World Development Indicators**. USA. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>> Acesso em 14 de outubro de 2018.