

Empreendedor social: Uma análise quanto às dimensões de operações, processos e recursos**DJALMA CONCEIÇÃO JUNIOR**

UNINOVE

djalma.2@hotmail.com

FABRICIO MARTINS LACERDA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

fabriciomlacerda@gmail.com

O presente trabalho foi realizado com o apoio da CAPES, do CNPq e do Fundo de Apoio à Pesquisa – FAP/UNINOVE.



EMPREENDEDOR SOCIAL: UMA ANÁLISE QUANTO ÀS DIMENSÕES DE OPERAÇÕES, PROCESSOS E RECURSOS

Resumo

O objetivo desta pesquisa é verificar as características de empreendedor social relacionadas às dimensões operação, processo e recurso, nos projetos premiados pela Folha de São Paulo, entre os anos de 2005 a 2016. Por meio de um estudo exploratório, os dados foram coletados a partir de documentos secundários publicados na página da Folha.uol, e analisados qualitativamente. Entre os 15 projetos de empreendedorismo social analisados, foi possível verificar diversas características empreendedoras, que possibilitam a captação de recursos, estruturam os processos e, assim, viabilizam as operações. Por fim, destaca-se a necessidade de mais estudos em torno dessas dimensões, com a finalidade de gerar mais conhecimento a cerca das características do empreendedor social, de modo especial, no contexto brasileiro.

Palavras-chave: Empreendedor social; Operação; Processo; Recurso.

SOCIAL ENTREPRENEUR: AN ANALYSIS OF THE DIMENSIONS OF OPERATIONS, PROCESSES AND RESOURCES

Abstract

The objective of this research is to verify the social entrepreneur characteristics related to the operation, process and resource dimensions, in the projects awarded by Folha de São Paulo between the years 2005 to 2016. Through an exploratory study, the data were collected from Of secondary documents published on the Folha.uol page, and analyzed qualitatively. Among the 15 projects of social entrepreneurship analyzed, it was possible to verify several entrepreneurial characteristics, that allow the capture of resources, structure the processes and, thus, make operations viable. Finally, the need for more studies around these dimensions is highlighted, in order to generate more knowledge about the characteristics of the social entrepreneur, especially in the Brazilian context.

Keywords: Social entrepreneur; Operation; Process; Resource.



1. INTRODUÇÃO

O empreendedor social é visto por alguns especialistas como um agente de transformação de extrema relevância para a atual conjuntura econômica mundial, onde a ordem capitalista com sua lógica excludente mantém grandes massas de populações em estado de miséria e incapazes de mudar sua realidade. Incapacidade esta, que é fruto da impossibilidade de acesso desta referida classe aos recursos disponibilizados tanto pelo mercado (emprego e renda) quanto pelo Estado (políticas públicas de inclusão e bem-estar) (Parente, Santos, Chaves & Costa, 2011).

Neste espaço, deixado pelos atores anteriormente citados, os empreendedores sociais atuam detectando problemas de ordem social/econômica/ambiental, que afetam de forma negativa determinada região/população, gerando produtos e serviços sociais por meio da inovação e da sua capacidade de gestão. São estabelecidas redes de colaboração que viabilizam a sustentabilidade do projeto, gerando impacto social/econômico/ambiental importante para o desenvolvimento local (Oliveira, 2004). Campos, Martens, Rezende, Carmona e Lima (2012) confirmam enfatizando que o empreendedorismo social está relacionado ao desenvolvimento econômico/social/ambiental de uma comunidade ou localidade que invariavelmente apresenta grandes problemas que impedem a sua emancipação, enquanto que o empreendedorismo em seu estilo clássico está ligado ao desenvolvimento econômico privado associado à figura do empreendedor de negócios.

O empreendedorismo social abrange as atividades e processos realizados para descobrir, definir e explorar as oportunidades, a fim de aumentar a riqueza social através da criação de novos empreendimentos ou gestão de organizações existentes de forma inovadora. (Zahra et al., 2009). Estudiosos do empreendedorismo vêm propondo características dos empreendedores sociais, como a sua capacidade de gestão e mobilização de diversos atores em torno dos mesmos objetivos (Oliveira, 2004), visando à promoção de mudanças sistêmicas e sustentáveis (Ferreira, 2007) no modo com as coisas são feitas em sua área de atuação.

Os empreendedores sociais são tidos como verdadeiros revolucionários (Ashoka, <https://brasil.ashoka.org>, recuperado em, 15, junho, 2017) capazes de produzir valor social nas áreas de saúde, educação meio ambiente e acesso ao crédito por meio do trabalho em equipe. As características do empreendedor social se assemelham às verificadas no empreendedor de negócios, se diferenciando, portanto, nos objetivos de suas ações (Melo Neto & Froes, 2002). Dacin, Dacin e Matear (2010) observam que todos esses atributos do empreendedor social estão estabelecidos em quatro componentes principais, relacionados a particularidades pessoais, a área de atuação do empreendedor, aos processos e recursos utilizados pelos mesmos, e, os resultados pertinentes a esses empreendedores. O estudo desses autores concluiu também a existência do predomínio de pesquisas direcionadas à investigação das características pessoais desses empreendedores e uma minoria restrita de pesquisas voltadas ao estudo dos processos, operações e recursos empregados por empreendedores sociais (Dacin et al., 2010).

Para o desenvolvimento deste estudo, foi verificada a base de dados do prêmio “Empreendedor Social” promovido pela Folha de São Paulo (<http://www1.folha.uol.com.br>, recuperado em, 15, junho, 2017) e pela Fundação Shwab (2017), entre os anos de 2005 a 2016, totalizando 15 projetos, com foco no histórico dos empreendedores vencedores nos respectivos anos analisados. O Prêmio Empreendedor Social é o principal concurso de empreendedorismo socioambiental na América Latina e um dos mais concorridos do mundo, segundo seus idealizadores.

Sendo assim, a presente pesquisa objetiva verificar as características de empreendedor social relacionadas às dimensões operação, processo e recurso, nos projetos premiados pela Folha de São Paulo, entre os anos de 2005 a 2016, com a finalidade de responder ao seguinte questionamento: quais características empreendedoras sociais estão presentes nos projetos



premiados pela Folha de São Paulo? Estudos com foco nos empreendedores sociais vêm crescendo nas últimas décadas, e a importância tem decorrido de uma série de forças, como as ações do governo, o crescimento das necessidades dos mercados-alvo e aumento da concorrência pelos doadores, subsídios e contratos de serviços. Assim, tem sido sugerido que os empreendedores sociais fornecem liderança inovadora ou excepcional na vida da empresa social (Mort et al 2003).

A pesquisa está estruturada da seguinte maneira. Em um primeiro momento, busca-se brevemente abordar o conceito de empreendedorismo e empreendedor social. Em seguida são apresentadas características do empreendedor social, com ênfase nas suas qualidades referentes às operações, processos e recursos, de acordo com a literatura analisada. O item três (3) expõe o método utilizado e, em seguida, são apresentados os resultados (item 4). Por fim, estão as considerações finais.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste item da pesquisa pretende-se abordar as características do empreendedor social segundo a literatura específica a cerca do tema, mas sem a pretensão de esgotar o assunto, tendo em vista a vasta extensão da matéria.

2.1 O Empreendedor e o empreendedorismo social

Parente *et al.* (2011), faz uma análise do ponto de vista histórico, e sugere que este tipo de empreendedor vem atuando desde o início do século XIX. Nesse período, as ações sociais adquiriram características de mudança estrutural, promovendo ajuda aos necessitados para além da esmola. No entanto, há de se considerar que suas ações não tinham a abrangência e o impacto verificado nas ações atuais. Ainda para a autora, os problemas sociais frutos de políticas sociais inadequadas, restrições orçamentária e a incapacidade do mercado de gerar emprego e renda para toda a sociedade, tem estimulado a prática do empreendedorismo social, que reflete a intensão da sociedade civil de se organizar em torno de práticas que venham contribuir para a solução dos problemas verificados (Parente *et al* 2011).

Melo Neto e Froes (2002) corroboram com o supracitado, informando que o empreendedorismo social tem foco na busca por soluções para problemas sociais diversos. Neste contexto o empreendedor social é um agente de transformação extremamente relevante e que por meio do coletivo é capaz de produzir bens e serviços voltados para a comunidade. Segundo Oliveira (2004) este tipo de empreendedor apresenta grande competência gerencial, é extremamente profissional, comprometido com a sua causa, sabe trabalhar de maneira organizacional para resolver problemas no campo social, pensando e agindo de maneira estratégica (Oliveira, 2004). Enfatizando a ação coletiva destes empreendedores, o Professor Oliveira (2004) ainda nos diz que os mesmos são capazes de tecer redes de relacionamento que viabilizam a sustentabilidade do empreendimento, integrando vários atores ao redor do mesmo ideal, inter-relacionando-se com diferentes segmentos e demandas dos múltiplos setores da sociedade.

Para Ferreira (2005) os empreendedores sociais realizam mudanças sistêmicas e sustentáveis significativas no modo como as coisas são feitas em sua área de atuação. Desta maneira, atacam as causas dos problemas em vez de tratar apenas os sintomas, a fim de reduzir as necessidades e não apenas satisfazê-las, agindo localmente, porém com potencial global, viabilizado pela possibilidade de replicação das suas ações (Ferreira, 2005).

Outra qualidade comum aos empreendedores sociais é a utilização da inovação como ferramenta estratégica, e para Oliveira (2004), os mesmos são inovadores e criativos, fatores estes, importantes para aproveitar as oportunidades de maneira ágil, porém sempre atento aos detalhes. Rossoni, Ozonato, Horochovski, SS Greco, Machado e Bastos Junior (2007)



contribui informando que estes empreendedores são inovadores na busca por recursos, e também eficientes no uso dos mesmos, e que desta forma agem como propulsores de melhorias no campo social, prezando a ética e a transparência com investidores e com a comunidade beneficiada.

Mais um aspecto importante atribuído a este tipo de empreendedor é a consciência social, é o seu inconformismo, sua indignação com as adversidades coletivas, o mesmo é sensível aos problemas sociais e possui um grande senso de justiça (Oliveira 2004). Compartilhando desta visão Melo, Neto e Froes (2002) afirmam que estes empreendedores são movidos por ideias transformadoras assumindo uma postura de contestação e crítica frente às injustiças sociais existentes em sua localidade ou até mesmo no mundo. Capazes de reformar ou revolucionar o modelo de produzir valor social nas áreas de educação, saúde, meio ambiente e acesso ao crédito, os empreendedores sociais possuem habilidades de empatia, trabalho em equipe, liderança colaborativa e postura ativa de transformação (Ashoka, 2017).

Os empreendedores sociais concentram-se em primeiro lugar na criação do valor social/ambiental, e em seguida tentam criar estratégias de valor financeiro, que auxiliarão na continuidade do projeto. Estão sempre monitorando e medindo o seu impacto por meio de dados quantitativos e qualitativos (, 2017). Sendo assim, sua principal medida de desempenho vem a ser o impacto social gerado.

Os empreendedores sociais possuem atributos pessoais semelhantes aos verificados nos empreendedores de negócio, no entanto se diferem quanto aos objetivos de suas ações (Melo neto & Froes 2002). O empreendedorismo em seu estilo clássico está ligado ao desenvolvimento econômico privado associado à figura do empreendedor de negócios, enquanto que o empreendedorismo social está relacionado ao desenvolvimento econômico/social/ambiental de uma comunidade ou localidade que invariavelmente apresenta grandes problemas que impedem a sua emancipação (Campos *et al.*, 2012).

O empreendedor social tem a missão de maximizar o valor social, dentre suas principais características destacam-se a gestão de riscos, a capacidade de aproveitar as oportunidades, a proatividade e a inovação (Parente *et al.*, 2011). Essas características como já mencionado se assemelham às encontradas no empreendedorismo de negócios.

Como salienta Oliveira (2004) todas essas qualidades vão em direção à figura de um super-humano, no entanto, essas características são primordiais em situações onde se queira fazer a diferença e ir além do básico.

A Figura 1 apresenta algumas definições identificadas na literatura sobre as características gerais dos empreendedores sociais.

Autor	Definições
OLIVEIRA (2004)	Trabalhar de maneira organizacional, pensando e agindo de maneira estratégica.
ROSSONI <i>et al</i> (2007)	São propulsores de melhorias, transparentes e éticos. São inovadores na busca por recursos, e bastante eficiente no uso dos mesmos.
MELO NETO E FROES (p.11 2002)	É coletivo. Produz bens e serviços para comunidade. Tem foco nas soluções para problemas sociais.
FERREIRA (2005)	Realizam mudanças sistêmicas e sustentáveis. Atacam as causas dos problemas em vez de tratar apenas os sintomas. Agem localmente com potencial global.
PARENTE <i>et al.</i> (2011)	Maximiza o valor social. Assunção de riscos, capacidade de aproveitar as oportunidades, proatividade e a inovação.
ASHOKA (2017)	Possuem habilidades de empatia, trabalho em equipe, liderança colaborativa e postura ativa de transformação.
FOUND SCHWAB (2017)	Concentram-se em 1º lugar na criação do valor social/ambiental, e em seguida tentam criar estratégias de valor financeiro.

Figura1. Características dos empreendedores

Fonte: Elaborada pelos autores a partir da pesquisa



A Figura 1 traz características gerais dos empreendedores sociais, que estão relacionadas desde as suas características de personalidade até as referentes à sua atuação empreendedora. Neste sentido Dacin *et al.* (2010) reuniram 37 definições que apontam as características do empreendedor social, e que estão alinhadas as qualidades demonstradas anteriormente (Figura 1). Os autores declararam que os atributos do empreendedor social podem ser fundamentados em quatro elementos principais, a saber: I) características individuais; II) setor de atuação; III) processos e recursos utilizados, e; IV) missão principal e resultados associados ao empreendedor social. Ainda para os autores, outro resultado importante dessa análise está na orientação dos estudos realizados onde houve a predominância de pesquisas voltadas para as características pessoais desses empreendedores e uma pequena parcela direcionada aos processos, operações e recursos empregados por empreendedores sociais (Dacin *et al.*, 2010).

2.2 Dimensões de análise dos empreendedores sociais

Com base na literatura analisada foi possível identificar uma série de características comuns a esses empreendedores, relacionadas tanto a atributos pessoais quanto profissionais e de objetivo. Portanto, neste item, a presente pesquisa objetiva explorar as características do ES a partir das operações e processos realizados, como também dos recursos utilizados pelos mesmos (Dacin *et al.*, 2010).

Compreende-se como processos, de maneira mais abrangente, como uma atividade ou uma tarefa, ou até mesmo um conjunto destas, que são executadas dentro de uma sequência lógica recebendo um *input*, adicionando-se valor durante o processamento e gerando um *output* direcionado aos interessados (Gonsalves, 2000). Os processos resultam em produtos ou serviços, no entanto em uma menor escala, dando suporte para a operação principal. Em função das diversas áreas que integram tanto uma empresa privada quanto uma organização social, o termo processo pode ser aplicado de várias formas de acordo com a área específica, como processos de marketing ou processos de finanças, ou seja, os processos estão dentro das funções do negócio e podem ou não fazerem parte da produção de bens ou serviços que são a razão de ser da organização (Slack, Chambers, Johnston & Betts, 2013).

Sendo assim, como características de processo está a forma com os empreendedores executam um conjunto específico de atividades, por meio da utilização dos recursos disponíveis, com o objetivo de produzir um bem ou serviço que possui valor para um grupo específico (Hammer e Champy 1994 *apud*, Gonsalves 2000), que em conjunto formam a operação (Slack *et al.*, 2013).

Para Endeavor (<https://endeavor.org.br>, recuperado em, 15, julho, 2017) as operações são o dia a dia da organização, é a maneira que o planejamento se torna ação, como as decisões são tomadas, como as atividades são orquestradas, ou seja, como toda a operação é administrada. Segundo Slack *et al.*, (2013) as operações são compostas por processos individuais com por exemplo uma organização que realiza operações bancárias possui processos de marketing. Para os autores, a operação está relacionada diretamente com a atividade principal da organização.

Em relação a recursos para Brush, Greene e MHart (2002) um grande desafio enfrentados pelos empreendedores é o de conseguir atrair recursos para novos projetos, pois a falta de histórico de resultados pode influenciar de maneira negativa na percepção de risco para possíveis financiadores. Para estes autores, além da dificuldade de atração de recursos o empreendedor enfrenta também o obstáculo de combiná-los de forma adequada e de ser eficiente no uso dos mesmos. Foram identificado quatro desafios enfrentados pelo empreendedor quanto aos recursos, (Brush *et al.*, 2002): I) reunião; II) atração;



III) combinação dos vários recursos e; IV) transformação de recursos individuais em recursos organizacionais.

Os empreendedores sociais tal qual o empreendedor de negócios geralmente iniciam o processo de captação de recursos com recursos individuais que podem ser sua formação acadêmica, contatos no setor, experiência ou sua própria reputação, onde alguns destes recursos podem ser potencializados com a intensão de gerar outros recursos importantes para a operação da organização (Brush *et al.*, 2002).

A seguir, a Figura 2 traz as características do empreendedor social, quanto às dimensões de operação, processo e recurso.

Dimensões	Características	Autores
Operação	Escolha do foco, população alvo.	Melo Neto e Froes (2002)
	Parcerias	
	Inovador, criativo, aproveita oportunidades.	Oliveira (2004)
	Riscos e proatividade	Parente <i>et al</i> (2011)
	Atacam a causa dos problemas e agem localmente.	Ferreira (2005)
	Concentram-se na criação de valor social.	Found Schwab (2017)
	Postura ativa	Ashoka (2017)
Processo	Reciclagem e capacitação do pessoal técnico e auxiliar.	Melo Neto e Froes (2002)
	Criação de programas específicos e envolvimento das lideranças locais.	
	Disseminação de práticas inovadoras.	
	Trabalha de maneira organizacional.	Oliveira (2004)
	Viabilizam a replicação de suas ações.	Ferreira (2005)
	Liderança colaborativa e trabalho em equipe.	Ashoka (2017)
	Monitoram e medem o impacto social gerado.	Found Schwab (2017)
Recursos	Networking	Brush <i>et al</i> , (2002)
	Experiência empreendedora e capacidade de gestão.	
	Habilidade para ampliar o relacionamento com setor financeiro.	
	Boa reputação no setor de atuação.	
	Transparência com investidores.	Rossoni <i>et al.</i> , (2007)
	Inovador na busca por recursos e eficiente no seu uso.	

Figura 2. Dimensões de análise e características dos empreendedores sociais

Fonte: Elaborada pelos autores a partir da literatura.

A Figura 2 traz características do empreendedor social de acordo com a literatura analisada, e que estão relacionadas com suas dimensões específicas para operação, processo e recursos. Assim, como já mencionado anteriormente, para Slack *et al.*, (2013) as operações são compostas por uma série de processos individuais. Para Melo Neto e Froes (2002) são de extrema importância a escolha do foco de atuação, a definição do público alvo e a formação de parcerias com a rede privada e pública. Oliveira (2004) salienta que o empreendedor social é inovador, criativo e capaz de aproveitar as oportunidades que surgem em seu ambiente de atuação, características essas que lhe auxiliam principalmente nos momentos de escassez de recursos. Parente *et al.* (2011), Informam que a gestão de riscos e a proatividade são características presente nos empreendedores sociais, que segundo Ferreira (2005) são competentes para atacarem os problemas diretamente na sua causa, concentrando-se na criação de valor social e com postura ativa de transformação (Ashoka, 2017).

Quanto à dimensão de processos, os mesmos são para Gonsalves (2000) um conjunto de tarefas ou atividades executadas dentro de uma ordem coerente, assim como supracitado, sendo para Melo Neto e Froes (2002) de grande importância à atualização constante e qualificação do pessoal envolvido, como também a criação de ações centradas no envolvimento de lideranças locais com o intuito de empoderá-las, o que contribui com a disseminação de práticas inovadoras (Ferreira, 2005) e promove mais facilmente a adesão da



comunidade envolvida. Ainda dentro dessa dimensão de processos, Oliveira (2002) contribui informando que os empreendedores sociais trabalham de maneira organizacional, e adotam um estilo de liderança colaborativa (Ashoka, 2017) e monitoram constantemente o impacto social promovido por suas ações (Found Schwab, <http://www.schwabfound.org>, recuperado em, 15, julho, 2017).

Em relação à dimensão de recursos, Brush *et al.* (2002), destacaram a importância do *networking* e a experiência empreendedora para superar os obstáculos que surgem no ambiente, assim como a habilidade de se relacionar com o setor financeiro, que requer entre outros fatores, ter boa reputação na área que se atua. Nesse sentido Rossoni *et al.* (2007), corroboram comunicando a relevância da transparência com investidor, como também do aperfeiçoamento na busca dos recursos necessários à operação, e do uso eficiente dos mesmos.

A Figura 3 traz as principais características de análise, sintetizadas a partir das características de comportamento (Figura 2) do empreendedor social expostas na figura 2, e que servirão de base para a coleta na base de dados das últimas edições do prêmio Empreendedor Social.

Dimensões	Características	Autores
Operação	Escolha do foco e identificação da população alvo	Melo Neto e Froes (2002)
	Formação de parcerias	
	Inovador, criativo	Oliveira (2004)
	Proatividade	Parente <i>et al.</i> (2011)
	Agem localmente	Ferreira (2005)
Processo	Reciclagem e capacitação do pessoal técnico e auxiliar	Melo Neto e Froes (2002)
	Envolvimento das lideranças locais.	
	Disseminação/replicação	Found Schwab (2017)
	Monitoram e medem o impacto social gerado	
Recursos	Networking	Brush <i>et al.</i> (2002)
	Experiência empreendedora	
	Inovador na busca por recursos	Rossoni <i>et al.</i> (2007)
	Transparente com investidores	

Figura 3. Características de análise

Fonte: Elaborada pelos autores a partir da literatura

As dimensões e suas características apresentadas na Figura 3 foram adotadas como base para a coleta e análise de dados, descritas na próxima seção.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se em um estudo exploratório, onde a aproximação com o objeto relaciona-se ao empreendedor social (Gil, 2002). Adotou-se a técnica de avaliação qualitativa com a finalidade de caracterizar a descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos (Martins & Theóphilo, 2009). Neste sentido, este estudo buscou verificar as características de empreendedor social relacionadas às dimensões operação, processo e recurso, nos projetos premiados pela Folha de São Paulo, entre os anos de 2005 a 2016.

Para o desenvolvimento do exposto estudo, foi verificada a base de dados do prêmio “Empreendedor Social” promovido pela Folha de São Paulo e pela Fundação Schwab, entre os anos de 2005 a 2016, totalizando 15 projetos, com foco no histórico dos empreendedores vencedores nos respectivos anos analisados. O objetivo desse Prêmio é selecionar, premiar e fomentar os líderes socioambientais mais empreendedores do Brasil, que desenvolvam há mais de três anos, iniciativas inovadoras, sustentáveis e com comprovado impacto socioambiental.



Os projetos listados na Figura 4 foram analisados com a intenção de verificar as características de operação, processo e recurso (Figura 3). Para tanto, utilizou como coleta de dados fontes secundárias (Martins & Theóphilo, 2009), por meio de documentos publicados no site da Folha.uol sobre o Prêmio Empreendedor Social, no período de 2005 a 2016.

Projeto	Foco de Atuação
Saúde e Alegria (2005)	Estimula a cidadania de mais de 140 comunidades extrativistas da Amazônia paraense.
A Turma do Bem (2006)	Dentistas que atendem gratuitamente em seus consultórios crianças de baixa renda com graves problemas" de saúde bucal.
CPCD (2007)	Foco na área de educação. Educa crianças com brincadeiras, bibliotecas ambulantes, teatro e música"
Terra Nova (2008)	A Terra Nova medeia conflitos entre proprietários e moradores em áreas de ocupação irregular consolidadas, fazendo a ligação entre governo, titulares e ocupantes.
Gastromotiva (2009)	Capacita jovens de baixa renda com curso profissionalizante em gastronomia para ingresso no mercado de trabalho.
Ipê (2009)	O Ipê cria modelos inovadores de conservação da biodiversidade com benefícios socioeconômicos por meio de ciência, educação e negócios sustentáveis.
Associação Ebenézer/Projeto Cies (Centro de Integração de Educação e Saúde) (2010)	Projeto Cies leva atendimento médico-preventivo especializado, humanizado e de alta tecnologia a comunidades carentes.
Cren (Centro de Recuperação e Educação Nutricional) (2011)	O Cren promove a recuperação e a educação nutricional efetiva de crianças e adolescentes com desnutrição primária leve, moderada ou grave, sobrepeso e obesidade exógena.
Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (2012)	Contribui para a melhoria da qualidade da educação pública, por meio do apoio à formação continuada de educadores e de gestores educacionais.
Abrale (Associação Brasileira de Linfoma e Leucemia), Abrasta (Associação Brasileira de Talassemia) e Alianza Latina (2013)	Abrale produz e dissemina conhecimento, para alcançar a excelência e a humanização no cuidado integral de pacientes onco-hematológicos.
Geekie (2014)	A Geekie é uma empresa social que desenvolve uma plataforma de educação adaptativa capaz de personalizar e conferir autonomia à experiência de aprendizagem do aluno.
Pró-Rim (2014)	Atualmente a maior entidade filantrópica na área de nefrologia no Brasil, a Fundação Pró-Rim é uma organização sem fins lucrativos que tem por missão salvar vidas tendo como foco o paciente renal.
Agenda Publica (2015)	Contribuir para o aprimoramento da gestão pública e a ampliação da participação social por meio da construção de capacidades que resultem em políticas públicas mais democráticas e de qualidade.
IBS - Instituto Brasil Solidário (2015)	Contribuir para a construção de uma educação de qualidade, a modernização do ensino, o desenvolvimento sustentável e a aproximação entre comunidade escolar e poder público.
Livox (2016)	Um aplicativo de comunicação alternativa para tablets e smartphones, que permite pessoas com deficiência se comunicarem e se alfabetizarem.

Figura 4. Projetos premiados investigados

Fonte: Elaborada pelos autores a partir da Folha.uol

Além de projetar nacional e internacionalmente esses líderes, a Folha de São Paulo e a Fundação *Schwab* oferecem um alto nível de qualificação e networking, viabilizando aos premiados a conquistarem maiores e melhores indicadores em sustentabilidade, impacto social direto e indireto, influência em políticas públicas e escalabilidade para seus projetos, o que torna este prêmio uma fonte importante de informações a cerca do tema empreendedorismo social no Brasil.



Para a análise dos dados qualitativos, buscou-se verificar trechos que identificassem as características dos empreendedores sociais nas dimensões operação, processo e recursos, nos textos publicados na base de dados consultada, que vão ao encontro das características evidenciadas pela literatura (Figura 3).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, faz-se uma análise do banco de dados relativo às edições do prêmio Empreendedor Social tendo como alicerce a literatura examinada. Na referida premiação participaram empreendedores que desenvolveram projetos inovadores e sustentáveis para benefício direto de pessoas em situação de risco social econômico ou ambiental. Foram investigados 15 projetos de empreendedores premiados entre os anos de 2005 a 2016, e vão desde líderes de cooperativas, negócios sociais e organizações da sociedade civil de todas as regiões do Brasil.

A seguir serão analisadas as características de empreendedor social nas dimensões operação, processo e recurso.

4.1 Dimensão operações e suas características

Nesta seção, a pesquisa analisa as características de comportamento e atitude concernentes à dimensão de operações, com base na literatura e nos dados coletados. A Figura 5 traz os 15 projetos analisados e as características verificadas.

Dimensão - Operações					
Projetos	Características				
	Foco/população alvo	Parcerias	Inovador	Proatividade	Age Localmente
Saúde e Alegria (2005)	X	X	X	X	X
Turma do Bem (2006)	X	X	X	X	X
CPCD (2007)	X	X	X	X	X
Terra Nova (2008)	X	X	X	X	X
Gastromotiva (2009)	X	X	X	X	X
Ipê (2009)	X	X	X	X	X
CIES (2010)	X	X	X	X	X
CREN (2011)	X	X	X	X	X
Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (2012)	X	X	X	X	X
ABRALE (2013)	X	X	X	X	X
Geekie (2014)	X	X	X	X	X
Pró-Rim (2014)	X	X	X	X	X
Agenda Pública (2015)	X	X	X	X	X
IBS (2015)	X	X	X	X	X
Livox (2016)	X	X	X	X	X

Figura 5. Dimensão de operação

Nota: célula vazia cinza (característica não identificada), "X" (característica identificada).

Fonte: Elaborada pelos autores

Por meio da Figura 5 nota-se o claro alinhamento das características de atitude e comportamento evidenciadas pela literatura, e as encontradas nos empreendedores dos projetos analisados, projetos que viabilizam as operações de suas organizações. Assim como descrito por Slack *et al.* (2013), as operações são conjuntos de processos que determinam a razão de ser de uma determinada organização, daí a importância do foco e definição da população alvo e das parcerias que somam esforços à organização. Como salientam Melo



Neto e Froes (2002), todos os casos analisados apresentam este ponto muito bem definido, onde a população alvo invariavelmente apresenta condição de risco socioeconômico, e o foco do empreendedor vai ao encontro da satisfação de necessidades dos beneficiários, assim como o médico empreendedor que leva atendimento médico-preventivo especializado, humanizado e de alta tecnologia às comunidades carentes.

Oliveira (2004) apresenta como característica fundamental do empreendedor social, a inovação, característica essa encontrada em todas as iniciativas (Figura 4), pois verificou-se casos de pioneirismo como, entre outros, a “Agenda Pública” (vencedor 2015) que atua no aprimoramento da gestão pública fundamentada na participação e no controle social. Outro fato que evidencia a característica inovadora desses empreendedores é a criação de metodologias próprias de atuação como o “Instituto Chapada de Educação e Pesquisa” (vencedor 2012) que inova ao promover a formação de leitores e escritores autônomos no ensino fundamental um (1). Há também casos de desenvolvimento de produtos e serviços que se configuram em tecnologias sociais.

Parente et al, (2011) destaca entre outros aspectos, a proatividade do empreendedor social, pode-se afirmar que essa é também uma das particularidades desses empreendedores, pois todas as iniciativas atuam no presente de forma a prevenir que os problemas por eles enfrentados não se repitam no futuro.

Ferreira (2005) sugere como uma das principais marcas desses empreendedores a ação local (agir localmente), como no caso da ABRALE (vencedor 2011) que para alcançar os objetivos é mapeia as necessidades considerando a vivência dos pacientes, familiares e profissionais da saúde e, com base nas lacunas identificadas, atua com seus diversos programas.

4.2 Dimensão processos e suas características

Nesta seção, a pesquisa analisa as características de comportamento e atitude concernentes à dimensão de processos, com base na literatura e nos dados coletados. A Figura 6 apresenta os projetos analisados e as características verificadas.

Dimensão – Processos				
Projetos	Características			
	Capacitação	Envolvimento de Lideranças Locais	Disseminação/ Replicação	Monitoram Impacto Social
Saúde e Alegria (2005)	X	X	X	X
Turma do Bem (2006)	X	X	X	X
CPCD (2007)	X	X	X	X
Terra Nova (2008)		X	X	X
Gastromotiva (2009)	X	X	X	X
Ipê (2009)	X	X	X	X
CIES (2010)	X	X	X	X
CREN (2011)	X	X	X	X
Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (2012)	X	X	X	X
ABRALE (2013)			X	X
Geekie (2014)			X	X
Pró-Rim (2014)	X		X	X
Agenda Pública (2015)	X	X	X	X
IBS (2015)	X	X	X	X
Livox (2016)			X	X

Figura 6. Dimensão processos

Nota. célula vazia cinza (característica não identificada), “X” (característica identificada).

Fonte: Elaborada pelos autores



Com base na Figura 6 percebe-se que onze dos quinze empreendedores sociais pesquisados apresentam todas as características de comportamento e atitude que oportunizam os processos desenvolvidos dentro de cada organização social. Os processos são vistos como um conjunto de atividades ou tarefas executadas de maneira lógica e que dão suporte a operação (Hammer & Champy, 1994 como citado em Gonsalves, 2000), portanto, estão dentro das funções do negócio (Slack *et al.*, 2013). Sendo assim, se faz de grande importância segundo Melo Neto e Froes (2002): i) capacitar colaboradores; ii) envolver lideranças locais; iii) disseminação e replicação, e; iv) monitoram e medem impacto social. Entende-se que, por meio da capacitação, é possível manter a qualidade e consequentemente a produtividade das equipes, como no caso do CPCD (vencedor 2007). A CPCD entende que a existência de uma equipe de educadores comprometidos é condição essencial para o êxito de sua missão e visão e, desta forma, a organização investe permanentemente parte de seus recursos na formação destes profissionais. O envolvimento das lideranças locais, proporcionam a disseminação e possível replicação das ações (Melo Neto & Froes, 2002), como visto no caso do CREN (vencedor 2011) que desenvolve programas de formação profissional para disseminação da metodologia de prevenção e combate à desnutrição, entre leigos e profissionais, permitindo que sua atuação se estenda em vários âmbitos, dentro e fora do país.

Nota-se por meio da Figura 5 que cinco dos quinze projetos analisados não apresentam características de comportamento ou atitude relacionada à intensão de capacitar ou reciclar pessoal, com a finalidade de formar profissionais importantes para a manutenção das atividades promovidas pela organização, e de envolver lideranças locais. Este fato pode ser explicado em razão de que esses projetos são de organizações altamente tecnológicas, nos casos da Geekie (vencedor 2014) e da Livox (vencedor 2016). Ou voltados para medicina de alta complexidade que é o caso da ABRALE (vencedor 2013), e da Pró-Rim (vencedor 2014), e, portanto, não possuem estrutura para a formação dos profissionais altamente qualificados de que necessitam.

Quanto a medir e monitorar o impacto social (Found Schwab, 2017), todos os pesquisados apresentaram registros de dados qualitativos ou quantitativos a respeito do alcance e do impacto transformador de suas ações. No caso do CIES, a organização efetua avaliação qualitativa e quantitativa de seu impacto social por meio da análise de laudos médicos e de questionário de avaliação aplicado com todas as pessoas atendidas.

4.3 Dimensão recursos e suas características

Nesta seção, apresenta-se a análise das características de comportamento e atitude pertinentes à dimensão de recursos, segundo a literatura e os dados coletados. A Figura 7 apresenta os quinze projetos analisados e as características verificadas.

Dimensão – Recursos				
Projetos	Características			
	Networking	Experiência Empreendedora	Inovador	Transparência
Saúde e Alegria (2005)	X	X	X	
Turma do Bem (2006)	X	X	X	
CPCD (2007)	X	X	X	X
Terra Nova (2008)		X	X	X
Gastromotiva (2009)	X	X	X	X
Ipê (2009)	X	X	X	X
CIES (2010)	X	X	X	
Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (2012)	X	X	X	X
ABRALE (2013)	X	X	X	X



Geekie (2014)	X	X	X	X
Pró-Rim (2014)	X	X	X	X
Agenda Pública (2015)	X	X	X	X
IBS (2015)	X	X	X	X
Livox (2016)	X	X	X	

Figura 7. Dimensão recursos

Nota. célula vazia cinza (característica não identificada), “X” (característica identificada).

Fonte: Elaborada pelos autores

Analisando a Figura 6 percebe-se que dez, dos quinze projetos verificados apresentam inteiramente as características demonstradas na literatura. Em relação a recursos, Brush *et al.* (2002) destacam o uso do *networking* e da experiência empreendedora como recursos importantes para o sucesso na conquista dos objetivos, pois essas duas características contribuem não apenas para o êxito das ações diárias, mas, também, para as realizações futuras. Entre outros exemplos pode-se citar o caso da Livox onde o empreendedor social é o criador e presidente da organização além de ser idealizador das primeiras versões do aplicativo, responsável pelas decisões estratégicas da empresa, pelo desenvolvimento de novas tecnologias e realiza também um papel de relações públicas, demonstrando sua capacidade de gestão por meio de sua experiência empreendedora. Quanto à característica *networking* fica evidente em todos os pesquisados, com exceção da Terra Nova, em função do estabelecimento das parcerias entre os setores privado, público e acadêmico, que auxiliam no funcionamento de suas respectivas operações.

Para Rossoni (2007), o empreendedor social deve ser inovador na busca por recursos, característica essa apresentada por todos os pesquisados, pois os mesmos mantem estratégias de diversificação de recursos e criação de fontes de receita. Como exemplo, vale citar o caso da Agenda Pública que, para diversificar suas fontes de financiamento, busca captar financiadores internacionais como a União Europeia, tendo inclusive contratado um profissional para escrever propostas para editais desse tipo.

A transparência com investidores é um atributo importante para os empreendedores sociais, no entanto, quatro dos dezesseis pesquisados não apresentaram ações que vão de encontro à transparência, apesar de receberem recursos de agentes públicos e privados (Rossoni, 2007). Esta dificuldade em prestar conta de suas ações amplia o desafio que muitos empreendedores encontram de conseguir atrair recursos para novos projetos (Brush *et al.*, 2002).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou verificar as características de empreendedor social relacionadas às dimensões operação, processo e recurso, nos projetos premiados pela Folha de São Paulo, entre os anos de 2005 a 2016. Quanto à dimensão “operação”, a análise foi feita com base nas características demonstradas a partir dos estudos de Melo Neto e Froes (2002), que destacaram a importância do foco de atuação, definição do público alvo e a formação de parcerias, nas considerações de Oliveira (2004) que expõe a inovação como atributo dos empreendedores sociais, Parente *et al.* (2011), que destaca a proatividade e, Ferreira (2005) que enfatiza a ação local. Nesse sentido ficaram evidentes tais características em todos os projetos verificados, pois os mesmos apresentam invariavelmente clara definição do foco de atuação e público alvo, tendo como parte importante de suas estratégias de sustentabilidade a formação de parcerias com diversos atores sociais, que juntos somam esforços em busca do sucesso dos objetivos, fazendo da inovação uma importante ferramenta na criação e desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e serviços sociais direcionados às demandas socioeconômicas ou ambientais. Essas ações são locais e aplicadas no presente, com a



intenção de prevenir para que os problemas enfrentados não se repitam com as gerações futuras.

No que tange a dimensão de “processos”, a investigação foi feita com base nas considerações de Melo Neto e Froes (2002) que declararam a importância da reciclagem e capacitação de pessoal, formulação de programas que envolvam as lideranças locais e, disseminação e replicação das ações e, monitoramento do impacto social (Found Schwab, 2017). Nessa direção, onze dos quinze pesquisados apresentaram inteiramente tais características de comportamento e atitude, por entenderem que por meio da capacitação de pessoas, é possível manter a qualidade e a produtividade das equipes, e com a criação de programas que envolvam as lideranças locais, a disseminação e a replicação das ações se torna mais viáveis. No entanto, o presente trabalho também revela que em função da natureza da organização, tais ações podem se tornar inviáveis, como são os casos das iniciativas pautadas na alta tecnologia e no atendimento médico especializado, que exigem profunda especialização técnica no desenvolvimento de suas atividades. Já em relação a medir e monitorar o impacto social, todos os pesquisados apresentaram registros de dados qualitativos ou quantitativos a respeito da abrangência, alcance e qualidade de suas ações.

Referente à dimensão “recursos”, a presente pesquisa se apoiou nas considerações de Brush *et al.* (2002), que salientam o uso do networking e a experiência empreendedora, assim como Rossoni *et al.* (2007), enfatiza a inovação na busca por recursos e a transparência com investidores, como recursos necessários ao empreendedor social. Nesse seguimento, no tocante as características relativas a *networking*, em todos os projetos analisados pôde-se perceber que os empreendedores possuem diversos contatos nos meios acadêmicos, público e privado, e dessa forma, conseguem estabelecer as parcerias de que necessitam. No que concerne à experiência empreendedora, tal atributo é percebido pelo fato dos pesquisados estarem à frente de suas organizações e de serem os principais responsáveis pelas decisões estratégicas das mesmas. Com relação à inovação na busca por recursos, todos os casos analisados apresentaram ações nesse sentido, mantendo estratégias de diversificação de recursos e criação de novas fontes de receita. No entanto, referente à transparência com investidores, quatro dos dezesseis pesquisados não apresentaram ações nessa direção.

Por fim, por meio da análise do banco de dados da Folha de São Paulo, referente ao prêmio “Empreendedor Social” entre os anos de 2005 a 2016, foi possível identificar nos projetos, características de comportamento e atitude relacionadas às dimensões operação, processo e recurso dos empreendedores pesquisados. Contudo, em razão das limitações de análise de apenas uma fonte de dados, sugere-se a continuidade dos estudos, com a finalidade de gerar mais conhecimento à cerca do tema empreendedor social. Pesquisas futuras poderão adotar outras fontes de evidências, como a entrevista em profundidade com os empreendedores.

REFERÊNCIAS

- Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1).
- Brush, C., Greene, P., & Hart, M. (2002). Empreendedorismo e construção da base de recursos. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 1-16.
- Campos, T. M., Martens, C. D. P., de Resende, M. R., Carmona, V. C., & Lima, E. (2013). Produção científica brasileira sobre empreendedorismo social entre 2000 e 2012. *Revista ReGePe*, 1(2), 60-89.
- 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*, 24(3), 37-57.



- Ferreira, S. (2005). O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. *São Paulo*, 5(61), 16-17.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de administração de empresas*, 40(1), 6-9.
- Martins, G. de A., & Théóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2nd ed., p. 247). São Paulo: Atlas.
- Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 8(1), 76-88.
- Oliveira, E. M. (2016). Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios—notas introdutórias. *Revista da FAE*, 7(2).
- de Melo Neto, F. P. (2002). Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável. Qualitymark Editora Ltda.
- Parente, C., Santos, M., Chaves, R. R., & Costa, D. (2011). Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição.
- Rossoni, L., Onozato, E., Rossi Horochovski, R., de SS Greco, S. M., Machado, J. P., & Bastos Junior, P. A. (2007). Explorando as relações do empreendedorismo de negócios com empreendedorismo social no Brasil. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 13(3).
- Slack, N., Chambers, S., Johnston, R., & Betts, A. (2013). Gerenciamento de Operações e de Processos-: Princípios e práticas de impacto estratégico. Bookman Editora.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.