

OS ANTECEDENTES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM NEGÓCIOS SOCIAIS

¹Viviane Celina Carmona

²Cristina Daí Pra Martens

³Henrique Mello Rodrigues de Freitas

Resumo

Objetivo: Este artigo tem como objetivo caracterizar os Antecedentes da OE em *Startups* de Negócios Sociais.

Método: Foi desenvolvido um estudo exploratório e qualitativo, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com fundadores de oito negócios sociais. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo, com auxílio do software ATLAS.ti.

Resultados: É apresentada uma caracterização dos antecedentes da OE, sendo eles: missão social, identificação de oportunidades, acesso a capital e *stakeholders*. Os resultados evidenciam a identificação de oportunidades como o principal antecedente. Essas oportunidades estão relacionadas às necessidades de participação e de contribuição social por parte dos fundadores. Na sequência, destaca-se a missão social, vista como uma oportunidade de contribuir para a qualidade de vida da população em geral.

Contribuições teóricas: O estudo contribui com a caracterização dos antecedentes da OE no contexto de negócios sociais, evidenciando que há diferença desses antecedentes nos contextos social e puramente econômico.

Relevância/originalidade: O estudo investiga contexto carente de estudos voltados à compreensão dos antecedentes que podem ser os propulsores ou facilitadores de iniciativas empreendedoras.

Contribuições sociais/para a gestão: A compreensão dos antecedentes da OE em negócios sociais pode contribuir para o desenvolvimento de ações estratégicas junto à empreendedores e empreendimentos de negócios sociais.

Palavras-chave: Antecedentes. Orientação Empreendedora. Negócios Sociais. *Startups*.

Recebido: 30/01/2019 / Aprovado: 05/08/2019
 Editor responsável: Profa. Dra. Vânia Maria Nassif
 Processo de avaliação: Double Blind Review
 Doi: <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1411>

¹Universidade Nove de Julho – UINOVE, São Paulo, (Brasil). E-mail: viviane.carmona@hotmail.com
 Orcid id:

²Universidade Nove de Julho – UINOVE, São Paulo, (Brasil). E-mail: cristinadpmartens@gmail.com
 Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-0955-9786>

³Universidade Nove de Julho – UINOVE, São Paulo, (Brasil). E-mail: freitas138@gmail.com
 Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-6551-7727>



THE ANTECEDENTS OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION IN SOCIAL BUSINESS

Abstract

Purpose: This article aims to characterize the EO antecedents in Social Business Startups.

Design/methodology: An exploratory and qualitative study was developed with data collection through semi-structured interviews with founders of eight social businesses. The data were analyzed by content analyses with the support of software ATLAS.ti.

Findings: The results present a characterization of the EO antecedents: social mission, identification of opportunities, access to capital and stakeholders. The results show that the identification of opportunities is the main antecedent and these opportunities are related to the needs of participation and social contribution by the founders. In sequence, there is the social mission, seen as an opportunity to contribute to the quality of life of the population in general.

Theoretical contributions: This study contributes to the characterization of the antecedents of EO in the context of social business, evidencing that there is difference of this antecedent in the social and purely economic contexts.

Relevance/originality: This study investigates the background studies that can be the propellers or facilitators of entrepreneurial initiatives.

Theoretical / methodological contributions: Understanding the background of OE in social business can contribute to the development of strategic actions among entrepreneurs and social business ventures.

Keywords: Antecedents. Entrepreneurial Orientation. Social Business. Startups.



LOS ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA EN NEGOCIOS SOCIALES

Resumen

Objetivo: Este artículo tiene como objetivo caracterizar los Antecedentes de la OE en Startups de Negocios Sociales.

Método: Se desarrolló un estudio exploratorio y cualitativo, con recolección de datos por medio de entrevistas semiestructuradas con fundadores de ocho negocios sociales. Los datos fueron analizados por medio de análisis de contenido, con ayuda del software ATLAS.ti.

Resultados: Se presenta una caracterización de los antecedentes de la OE, siendo ellos misión social, identificación de oportunidades, acceso a capital y stakeholders. Los resultados evidencian la identificación de oportunidades como el principal antecedente, y esas oportunidades están relacionadas con las necesidades de participación y de contribución social por parte de los fundadores. En consecuencia, se destaca la misión social, vista como una oportunidad de contribuir a la calidad de vida de la población en general.

Contribuciones teóricas: El estudio contribuye con la caracterización de los antecedentes de la OE en el contexto de negocios sociales, evidenciando que hay diferencia de esos antecedentes en los contextos social y puramente económico.

Relevancia/originalidad: El estudio investiga un contexto carente de estudios orientados a la comprensión de los antecedentes que pueden ser los propulsores o facilitadores de iniciativas emprendedoras.

Contribuciones sociales: La comprensión de los antecedentes de la OE en negocios sociales puede contribuir al desarrollo de acciones estratégicas junto a emprendedores y emprendimientos de negocios sociales.

Palabras clave: Antecedentes. Orientación Emprendedora. Negocios Sociales. Startups.



1 INTRODUÇÃO

Os antecedentes da OE referem-se às razões ou inspirações que levaram o empreendedor a tomar a iniciativa de criar um negócio em algum segmento. Este estudo, cujo foco recai sobre negócios sociais, trata de diversos segmentos com o recorte de geração de impacto social com sustentabilidade financeira. Comparações e contrastes entre o empreendedorismo comercial e o social são discussões presentes na literatura, apresentando algumas dimensões da OE, sugerindo que os antecedentes diferem diante de um contexto social (Lumpkin et al., 2013).

Porém, pouco se sabe sobre os processos empreendedores em empresas sociais e se há diferenças entre negócios comerciais e sociais (Lumpkin et al., 2013), o que vem despertando o interesse de pesquisadores sobre negócios sociais e OE. O crescimento de estudos sobre empreendedorismo social, observado como um campo de oportunidade para pesquisas, e a maneira como os empreendedores sociais têm transformado esses problemas em oportunidades vêm atraindo a atenção de pesquisadores devido aos problemas sociais e econômicos enfrentados nos últimos anos (Short, Ketchen, Combs, & Ireland, 2010).

Sabe-se que a oportunidade é um dos gatilhos do empreendedorismo. Nesse sentido, para analisar o empreendedorismo de um negócio, pode-se adotar a OE. Este comportamento pode influenciar positivamente o desempenho do negócio, apontando para o fato de que organizações com maior OE tendem a ser mais bem-sucedidas do que organizações com menor OE (Miller, 1983; Covin, & Slevin, 1991; Zahra, & Covin, 1995; Wiklund, & Shepherd, 2003; Keh, Nguyen, & Ng, 2007; Naldi, Nordqvist, Sjöberg, & Wiklund, 2007; Li, 2009). Assim, uma vez que a OE tem impacto positivo nas medidas de desempenho financeiro e é positivamente associada ao crescimento, pode ser considerada benéfica para as organizações, podendo facilitar a descoberta de novas oportunidades, habilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva (Wiklund, & Shepherd, 2003; Martens, & Freitas, 2010).

Nessa abordagem de busca por vantagem competitiva considerando-se a OE, é essencial compreender os seus antecedentes (Lumpkin et al., 2013), o que vem antes, o que impulsiona um negócio a inovar, a ser proativo, a assumir riscos, a ser agressivo competitivamente e a ter autonomia ou ainda formar redes. Compreendendo a motivação inicial e observando as características desenvolvidas



nesses empreendimentos, é possível planejar, adotar e fomentar ações que estimulem e otimizem as ações de empreendedores sociais.

Partindo da importância de investigar os antecedentes da OE em um contexto específico, este artigo tem como objetivo caracterizar os antecedentes da orientação empreendedora em negócios sociais.

O estudo foi organizado da seguinte forma: na seção 2 é feita uma breve revisão conceitual sobre OE e Negócios Sociais; na seção 3 são apresentados os antecedentes da OE em contexto social; na seção 4, o método de pesquisa utilizado no estudo é abordado; na seção 5 são tratados os resultados da pesquisa, apresentando um breve panorama sobre os antecedentes da OE no contexto estudado; e, por fim, na seção 6 são apresentadas as considerações finais.

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

A OE é o empreendedorismo de um negócio (Martens, & Freitas, 2010) e está associada positivamente ao crescimento de um empreendimento. Ela pode também cooperar com a competência de encontrar novas oportunidades (Wiklund, & Shepherd, 2003). Com um olhar estratégico, a OE surge da oportunidade de novos negócios que podem ser empreendidos com sucesso, de forma prudente, em um processo dinâmico envolvendo ações determinadas (Lumpkin, & Dess, 1996; Martens, & Freitas, 2010).

Diversos estudos têm focado em dimensões que caracterizam a OE. Há três dimensões propostas por Miller (1983) para caracterizar e testar o empreendedorismo nas organizações. São elas: inovatividade, assunção de riscos e proatividade. A partir dos estudos de Miller (1983), os pesquisadores Lumpkin e Dess (1996) apresentaram outras duas dimensões para que o processo empreendedor seja caracterizado e diferenciado: autonomia e agressividade competitiva. A maior parte dos estudos sobre OE aplicados a organizações sem fins lucrativos tem adotado apenas três dimensões da OE: inovatividade, proatividade e assunção de riscos (Morris, Webb, & Franklin, 2011).

As pesquisas sobre empreendedorismo têm adotado a OE como instrumento para ampliar e enriquecer o conhecimento na área. Para a compreensão do empreendedorismo e da aplicação da OE, devem ser considerados três importantes indicadores: 1) a motivação, atrelada às oportunidades vinculadas à necessidade de servir a um propósito social; 2) os processos, que são as motivações baseadas na



missão social; e 3) os resultados, que são indicadores sociais e financeiros que servem como métricas de desempenho (Morris, Webb, & Franklin, 2011).

A proposição de modelos específicos de caracterização das dimensões da OE foi apontada por Morris et al. (2011), afirmando que, ao generalizar as dimensões da OE e suas características, pode-se perder elementos fundamentais em um campo de estudo específico. Assim, reconhecer as dimensões da OE pode contribuir com o desempenho dos negócios sociais, tendo em vista ser esse um novo campo de estudo que ainda carece de desenvolvimento (Barki, Comini, Cunliffe, Hart, & Rai, 2015).

Os negócios sociais são um híbrido do segundo e terceiro setores da economia, que prioriza o impacto social e equilibra a autossustentabilidade financeira (Rosolen, Tiscoski, & Comini, 2014). A criação de valor social é a principal motivação desses negócios, mas é necessário criar valor econômico além do impacto social para assegurar a viabilidade financeira (Mair, & Marti, 2006). Dessa forma, é possível afirmar que a geração de valor econômico é fundamental para a sustentabilidade dos negócios sociais, o que deve estar em equilíbrio com o valor social gerado (Dacin, Dacin, & Matear, 2010; Muñoz, & Kibler, 2015).

Administrar um empreendimento no qual coexistem o interesse social e econômico simultaneamente, muitas vezes é complexo, pois trata-se de objetivos parcialmente conflituosos. Vale ressaltar que um negócio social se difere de ações filantrópicas ou ONGs (Organizações Não Governamentais) ou OSCIP (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público). Negócios sociais são empresas cujos resultados devem incorporar a geração de valor ou a geração de impacto social e os proprietários podem recuperar os seus investimentos (Comini, 2011).

O caminho para analisar os resultados dos negócios sociais pode passar pelo gerenciamento empreendedor, também chamado de OE, no qual a gestão está refletida nos processos organizacionais, métodos e estilos que uma organização adota para ser empreendedora (Stevenson, & Jarillo, 1990). Nesse contexto, o que precede a OE é foco deste estudo, e será a seguir abordado sob a denominação de antecedentes da OE.

3 ANTECEDENTES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM CONTEXTO SOCIAL

A definição de empreendedor é ampla e não consensual, porém muitos pesquisadores afirmam que os empreendedores têm características singulares que



os diferem das demais pessoas (Wortman, 1986; Gartner, 1988; Cooley, 1990). Essas características podem ser desenvolvidas e treinadas (McClelland, 1987; Ross, 1987; Salte, 1989; Cooley, 1990; Fillion, 1993; Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993; Fillion, 2000).

Para caracterizar o empreendedor, não há perfis que sigam um único padrão, procedimentos prontos ou uma receita. O perfil de um empreendedor está atribuído ao resultado da sua interação pessoal com o empreendimento e o ambiente externo (Sathe, 1989), evidenciando que eventos externos ou internos, a exemplo de desenvolvimento de novas tecnologias, mudança na demanda do consumidor e mudanças econômicas, influenciam as características do empreendedor (Hornsby et al., 1993).

A literatura sobre empreendedorismo social aponta algumas características de antecedentes para o contexto. Elas são divididas em quatro categorias (Lumpkin et al., 2013): 1) motivação social e missão; 2) identificação de oportunidades; 3) acesso ao capital / financiamento; e 4) várias partes interessadas, os stakeholders.

O antecedente **motivação social e missão** (Lumpkin et al., 2013) está relacionado às motivações de um negócio social, que são coletivas, e priorizam os objetivos sociais focados nas necessidades e desejos individuais e tendências de consumo, além das necessidades humanas. Essa motivação social e missão é contraposta pela missão de organizações puramente comerciais. Para os autores, a motivação é a base da ação individual ou da missão organizacional, sendo o antecedente que mais objetivamente distingue o empreendedor social de outros empreendedores. A missão está concentrada em problemas e necessidades sociais presentes há muito tempo na sociedade, como fome, pobreza, falta de habitação, violência, poluição, ausência de atendimento médico, problemas no âmbito educacional e outros. Portanto, são amplamente conhecidos e podem ser considerados como oportunidades de problemas a serem resolvidos (Lumpkin et al., 2013).

Outro antecedente presente na literatura de empreendedorismo social é a **identificação de oportunidades** (Lumpkin et al., 2013). A identificação de oportunidade é essencial para o desenvolvimento de um empreendimento e normalmente está associada à oportunidade de obtenção de lucro. A resolução de problemas sociais, no contexto dos negócios sociais, é considerada uma oportunidade. Sendo assim, o empreendedorismo pode ser uma fonte de soluções



transformadas em oportunidades. Essas oportunidades estão especificamente direcionadas a populações carentes ou desfavorecidas, e a aplicação de soluções empresariais para resolver problemas sociais depende da percepção sobre os valores sociais e do nível de recursos que os empreendedores sociais podem mobilizar. O apoio financeiro e comunitário à iniciativa, e a mobilização da população, são indicadores-chave que refletem o reconhecimento das oportunidades (Lumpkin et al., 2013).

O acesso ao capital / financiamento é também um dos antecedentes dos negócios sociais a ser observado, apesar de não ser uma característica distintiva quando comparada a qualquer empresa ou empresário em início de operação. Esse antecedente aborda a limitação de recursos e a dificuldade em adquirir capital para iniciar ou dar continuidade ao negócio, evidenciando a dificuldade de acesso ao capital quando não há boas perspectivas de geração de fluxo de caixa (Lumpkin et al., 2013). Assim sendo, há ainda outro movimento a ser evidenciado que se refere à competição direta por recursos e apoio de consumidores conscientes existente entre as empresas consideradas puramente comerciais e as empresas sociais (Lumpkin et al., 2013).

Por fim, o quarto antecedente da OE são as várias partes interessadas, os chamados **stakeholders**, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que é afetado ou que pode afetar a capacidade de uma organização para atingir seus objetivos. Em ambientes comerciais, os principais *stakeholders* são investidores, empregados, fornecedores e compradores de bens e serviços. Eles são necessários para o sucesso do empreendimento e são, portanto, as partes interessadas mais influentes porque têm uma participação financeira no negócio. *Stakeholders* também podem ser um grupo de apoiadores com interesse no sucesso da empresa no desenvolvimento de sua missão social (Lumpkin et al., 2013). Há ainda outros grupos de *stakeholders*, como cidadãos locais, agências governamentais e a comunidade na qual o empreendimento opera. Além disso, as estruturas de propriedade social que incluem clientes, usuários e grupos locais ou comunitários ou *trustes*, concedem poder e legitimidade aos empreendedores, bem como maiores oportunidades para apresentar a urgência de suas reivindicações, o que pode alterar diretamente as operações do empreendimento (Lumpkin et al., 2013).

A Figura 1 a seguir apresenta as categorias dos antecedentes da OE e suas descrições, sintetizando as informações apresentadas nesta seção.



	Categorias	Descrição
Antecedentes da OE	Motivação social e missão	As motivações são a base organizacional, devem ser voltadas ao coletivo e priorizar os objetivos sociais. A missão é o antecedente mais distintivo do empreendedor social de outros empreendedores.
	Identificação de oportunidades	Os NS consideram uma oportunidade a resolução de problemas sociais.
	O acesso ao capital / financiamento	Acesso a recursos financeiros. O acesso é dificultado se não houver boas perspectivas de geração de fluxo de caixa.
	Várias partes interessadas, os stakeholders	São indivíduos ou grupos que são influenciados ou que podem afetar a capacidade de uma organização para atingir seus objetivos.

Figura 1: Categorias dos Antecedentes da Orientação Empreendedora em Negócios Sociais
Fonte: Elaborada pelos autores, baseado em Lumpkin et al., (2013)

As categorias e as suas descrições serão utilizadas como base para o estudo de campo e para a análise dos resultados.

A seguir, são abordados os procedimentos metodológicos do estudo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de caracterizar os antecedentes da OE em Negócios Sociais, este estudo teve caráter descritivo e exploratório ao procurar compreender o fenômeno e indicar novas ideias ou hipóteses a serem testadas (Rúdio, 1986). O estudo teve início com uma pesquisa bibliográfica, ponto de partida para a pesquisa científica, pois o levantamento é necessário para que o pesquisador obtenha mais informações sobre o fenômeno que pretende investigar.

Este é um estudo qualitativo realizado por meio de entrevistas semiestruturadas, técnica de coleta de dados que permite a captação de dados subjetivos como as motivações, os valores, os significados e as crenças que não são descobertas facilmente com pesquisas quantitativas, por se tratarem de situações e fatos muito particulares (Boni, & Quaresma, 2005). O roteiro de entrevistas foi elaborado com base na literatura de Lumpkin et al. (2013), partindo do modelo teórico para o estudo de processos empresariais em contextos sociais, conforme apresentado na Figura 2.

Embora o modelo apresente os antecedentes, a OE e as saídas, são explorados, neste artigo, apenas os resultados relativos aos antecedentes da OE, parte em destaque na Figura 2.

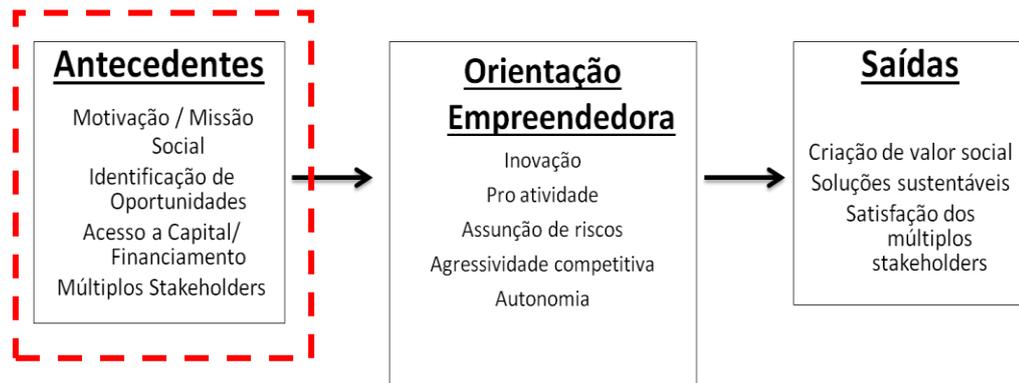


Figura 2: Antecedentes, OE e saídas para o contexto de Empreendedorismo Social
Fonte: Adaptado de Lumpkin et al. (2013).

O modelo teórico de Lumpkin et al. (2013) contempla os antecedentes da OE, a OE em cinco dimensões e seus resultados como um processo. Esse modelo foi desenvolvido para empreendimentos sociais em geral, não especificamente para os negócios sociais, e até a realização desta pesquisa não foram localizados estudos que o tenham testado empiricamente. Em pesquisa mais abrangente, buscou-se aplicar o referido modelo a negócios sociais, buscando sua validação e potencial ampliação.

Diante da escolha de estudar os antecedentes da OE de empreendimentos sociais, percebeu-se uma dificuldade em definir quais empreendedores sociais seriam foco da pesquisa. Dentre as diferentes tipologias, a escolha foi investigar os negócios sociais, que atraem particularmente o interesse dos autores por combinarem a criação de valor social e autossustentabilidade, contrapondo ideias gerais de filantropia e doações comumente presentes nos empreendimentos sociais.

As entrevistas foram realizadas com empreendedores de *startups* de negócios sociais diversos, selecionados por terem sido incubados por uma organização pioneira na disseminação e fomento desse tipo de negócios no Brasil.

A entrevista semiestruturada foi elaborada de maneira a facilitar a compreensão sobre os antecedentes da OE. A entrevista tem o papel de complementar os dados bibliográficos, pois permite coletar dados objetivos e subjetivos (Boni, & Quaresma, 2005). Para assegurar que o roteiro atendesse aos objetivos da pesquisa, foi aplicado um pré-teste com três gestores de negócios sociais, o que resultou em pequenos ajustes e permitiu calcular o tempo estimado para realização da entrevista.

Como foram entrevistados empreendedores que estão por todo o Brasil, algumas entrevistas foram realizadas a distância, com apoio da tecnologia de



informação. Para realização desta pesquisa, foram utilizadas as seguintes ferramentas de apoio: o software Skype, para as chamadas e videoconferências; e-mail e telefone, para os contatos com os potenciais entrevistados; software Microsoft Excel, para organizar as planilhas e informações; gravadores de som, para registro das entrevistas; e o software ATLAS.ti, para apoio à análise de conteúdo. Foram realizadas oito entrevistas entre os meses de outubro de 2017 e fevereiro de 2018, tendo sido duas de forma presencial e seis a distância.

Esses oito empreendimentos fazem parte de uma incubadora de negócios sociais, que foi escolhida por ser referência nacional, ter critérios bem definidos quanto à escolha dos negócios a serem incubados e por ter sido apontada como a aceleradora de maior destaque em pesquisa recente com negócios sociais (Petrini, Scherer, & Back, 2016). Seguiu-se a premissa de Bourdieu (1999) sobre a necessidade de escolher bem a amostra, por meio de critérios bem definidos. A incubadora possui em seu portfólio cerca de 80 negócios acelerados nos últimos 3 anos. Todos os entrevistados foram contatados por e-mail e oito respondentes foram selecionados por terem vivenciado o fenômeno principal deste estudo (Creswell, 2010) e por terem aceito participar.

A seleção dos empreendimentos está alinhada com a contextualização do problema a ser estudado, suportada pelo referencial teórico, que se refere aos processos estudados na literatura sobre OE e seus antecedentes, empreendedorismo social e negócios sociais. Os fundadores dos negócios foram os participantes das entrevistas, uma vez que possuem conhecimento especializado de atuação em negócios sociais (Hair, Arthur, Samouel, Page, 2007). Vale destacar também, que os casos de negócios sociais foram escolhidos a fim de ampliarem a teoria ou preencherem categorias teóricas (Eisenhardt, 1989). As entrevistas foram transcritas e analisadas uma a uma com auxílio do software ATLAS.ti, marcando os indícios dos antecedentes em suas quatro categorias, sendo elas: 1) motivação e missão social; 2) identificação de oportunidades; 3) várias partes interessadas - os *stakeholders*; e 4) o acesso ao capital e financiamento. As falas dos empreendedores que representavam cada um dos antecedentes foram marcadas para facilitar a análise e caracterização individual, o que também propiciou a realização de comparações.

Os oito empreendimentos que compõem o contexto desta pesquisa são caracterizados na Figura 3 a seguir. Na análise dos dados, os empreendimentos são representados pelos códigos que constam na primeira coluna da figura.



Código	Empresa	Breve descrição do Negócio Social
NS1	Alimentação e Educação São Paulo -SP	É um negócio social que combina agricultura urbana e educação alimentar para promover saúde e bem-estar na cidade. Buscam transformar espaços ociosos em espaços produtivos com hortas.
NS2	E-commerce -Shopping para Lojistas Curitiba – PR	Trata-se de um Marketplace com a maior comunidade de lojistas do Brasil. Possui boa reputação, grande volume de avaliações mensais, visibilidade e o melhor ranqueamento.
NS3	Educação empreendedora com impacto social e ambiental São Paulo – SP Atende todo o Brasil	Trabalha a educação empreendedora com foco em negócios de impacto social. Sua fundadora já participou de competição mundial de projeto de impacto representando o Brasil na Guatemala, em 2013, sendo uma das 8 finalistas de 1600 projetos. Ganhou o prêmio Jovem de Empreendedorismo. E foi uma das 10 finalistas do Prêmio de Empreendedorismo Roberto Justus. Representou o Brasil no encontro do G20, na China em 2017, atuando em dois temas principais: Empreendedorismo e Sustentabilidade.
NS4	Finanças - plataforma de pagamentos via celular Marília – SP Atende todo o Brasil	É a primeira solução de pagamento de vale alimentação e vale refeição via celular homologado no PAT (Programa de Alimentação do Trabalhador). Desenvolvem soluções que vão desde a inclusão financeira da população sem acesso à contas bancárias até uma plataforma completa para gestão de benefícios trabalhistas.
NS5	Capacitação para NS Rio de Janeiro e São Paulo – Atende todo Brasil	Atua na capacitação de empreendedores sociais oferecendo metodologia própria para proporcionar inovação dentro das empresas.
NS6	Infraestrutura Urbana São Paulo - SP	Empreendimento referência em brinquedos e equipamentos de lazer de pequeno, médio e grande portes, que trazem a brasilidade em seus formatos e cores para espaços públicos e privados, parte do urbanismo contemporâneo através de interações no cotidiano.
NS7	Saúde - Plataforma <i>on line</i> para médicos e pacientes. Rio de Janeiro - RJ e Bélgica - Atende todo o Brasil	É a primeira plataforma brasileira na área da saúde educativa e personalizada, que dá orientações e faz o monitoramento remoto envolvendo os pacientes, e coordenando seus cuidados com inteligência e tecnologia gerando bases de dados.
NS8	Soluções em tecnologia e que geram experiências. São Paulo –SP	Buscam criar e identificar soluções de impacto que sejam implantadas e replicadas em diferentes contextos, organizações e regiões, clientes e parceiros.

Figura 3: Breve descrição dos empreendimentos analisados

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Tendo sido apontados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, apresenta-se, a seguir, a análise dos resultados.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a apresentação dos resultados do estudo, foi feito inicialmente um panorama geral. Na sequência, cada dimensão dos antecedentes da OE é explorada, incluindo trechos das falas dos entrevistados. Vale lembrar que as dimensões são: motivação social e missão, identificação de oportunidades, acesso ao capital/financiamento, e várias partes interessadas - os *stakeholders*. Por fim, é



apresentado um quadro resumo que retoma a caracterização dos antecedentes da OE e apresenta evidências empíricas de sua aplicação no contexto estudado.

O perfil dos entrevistados mostrou que a maioria desses empreendedores são jovens entre 25 e 34 anos de idade, com formação superior, pós-graduação e altamente qualificados quanto ao assunto negócios sociais. Um panorama geral do que pensam esses empreendedores sociais (com base nas entrevistas realizadas) pode ser ilustrado da seguinte forma: esses empreendedores sociais não estão buscando doações e não querem ser agentes filantropos. Eles desejam mudar a realidade de uma região, de um país e mudar o mundo. Usam seus conhecimentos e experiências na expectativa de viverem melhor e terem um emprego, um cargo, uma função, uma tarefa que faça sentido.

Assim, esses empreendedores criam ambientes de trabalho diversos daqueles chamados tradicionais em que atuaram anteriormente e não viam sentido. Isto por atuarem de maneira parecida com verdadeiras linhas de produção industrial e com horários rígidos de entrada e sem horário para saída, o que os entrevistados apontaram como espaço improdutivo, que gera insatisfação e frustrações.

Com base nas respostas dos entrevistados e com o uso do software ATLAS.ti, foi gerada a Figura 4 para caracterizar os antecedentes da OE em NS em suas categorias de identificação de oportunidades, motivação social e missão, acesso ao capital/financiamento e várias partes interessadas (*stakeholders*).

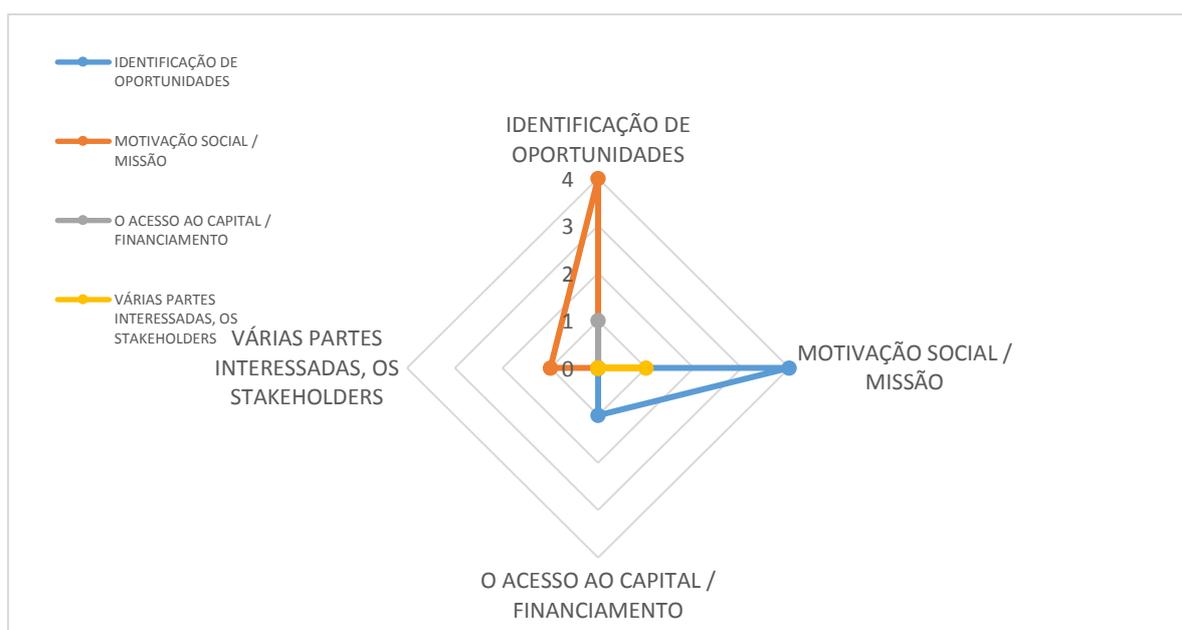


Figura 4: Caracterização dos Antecedentes da OE em Negócios Sociais
Fonte: Elaborada pelos autores, com dados da pesquisa, no software ATLAS.ti (2019)



O gráfico mostra que, entre os quatro antecedentes do contexto social estudados, a missão social e a identificação de oportunidades são igualmente consideradas as mais importantes.

A seguir, serão detalhados os resultados dos antecedentes da OE divididos nas quatro categorias.

5.1 Motivação Social e Missão

Entre os motivos para empreender, há destaque para aqueles que preferem depender das próprias habilidades para a obtenção de resultados, buscando a realização por meio da dedicação e da assunção de riscos ao assumir tarefas desafiadoras (McClelland, 1962). A motivação é uma das características observadas em empreendedores exitosos e está atribuída à persistência e comprometimento com o trabalho (Mansfield, McClelland, Spencer, & Santiago, 1987).

A principal motivação desses fundadores de negócios sociais entrevistados é o impacto social, visto como oportunidade, tanto para a resolução de problemas sociais, como oportunidade de negócio lucrativo.

[...] empresa criada com a missão de tornar-se o maior *marketplace* para artesãos no Brasil. Ao perceber que a dificuldade de acessar as grandes redes varejistas do país não se restringia apenas aos artesãos, criou-se a nova empresa em 2015, com a missão de ajudar todo e qualquer lojista a chegar aos maiores e melhores *marketplaces* nacionais e internacionais. (NS2).

Embora as práticas contemporâneas de empresas sociais compartilhem muitas semelhanças com empresas com fins lucrativos, diferenças significativas podem ser encontradas ao se comparar essas práticas (Shaw, & Carter, 2007). Em um momento em que os jovens estão procurando gerar “negócios com propósito” (a expressão do momento), eles conseguem ver propósito ao desenvolverem negócios que podem mudar o mundo.

[...] estava sentindo falta de ter um impacto mais direto, porque a gente trabalhava muito com estratégia e a estratégia sempre depende da empresa implantar ou não. E ele queria fazer uma coisa mais mão na massa. (NS1).
[...] a ideia surgiu num momento de crise existencial mesmo, quando eu estava fazendo cenografia. Eu sempre tive um trabalho muito forte ligado ao social. Antes de eu ir para a cenografia, eu sou formado em artes plásticas, sou artista plástico, acabei em um momento que eu falei: “cara, quer saber? Eu vou voltar para continuar este trabalho de parte social, que me move”. (NS6).



A insatisfação com o emprego anterior, a postura dos chefes e suas cobranças por resultados, assim como um país com diversos problemas sociais negligenciados pelo poder público e não satisfatoriamente atendidos pelo terceiro setor, são apontados como as principais motivações dos empreendedores entrevistados.

Eu comecei com a ideia de um projeto de Iniciação Científica que eu fazia, que era transformar óleo em biodiesel, e aí foi a primeira vez que eu saí representando o Brasil em uma competição mundial [...]. Eu não ganhei o primeiro lugar nesse prêmio da Guatemala, mas eu fui uma das 8 finalistas de 1600 projetos. E aí quando eu voltei, eu consegui ganhar uma bolsa de estudos na Fundação Cabral, que estava formando a primeira turma de um programa que eles têm, que é chamado Dignidade, que é voltado para negócios sociais. (NS3).

Ganhar prêmios, ir ao exterior para representar o país e ganhar bolsas de estudo tem dado visibilidade à missão social de alguns empreendimentos.

5.2 Identificação de oportunidades

A habilidade para identificar oportunidades é destaque entre as pesquisas sobre características empreendedoras, lançando a necessidade de antecipação forçadamente ou devido às circunstâncias por parte dos empreendedores (Cooley, 1990).

Os empreendedores não são muito diferentes das outras pessoas em termos de assunção de riscos, mas geralmente identificam mais oportunidades que as demais pessoas e, de alguma forma, aprenderam a perceber essas oportunidades (Krueger, 2003).

A oportunidade de mudar a sociedade é apontada nas entrevistas como o fator decisivo no momento da criação do negócio, pois os negócios foram fundados com a percepção de que as necessidades sociais são lacunas a serem preenchidas e, com isso, esses empreendedores buscam não apenas gerarem um negócio, mas sim um negócio que cause impacto social positivo, como pode ser observado na fala dos fundadores do NS7 e do NS1.

[...] ele veio para o Brasil com esse sonho de abrir uma empresa para ajudar a mudar a saúde no mundo e aí a gente se conheceu. A gente acabou entrando nessa aventura. (NS7).

[...] eu quero trabalhar com alimentação, porque eu venho de uma família muito bem de vida, meu pai é médico, nós somos classe média, estudei em escola boa, faculdade pública e o que eu aprendi sobre o meu corpo, sobre a minha alimentação nesses dois anos, eu não tinha a menor ideia. Se eu que tenho acesso a tudo, não tenho a menor ideia, imagina quem não tem, quem



está anos luz no bloco aí de educação, quanto essa pessoa está sabendo sobre a saúde dela? E aí eu falei: “ah, e quero trabalhar com isso”. (NS1).

Com a percepção e autodenominação de privilegiados, por fazer parte da classe média alta social brasileira, os entrevistados afirmam ter estudado em universidades nacionais e internacionais renomadas, evidenciando suas qualificações formais que os prepararam com informação sobre negócios e modelagem de negócios. Isso ampliou a visão dos empreendedores sobre a diversidade de formas e propósito dos negócios, fazendo com que questionassem seus propósitos de vida e levando-os à vontade de ajudar os outros. Assim, se opõem à lógica de gerar apenas o lucro pelo lucro ou dinheiro para manter e fazer crescer seus patrimônios, mas sim gerar impacto social positivo.

O processo de identificação de oportunidades é classificado como um processo intencional e, portanto, as intenções empreendedoras merecem atenção (Krueger, 2003).

Todos os entrevistados operam exclusivamente nesses negócios sociais que fundaram e estão buscando crescer e aprenderem com os exemplos de outros negócios sociais pelo mundo. Iniciaram seus negócios com base em pesquisas, como o NS6 elucida.

[...] minha esposa, ela é artista também, ela sempre falava que eu devia criar um brinquedo, mexer com brinquedos e nunca consegui materializar isto [...]. Quando meu filho nasceu, em 2013, eu, por conta daquelas manifestações nas ruas, eu tava bem na maternidade [...]. E aí foi neste momento que comecei a pesquisar sobre relatos, sobre o que seria este brinquedo, o que seria este equipamento, qual seria a plataforma. Aí, eu fui pesquisando, escrevendo texto, lendo e aí aconteceu. (NS6).

Inicialmente, a maioria dos empreendedores entrevistados continuou atuando em seus empregos anteriores à ideia da fundação do negócio social. Eles primeiramente combinaram as duas tarefas, mantendo seus custos com o emprego inicial, à medida que compreendiam e faziam crescer os seus negócios sociais, e sempre com a preocupação sobre a autossustentabilidade financeira do novo negócio. É arriscado, mas como eles acreditavam na ideia central e estavam investindo capital e tempo, conseguiram, em um período de no máximo dois anos, migrarem e atuarem apenas no próprio negócio. Assim, processa-se as sugestões do ambiente ao redor e dá início para estabelecer a oportunidade percebida, transformando-a em uma proposta comercial viável (Krueger, 2003).



Percebe-se que resolver um problema social é uma oportunidade que está gerando lucro para esses negócios, fato que pode servir de inspiração para muitos outros negócios que ainda nem estão no imaginário da sociedade.

[...] ele (o sócio) foi procurar um curso de negócios sociais, na época na ESPM, e aí ele fez este curso. E ele é uma pessoa que não veio muito no mundo para brincadeira; então, o TCC do curso para ele não era só um TCC, ele foi criar uma empresa, tirar do papel, e essa empresa já era os primórdios do NS1, que era focado inicialmente em produção de comida. Então a ideia era produzir comida, para abastecer os prédios que recebessem as hortas. (NS1).

Compreender as intenções oferece oportunidades significativas de aumentar a capacidade de entender a atividade empreendedora. As intenções em geral dependem das percepções de atratividade pessoal, normas sociais e viabilidade, ou seja, as intenções empreendedoras dependem de percepções de desejo pessoal, viabilidade e propensão para agir (Krueger, 2003).

Mas os empreendedores entrevistados também enfrentam a dificuldade do pioneirismo. Por terem ideias muitas vezes inovadoras, os negócios mudam muito ao longo tempo e vão crescendo e se ajustando.

[...] o pai e a mãe dele (sócio) são médicos na Bélgica e o pai dele é uma referência na cirurgia cardiovascular na Bélgica, na Europa como um todo. [...] ele (sócio) sempre conviveu muito com esse segmento de saúde, mas ele não gostava. Por mais que ele tenha dois irmãos que são médicos, ele nunca gostou. Ele sempre gostou de tecnologia. (NS7).

A oportunidade também é vista como fazer aquilo que gosta aliado à mudança social almejada e está comumente atrelada a experiências e necessidade familiares ou a experiências de empregos anteriores dos empreendedores.

[...] muito mais do que o negócio, que é que nem eu te falei, a gente tem um objetivo que é mudar a saúde no mundo. Se a gente, se tudo der certo, a gente vai ajudar as pessoas, ajudar as pessoas que moram longe, que tem dificuldade a ter acesso a saúde. (NS7).

Aliar as experiências pessoais e profissionais, o *networking*, a formação e a mudança social por meio do impacto positivo, é o que esses empreendedores têm observado como oportunidade.

5. 3 O Acesso a Capital e Financiamento

Indicada pela literatura, a dificuldade em conseguir financiamento, seja em empresas sociais ou puramente comerciais, é um problema da fase da viabilidade e da credibilidade do negócio (Lumpkin et al., 2013). Para passarem por processos de



aceleração e incubação, os negócios sociais pesquisados já haviam passado por algumas fases e problemas sozinhos, antes de procurarem ajuda especializada. Inclusive, vale ressaltar, que a maioria desses negócios passaram por mais de uma incubadora e aceleradora até encontrarem o ponto de equilíbrio financeiro. Existe hoje uma série de negócios sociais que estão voltados à capacitação (incubadoras) e à busca por investimentos (aceleradoras) para esse tipo de empreendimento.

Os negócios sociais estudados utilizam espaços pequenos ou compartilhados por se tratarem de *startups*, possuem equipes enxutas e geralmente usam a tecnologia a seu favor. Trabalham muitas vezes em ambientes *online*, remotamente, sem necessidade de gastos com transporte, alimentação e aluguel ou aquisição de um espaço para uso em tempo integral, o que viabiliza a sua fundação, mas não garante a sua continuidade.

Nenhum dos entrevistados apontou o acesso a capital ou financiamento como um antecedente facilitador na geração do negócio social. Assim como o NS7, muitos iniciaram com capital próprio.

[...] nos primeiros três anos, a gente foi totalmente *bootstrap*, entendeu? O ES7S tinha um dinheiro que ele juntou. Ele tinha algum dinheiro, eu tinha algum caixa e a gente começou. Devagar. (NS7).

Normalmente, esses negócios iniciaram com capital próprio e com o uso do FGTS, fruto de empregos formais anteriores que resultaram em demissão. Esses negócios são criados com missão social e já nascem buscando autossustentabilidade e lucratividade.

Como os empreendedores estão atentos e inscrevem-se em diversos concursos e premiações direcionados aos negócios sociais, alguns deles conseguem ser acelerados ou ganham prêmios em dinheiro para investir, ampliar ou melhorar o negócio, como foi o caso do NS7.

E a gente foi ter o primeiro investimento acho que foi em 2015, que a gente teve investimento de um grupo europeu. Por isso que a gente voltou com o *headquarter* para a Bélgica. O investimento foi bem maior. Acho que foram 300 mil euros, 400 mil euros, entendeu? (NS7).

Alguns empreendedores não querem ser acelerados e não abrem o capital de suas empresas para investimentos por não se sentirem preparados, ou seja, ainda não estão em uma fase de maturação suficiente para receberem grandes investimentos, ao mesmo tempo em que não querem sócios opinando sobre a suas atuações.

Não tenho vontade de abrir para capital, até uma loucura, porque eu decidi me posicionar como NS3, sem ter um real, então eu brinco: "quem vai ser meu capital de giro? Vai ser o Itaú, com cheque especial". (NS3).



A maioria dos entrevistados assume o risco e investe o capital próprio, apontando, portanto, a necessidade de políticas específicas de financiamento na área, pois isso viabilizaria a proliferação desse tipo de negócio.

5.4 Várias Partes Interessadas, os *Stakeholders*

Apontados na literatura como um fator crítico de sucesso, os *stakeholders*, cuja definição é “[...] qualquer grupo ou pessoa cujos interesses podem afetar ou ser afetados pelas realizações dos objetivos de uma organização” (Freeman, 2010, p. 46), são pontos observáveis quando se fala em antecedentes, pois a eficácia de uma organização também é medida por sua habilidade de satisfazer aqueles que têm algum tipo de vínculo com o negócio. Nesse sentido, a OE pode ser propulsora para a inovação e a geração de valor para o cliente (Nasution, Mavondo, Matanda, & Ndubisi, 2011).

Interessante notar que os *stakeholders* quase não aparecem na fala dos entrevistados como antecedente observado da OE. Mesmo que fundamentais, os *stakeholders* ficam em segundo plano perante a motivação e a oportunidade de gerar impacto social positivo.

Os mais importantes são, bom, o cliente, o público final, que no nosso caso já são 2 *stakeholders*, o cliente, o corporativo e no caso de comunidade, sempre vai ser o cliente [...]. A gente não considera o governo como *stakeholder* chave para gente hoje [...] falamos muito de conseguir fazer uma pressão de políticas públicas, melhorar a alimentação, a merenda escolar e muitas coisas estão na nossa pauta, o governo não é tão chave. A mídia tem papel fundamental na nossa história, porque a gente acaba saindo na mídia por uma geração espontânea, aí isso acaba tendo um retorno muito grande. (NS1)

É claro que o cliente é o foco, mas antes de iniciar o negócio, eles não procuraram manter contato com o cliente, e sim buscaram solucionar o problema social. Por vezes, foi dito que talvez inicialmente o usuário não compreenda a utilidade do serviço, ou seja, a oportunidade se reforça pelo conhecimento dos empreendedores sobre os problemas sociais e as lacunas existentes em termos de serviços e produtos nas áreas em que decidiram atuar. Os negócios sociais não foram fundados buscando responder às expectativas dos *stakeholders* e há, por parte dos empreendedores pesquisados, dificuldades em ter uma visão mais ampla em relação a como os *stakeholders* afetam e são afetados em seu desempenho organizacional.

5.5 Caracterização dos Antecedentes da OE em Startups de Negócios Sociais

Para fazer a síntese das características dos antecedentes da OE presentes em Negócios Sociais, apresenta-se a Figura 5 a seguir. As categorias dos antecedentes são brevemente caracterizadas e as evidências da realidade estudada são apresentadas com



base nas oito entrevistas realizadas que podem ilustrar como tais antecedentes configuram-se nos negócios sociais.

ANTECEDENTES DA OE EM STARTUPS DE NEGÓCIOS SOCIAIS		
Categorias	Características	Evidências da realidade estudada
Missão social	A missão do negócio está associada ao impacto social. É o antecedente mais distintivo do negócio social. As motivações sociais são a base organizacional. Devem ser voltadas ao coletivo e priorizar os objetivos sociais, contrapondo missões comerciais.	<ul style="list-style-type: none">- Mudar a forma de vender, tornando acessível aos pequenos produtores e artesãos;- Mudar a saúde no Brasil, tornando-a mais prática, barata e acessível;- Transformar espaços ociosos em hortas urbanas, melhorando a alimentação nas metrópoles.- Compartilhar espaços e incentivar a troca cultural por meio do turismo.- Inserir o jovem de baixa renda no mercado de trabalho.
Identificação de oportunidades na resolução de problemas sociais	Consiste em ver a resolução de um problema social como uma oportunidade de negócio. É identificar uma oportunidade. Os NS consideram uma oportunidade a resolução de problemas sociais. Existem oportunidades para a resolução de problemas nas diversas áreas, sendo algumas delas, a saúde, educação, habitação, mobilidade, acesso à informação e à tecnologia, entre outros.	<ul style="list-style-type: none">- Formalização e orientação a pequenos e novos negócios;- Diminuição de custos operacionais com o uso da tecnologia;- Monitoramento remoto de pacientes fisicamente distantes do médico.- Educação empreendedora; formação para negócios sociais ampliem seus resultados.- Logística diferenciada, com transporte de baixo impacto ambiental e facilidade de locomoção e parada.
O acesso ao capital/ financiamento/ investidor	É o acesso a recursos financeiros. O acesso é dificultado se não houver boas perspectivas de geração de fluxo de caixa. É um antecedente complexo também em contexto não social. É caracterizado pela iniciativa gerada a partir da aplicação de capital no negócio. Comumente se dá por capital próprio dos fundadores; porém, é possível conseguir financiamento, inclusive os financiamentos coletivos, ou, ainda, conseguir um investidor por meio das aceleradoras.	<ul style="list-style-type: none">- A maior parte dos empreendedores atua com capital próprio, oriundo de outras fontes de renda como empregos anteriores ou a venda de bens para angariar fundos.- Buscam atrair investimento de aceleradoras e 'investidores anjos', que ajudam a viabilizar financeiramente o negócio por parceria com taxas baixas de juros ou baixo percentual de retorno sobre o lucro gerado.- Uso das redes sociais e outras mídias para conseguir financiamentos coletivos em prol da causa que o negócio defende, como, por exemplo, a plataforma de compartilhamento de hospitalidade que iniciou suas operações com o financiamento coletivo por meio da rede social.
Várias partes interessadas, os stakeholders	São indivíduos ou grupos que são influenciados ou que podem influenciar a capacidade de um negócio para atingir seus objetivos. Os beneficiários dos negócios sociais são considerados seus principais <i>Stakeholders</i> . Entidades sociais, prefeituras e instituições de administração pública em geral, incubadoras e órgãos de fomento também aparecem como antecedente propulsor da OE.	<ul style="list-style-type: none">- A sociedade de maneira geral é o maior <i>stakeholder</i> dos NS.- os usuários são considerados <i>stakeholders</i>.- Incubadoras e aceleradoras de NS são <i>stakeholders</i>.- Os funcionários do NS são considerados <i>stakeholders</i>.- Parceiros e fornecedores são <i>stakeholders</i>.

Figura 5: Antecedentes da OE: categorias, características e evidências da realidade estudada.
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

O quadro apresenta as características e exemplifica os antecedentes da OE de negócios sociais por meio das evidências empíricas. A seguir, são feitas as considerações finais do estudo.



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou caracterizar os antecedentes da OE em *Startups* de Negócios Sociais. Atualmente, existem poucos estudos voltados à compreensão dos antecedentes que podem ser os propulsores ou facilitadores de iniciativas empreendedoras. Sabe-se que conhecer essas relações traz possibilidades de desenvolver ações estratégicas junto a empreendedores e empreendimentos de negócios sociais. Os antecedentes da OE em negócios sociais que se destacam neste estudo por meio das evidências empíricas demonstradas nas falas dos empreendedores entrevistados são a oportunidade e a missão social, simultaneamente.

Esta pesquisa aponta que as situações que motivaram a criação dos negócios sociais estudados estão relacionadas às necessidades de participação e de contribuição social por parte dos fundadores. O principal objetivo desses empreendimentos é gerar impacto positivo na sociedade. Situações de violência social, pobreza em abundância, fome, miséria e guerras pelo mundo são propulsoras dessas iniciativas sociais, que fazem com que esses empreendedores sintam-se incomodados por terem o conhecimento, a formação educacional e até mesmo condições financeiras para ajudarem na mudança social. Além disso, tais iniciativas são consideradas por eles prazerosas, gratificantes e com propósito, dando mais sentido à vida desses fundadores.

Interessante também notar que os produtos e serviços ofertados não servem apenas a uma população carente ou excluída, mas buscam contribuir para a qualidade de vida da população em geral. Esses negócios se apresentam em várias áreas, tais como: na área da saúde para facilitar a vida das pessoas e comunicar sobre doenças, epidemias e procedimentos, assim como encontrar profissionais médicos que possam ajudar; são mudanças no espaço urbano por meio de infraestrutura para tornar mais educativo e agradável espaços como praças e escolas públicas; são as mudanças na alimentação e na forma de pensar essa nutrição em centros urbanos sem espaço para cultivo, levando essa ideia saudável para grandes empreendimentos, criando hortas para funcionários e para alunos de escolas, mostrando novas possibilidades de cultivo no alto de prédios ou nas paredes das casas; são formas de pagamento e acesso ao capital de maneira diversa e inclusiva, confiando e permitindo crédito a quem não possui renda fixa, mas tem necessidades e desejos de consumo; é a preocupação de



maneira geral com tecnologia e conhecimento para gerar, capacitar, melhorar e manter os negócios sociais.

Os negócios sociais não têm foco no público de baixa renda, o foco principal é na mudança social, independente da renda ou nível social. Isso sim é de interesse de todos: viver em uma sociedade mais inclusiva e participativa é um dever daqueles que possuem o poder, aqui considerado o conhecimento, a informação e a formação como o maior poder de mudança existente. Os resultados demonstram que os antecedentes da OE nos negócios sociais têm características diferenciadas dos antecedentes em negócios puramente econômicos e visam a geração de lucro.

As limitações deste estudo apresentam-se em virtude do tamanho da amostra utilizada e da impossibilidade de generalização dos resultados ou extrapolação para todos os tipos de negócios sociais. Como indicação de pesquisas futuras, sugere-se observar os antecedentes dos negócios sociais e a Orientação Empreendedora do ponto de vista de processos, sendo as suas 5 dimensões (inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva) analisadas e caracterizadas, buscando compreender como compõem os resultados de um negócio social. Também fica a sugestão de analisar como esses antecedentes da OE afetam os resultados do negócio, auxiliando no desafio da autossustentabilidade e geração de dividendos para manter, ampliar e reproduzir esse tipo de empreendimento em outras regiões do País.

7 REFERÊNCIAS

Barki, E., Comini, G., Cunliffe, A., Hart, S., & Rai, S. (2015). Social entrepreneurship and social business: Retrospective and prospective research. *Revista de Administração de Empresas*, v. 55, n. 4, pp. 380-384.

Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, v. 2, n. 1, pp. 68-80.

Bourdieu, P. (1999). *A miséria do mundo*. Tradução de Mateus S. Soares. 3. ed. Petrópolis: Vozes.



Comini, G. M. (2011). *Mapa de Soluções Inovadoras – Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos*. Realizado em parceria com a Ashoka. Disponível em:

<<http://www.ruscheleassociados.com.br/pdf/panorama2.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2019.

Cooley, L. (1990). *Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance*. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID.

Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 35, n. 5, pp. 855-872.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 16, n. 1, pp. 7-25.

Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. Artmed.

Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The Academy of Management Perspectives*, v. 24, n. 3, pp. 37-57.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, pp. 532-550.

Filion, L. J. (2000). Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, pp. 8-17.

Filion, L. J. (1993). Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 6, pp. 50-61.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American Journal of Small Business*, v. 12, n. 4, pp. 11-32.



Hair, J. F., Arthur, H., M., Samouel, P., & Page, M. (2007). *Research Methods for Business*. Chichester: John Wiley and Sons.

Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 17, n. 2, pp. 29-37.

Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, v. 22, n. 4, pp. 592-611.

Krueger, N. F. (2003). The cognitive psychology of entrepreneurship. In: *Handbook of Entrepreneurship Research*, pp. 105-140. Springer, Boston, MA.

Li, Y. H., Huang, J. W., & Tsai, M. T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, v. 38, n. 4, pp. 440-449.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, pp. 135-172.

Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., & Amezcua, A. S. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? *Small Business Economics*, v. 40, n. 3, pp. 761-783.

Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, v. 41, n. 1, pp. 36-44.

Mansfield, R. S., McClelland, D. C., Spencer, L. M., & Santiago, J. (1987). *The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries*. Final Report: Project, (936-5314).

Martens, C. D. P., & Freitas, H. (2010). Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. *Gestão. Org- Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 6, n. 1.



McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, v. 21, n. 3, pp. 219-233.

McClelland, D. C. (1962). Business drive and national achievement. *Harvard Business Review*, v. 40, n. 4, pp. 99-111

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

Morris, M. H., Webb, J. W., & Franklin, R. J. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 35, n. 5, pp. 47-69.

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

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.

Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 3, pp. 336-345.

Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Business model with a social impact. *Revista de Administração de Empresas*, v. 56, n. 2, pp. 209-225.

Rosolen, T., Tiscoski, G. P., & Comini, G. M. (2014). Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 3, n. 1.

Ross, J. E. (1987) Intrapreneurship and Corporate Culture. *Industrial Management*, v. 29, n. 1, pp. 22-25.

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



Shaw, E., & Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 14, n. 3, pp. 418-434.

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

Sathe, V. (1989). Fostering entrepreneurship in the large, diversified firm. *Organizational Dynamics*, v. 18, n. 1, pp. 20-32.

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

Wortman, M. S. (1986). *A unified framework, research typologies, and research prospectuses for the interface between entrepreneurship and small business*. The art and science of entrepreneurship, pp. 273-331.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 13, pp. 1307-1314.

Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. PublicAffairs.

Yunus, M. (2016). *O que são negócios sociais*. Disponível em: <<http://www.yunusnegociossociais.com/#!o-que-so-negcios-sociais/csr>>. Acesso em: 21 jul. 2019.

Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, v. 10, n. 1, pp. 43-58.