



**Tramitação editorial**

**Data de submissão:** 25/08/2020.

**Data do aceite:** 10/10/2020

**Data de reformulação:** 12/10/2020

**Data da publicação:** 13/10/2020

**DOI:** <https://doi.org/10.5281/zenodo.4086173>

**Publicado:** 13-10-2020

**IMPACTOS SOCIO-AMBIENTAIS DO EMPREENDEDOR SOCIAL**

*SOCIAL AND ENVIRONMENTAL IMPACTS OF THE SOCIAL  
ENTREPRENEUR*

*IMPACTOS SOCIALES Y AMBIENTALES DEL EMPREENDEDOR SOCIAL*

*Karoline dos Santos Martins<sup>1</sup>  
Alessandro Aveni<sup>2</sup>*

**Resumo**

O tema deste artigo é empreendedorismo social. Investigou-se o seguinte problema: como o empreendedor social contemporâneo tem impacto na sociedade e gera valor. O objetivo geral é fazer uma análise do que é ser um empreendedor social e a evolução do conceito, e mostrar como ele atua na sociedade e na economia contemporânea. Este trabalho é uma pesquisa qualitativa teórica. E Justifica-se, pois é importante pesquisar sobre empreendedorismo. O trabalho atualiza os conceitos dinâmicos, ligados as novas formas de empreender e como se desenvolvem os negócios, nas novas formas de desenvolvimento sustentável, é importante para explicar a função do empreendedor social para sociedade.

**Palavras chave:** Empreendedorismo Social. Empreendedorismo Sustentável. Impacto Social. Cadeia De Valor

<sup>1</sup> Karoline Martins discente programa de administração pública da Faculdade Processus

<sup>2</sup> Doutor em administração professor da faculdade Processus

### **Abstract**

*This article works the definition of social entrepreneurship. The following problem was investigated: how today social entrepreneur has an impact on society and creates value. The general objective was to make an analysis of what the social entrepreneur and the evolution of the concept and to show how it works in society and in the contemporary economy. This work is a qualitative theoretical research. It is justified because it is important for research on entrepreneurship. The work updates the dynamic concepts linked to the new ways of entrepreneurship and how business is developed in the new forms of sustainable development. It is important to explain the role of social entrepreneurship for society.*

**Keywords:** *social entrepreneurship, sustainable entrepreneurship, social impact, value chain*

### **Resúmen**

*El tema de este artículo es el emprendimiento social. Se investigó el siguiente problema: cómo el emprendedor social contemporáneo tiene un impacto en la sociedad y crea valor. El objetivo general es hacer un análisis de lo que es ser emprendedor social y la evolución del concepto, y mostrar cómo actúa en la sociedad y en la economía contemporánea. Este trabajo es una investigación teórica cualitativa. Y está justificado, ya que es importante investigar sobre el espíritu empresarial. El trabajo actualiza los conceptos dinámicos, vinculados a las nuevas formas de emprendimiento y cómo se desarrolla el negocio, en las nuevas formas de desarrollo sostenible y es importante explicar el emprendimiento social a la sociedad.*

**Palabras clave:** *emprendimiento social, emprendimiento sostenible, impacto social, cadena de valor.*

### **INTRODUÇÃO**

Nos Estados Unidos e na Europa, as primeiras experiências de empreendedorismo social surgem na década de 1960, com as iniciativas pioneiras das organizações da sociedade civil em busca da sustentabilidade financeira. No Brasil, as primeiras iniciativas surgiram na década de 1980.

A expansão e a relevância do campo do empreendedorismo social, dependem do enfrentamento de diversos desafios de ordem sociocultural, jurídica, política e econômica, envolvendo financiamento, escala e avaliação de impacto, entre outros aspectos. Existem diversas e amplas literaturas sobre empreendedorismo social.

O trabalho visa mostrar, à luz da literatura como o empreendedorismo social gera valor para sociedade. A discussão apresenta o debate atual sobre a

definição de empreendedorismo social. A seguir é feita uma síntese da evolução da definição de empreendedor social. Depois se discute a importância do ecossistema do empreendedorismo social e das cadeias híbridas de valor.

Um tema relevante e complementar onde se abrange o sistema legal e as fontes de financiamento. Este trabalho, portanto é limitado em mostrar os desafios enfrentados pelos empreendedores sociais na geração de valor.

Justifica a pesquisa, pois está aumentando o interesse à luz dos objetivos de desenvolvimento sustentável ODS da ONU e aumento do número de organizações sociais no terceiro setor, dos empreendedores em se engajar no empreendedorismo social.

A Metodologia escolhida pela redação foi dedutiva e foi usado o procedimento metodológico bibliográfico que visa inicialmente fazer uma revisão desta literatura. A pesquisa conseguiu encontrar e mostrar casos brasileiros. Como resultado, com exemplos da literatura, pesquisas e relatórios de dados secundários, e é explicado como o empreendedorismo social gera valor para sociedade.

## **DESENVOLVIMENTO**

O empreendedorismo social se desenvolve como ação socioambiental e de realização de negócios. O objetivo é de atingir duas metas por muitos consideradas irreconciliáveis: geração de impacto social e de valor econômico.

### **O que é empreendedorismo social**

Há um debate sobre a definição desse campo de atuação, envolvendo o papel do empreendedor social na economia, e sua interação com a sociedade civil e as políticas públicas, Drayton (2008) coloca que os empreendedores sociais atuam como 3 agentes de mudança, desenvolvem novas soluções para os problemas sociais, implementam estas soluções em larga escala e contribuem para transformar a sociedade.

Na prática do empreendedorismo social, são enfatizados os aspectos da inovação e da visão social, ou seja, a inovação no modelo de negócios e na forma de operação, bem como a construção de uma visão compartilhada de como atender as demandas sociais e resolver os problemas ambientais, conforme propõem Mair e Marti (2006) este é um processo. O processo

envolve um arranjo inovador de recursos para explorar oportunidades que atendem a necessidades sociais.

Sobre este tema, Comini (2011) apresentou as diferentes definições utilizadas nas literaturas nacionais e internacionais para identificar os empreendimentos sociais. Segundo a autora, a empresa social (social enterprise), o negócio inclusivo (inclusive business) e o negócio social (social business) são alguns dos termos usados para identificar as organizações que "visam solucionar problemas sociais com eficiência e sustentabilidade financeira por meio de mecanismos de mercado".

Naigeborim (2011) explica que esses empreendimentos são planejados a fim de gerar os recursos suficientes para cobrir a totalidade de suas operações e ainda contribuir para seu crescimento. Porém, nesses negócios o lucro não é um fim em si mesmo, mas um meio para desenvolver soluções que ajudem a reduzir a pobreza, a desigualdade social e a degradação ambiental.

Aveni (2014) ressalta que na abordagem americana o empreendedor social tem objetivos de lucro, porém subordinados ao impacto social como afirmam vários autores e prêmios Nobel como Yunus (2008, 2010), Prahalad (2002) e Sen (2000). Em particular o conceito de impacto social do empreendedor social deriva dos estudos de Prahalad sobre o conceito da base da pirâmide (2002).

Entre estes autores Yunus (2008) define o negócio social como um empreendimento com as seguintes características:

- a) tem a missão de atender às demandas dos segmentos populacionais de baixa renda e mais vulneráveis;
- b) desenvolve e comercializa produtos e serviços ajustados a essas demandas sociais;
- c) gera receita suficiente para cobrir as próprias despesas;
- d) reinveste uma parte do excedente econômico na expansão do negócio, enquanto a outra parte é mantida como reserva para cobrir despesas inesperadas;
- e) tem investidores que não recebem lucros na forma de dividendos, mas podem receber de volta o investimento após um período.

Em 1976, Yunus criou o primeiro negócio social que opera com estas características, o Grameen Bank, que oferece microcrédito para a população da base da pirâmide econômica em Bangladesh. Diante dos problemas enfrentados pelas comunidades de seu país, ele teve a visão de que o acesso ao capital mesmo numa escala diminuta pode transformar a vida das pessoas. A partir desta visão, o empreendedor criou um modelo do negócio inovador, como ele descreve:

Ele ressalta ter ajudado lançar um movimento global chamado microcrédito, que auxilia os pobres oferecendo-lhes pequenos empréstimos sem caução. O valor desses empréstimos é bem baixo - 30 ou 40 U\$ dólares – e essas pessoas podem usar o dinheiro para abrir pequenas empresas. O crédito é fornecido às mulheres e cerca de 94% das ações do banco estão nas mãos dos próprios tomadores de empréstimos. (YUNUS, 2008).

Na concepção de Yunus, aqueles indivíduos que conduzem negócios sociais são considerados empreendedores sociais, mas nem todos estes empreendem atividades dessa natureza, como é o caso das organizações da sociedade civil que dependem de filantropia.

O impacto social é a abordagem, que propõe a erradicação da pobreza por meio de iniciativas empreendedoras para população de baixa renda. Foi apresentado por Prahalad e Hart (2002) no artigo *The fortune at the bottom of the pyramid*. Os autores defenderam a proposta de criar negócios que diminuam os custos e melhorem a qualidade dos produtos e serviços oferecidos para as famílias situadas na base da pirâmide econômica.

As premissas subjacentes são duas: a primeira é que essa população representa um mercado de larga escala e potencialmente lucrativo para as empresas; a segunda é que o consumo de produtos e serviços mais acessíveis e adequados aumenta a qualidade de vida dessas famílias. A população da base da pirâmide foi definida pelos autores como "quatro bilhões de pessoas no mundo que tem renda per capita inferior a US\$ 1.500 por ano, isto é, um poder aquisitivo (*purchasing power parity*) inferior a US\$ 2 por dia".

Uma crítica a essa proposta foi feita por Yunus et. al. (2010), ao considerar que estas estratégias empresariais, voltadas à população da base da pirâmide econômica, não são negócios sociais na medida em que priorizam

o objetivo de geração de lucro. Entretanto a questão de que o empreendedor social deve se configurar somente como organização sem fins lucrativos está ainda em discussão (AVENI 2014).

London (2009), um dos autores da abordagem bottom of the pyramid (BoP), reconheceu a dificuldade em avaliar o impacto social dessas estratégias em termos de erradicação da pobreza e do aumento da qualidade de vida da população. Ou seja, ter impactos sociais relevantes.

A partir das críticas, Hart e Simanis (2008) reformularam esta abordagem, denominando-a de BoP 2.0, com base na premissa de que as comunidades situadas na base da pirâmide econômica são empreendedoras e possuem competências e conhecimentos valiosos.

Portanto, os empreendedores que desejam fazer negócios com estas comunidades devem se inserir na economia informal em que elas operam e construir uma rede de organizações conectadas pela confiança mútua. Além disso, o modelo de negócios deve ser co-criado com o envolvimento e a parceria do conjunto de atores locais, que são os stakeholders beneficiados pelo negócio.

Os autores citam como exemplo o empreendimento Grameen Phone, formado pela Telenor, empresa norueguesa, e a Grameen Telecom, organização sem fins lucrativos, visando fornecer serviços de telefonia celular para as comunidades da base da pirâmide econômica (BoP) em Bangladesh. Assim, os autores aproximam sua proposta da concepção de negócio social de Yunus, enfatizando a criação de modelos de negócios inovadores a partir da imersão do empreendedor social na realidade das comunidades vulneráveis e de baixa renda.

Nos Estados Unidos, a organização B-Lab criou a certificação B-corp ou Benefit Corporation, com base em padrões de impacto socioambiental e transparência. Para receber esta certificação, o empreendedor social responde a um questionário para cada setor de seus negócios, além de ter auditado o seu processo produtivo. As organizações que integram a rede de B-corporations visam redefinir o conceito de sucesso empresarial por meio de um arcabouço legal inovador, com novas leis para regulamentar o modo de fazer negócios com base nos valores de justiça social, equidade, transparência e

sustentabilidade. Uma nova legislação sobre as B-corporations já existe em dezenove estados americanos. Até 2012, foram certificados seiscentos empreendimentos em quinze países (B-Lab, 2012). Este movimento de empreendedores sociais está presente no Brasil, coordenado pela CDI Lan, uma B-corp certificada com sede em São Paulo.

### **Evolução do conceito de empreendedor social**

Os estudos sobre o empreendedorismo social indicam que o campo está em expansão e tem potencialidade e dinamismo baseados na diversidade das organizações e dos atores envolvidos, sejam organizações da sociedade civil ou empreendedores que criam negócios visando o impacto socioambiental e a distribuição dos lucros simultaneamente. Na pluralidade e heterogeneidade dos empreendedores sociais, há em comum a intenção de provocar mudanças nas condições de vida dos segmentos populacionais mais vulneráveis e de baixa renda, com base em modelos de negócios inovadores.

Nos Estados Unidos e na Europa, as primeiras experiências de empreendedorismo social surgem na década de 1960, com as iniciativas pioneiras das organizações da sociedade civil. Esse movimento se expande significativamente na década de 1980, época em que as políticas econômicas dos governos Reagan nos EE.UU. e Thatcher no Reino Unido seguiram a orientação neoliberal, que pregava a redução dos investimentos públicos na atividade econômica e na área social.

Em um cenário de escassez de financiamento para as organizações da sociedade civil, estas se voltaram para a geração de receita própria por meio de iniciativas empreendedoras, envolvendo a prestação de serviços remunerados e a venda de produtos. Até então, estas organizações financiavam suas operações exclusivamente por meio de recursos públicos, doações privadas, voluntariado e filantropia empresarial.

As iniciativas das organizações sociais em busca da sustentabilidade financeira foram designadas como empreendedorismo não lucrativo (non-profit entrepreneurship) e incluíam a realização de serviços como creches, atendimento a idosos, moradias para baixa renda, treinamento e realocação de pessoas sem emprego, centros de reabilitação, programas educacionais

computadorizados e centros de aconselhamento para jovens, entre outros. Simultaneamente, surgiram organizações com a missão de apoiar os empreendimentos sociais emergentes, como a Ashoka, fundada por Bill Drayton em 1981.

O primeiro livro sobre planejamento de empreendimentos sociais nos EE.UU. Foi lançado por Charles Cagnon em 1982, intitulado *Successful Business Ventures for Non-Profit Organizations*. Em 1983, foi publicado pela *Harvard Business Review* o primeiro artigo sobre o tema, intitulado *Should Not-for-Profits Go into Business?*, de autoria de Edward Skloot. A *Harvard Business School* foi à primeira instituição de ensino superior a lançar um programa de estudos em empreendedorismo social (*Social Entrepreneurship Initiative*) e um curso (*Entrepreneurship in the Social Sector*), em 1993. Nessa época, diversos pesquisadores debatiam sobre este campo, como J. Gregory Dees, que publicou o artigo *The Meaning of Social Entrepreneurship*, em 1998.

Na década de 1990, outras instituições acadêmicas americanas passaram a atuar no campo, como a *Fuqua School of Business* da *Duke University*, que criou um centro de ensino e pesquisa (*Center for the Advancement of Social Entrepreneurship*). Surgiram organizações que apoiam os empreendedores sociais, como a *Nonprofit Enterprise Self-Sustainability Team (NESsT)* e a *Social Enterprise Alliance* em 1997, e o *Institute for Social Entrepreneurs* em 1999. Além disso, inúmeras publicações acadêmicas debatem sobre o campo, como o *Journal of Social Entrepreneurship*, o *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, o *Social Enterprise Journal* e o *Stanford Social Innovation Review*.

Na Inglaterra, o empreendedorismo social foi difundido na década de 1990 por acadêmicos como Charles Leadbeater, autor do artigo *The Rise of the Social Entrepreneur*, e Michael Young, fundador da organização *School for Social Entrepreneurs*. Nas universidades, foram inaugurados centros de pesquisa e ensino como o *Skoll Centre for Social Entrepreneurship* da *Saïd Business School*. Atualmente, há organizações independentes, como a *Social Enterprise UK*, uma rede que agrega mais de quinze mil empreendimentos sociais no Reino Unido e procura influenciar as políticas públicas para o setor.

### **Empreendedorismo social no Brasil**

No Brasil, as primeiras iniciativas no campo do empreendedorismo social surgiram na década de 1980, "ante a crescente problematização social, a redução dos investimentos públicos no campo social, o crescimento das organizações do terceiro setor e da participação das empresas no investimento e nas ações sociais", segundo Oliveira (2004). No quadro 1, são apresentados alguns exemplos de empreendimentos sociais em operação no país.

As iniciativas dos empreendedores sociais brasileiros são voltadas para as faixas populacionais contempladas pelos programas governamentais "Brasil Sem Miséria" e "Bolsa Família", bem como a faixa de menor renda da classe média, definida em relatório da Secretaria de Assuntos Estratégicos (2012) com base em valores de abril de 2012, a saber:

Os extremamente pobres aqueles com renda familiar per capita de até R\$ 81; Os pobres, com renda familiar per capita entre R\$ 81 e R\$ 162; Os vulneráveis, que possuem renda familiar per capita entre R\$ 162 e R\$ 291; A baixa classe média, com renda familiar per capita entre R\$ 291 e R\$ 441; a média classe média, com renda familiar per capita entre R\$ 441 e R\$ 641.
---

Algumas instituições de ensino realizam pesquisas e cursos, como a Universidade de São Paulo, com o Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS) constituído em 1998; a Fundação Getulio Vargas de São Paulo, que implantou o Centro de Estudos do Terceiro Setor - CETS em 1994 e o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios - GVCenn em 2004 ; e o INSPER, que fundou o Centro de Empreendedorismo (CEMP) em 2009.

Os primeiros textos e livros publicados no país sobre o tema surgiram a partir de 2001, como os dos autores Ashoka e McKinsey (2001), Rouere e Pádua (2001), Melo Neto e Froes (2002) e Oliveira (2004). A rede Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) foi fundada em 2001, reunindo pesquisadores das faculdades de negócios da América Latina.

Também se estabeleceram no país as organizações nacionais e internacionais que apoiam os empreendedores sociais, como a Ashoka, a Artemísia, a Fundación Avina e a NESsT. Este breve histórico do campo do empreendedorismo social no mundo e no Brasil revela a ampla disseminação

desta nova concepção de fazer negócios, que busca conciliar valor econômico com impacto socioambiental, e que se articula com outras temáticas, como o desenvolvimento sustentável, os objetivos do milênio, e a governança e a transparência nos negócios. Sua expansão e relevância, no entanto, dependem do enfrentamento de diversos desafios de ordem sociocultural, jurídica, política e econômica, envolvendo financiamento, escala e avaliação de impacto, entre outros aspectos, que serão discorridos a seguir.

#### **QUADRO 1: Exemplos de Negócios Sociais no Brasil**

<p><b>Grupo Primavera</b> - organização da sociedade civil (OSC) fundada em 1981, desenvolve programas de educação complementar para meninas de 8 a 18 anos de idade, em Campinas, com receita proveniente da venda de seus produtos artesanais.</p>
<p><b>Associação Saúde Criança</b> - organização da sociedade civil fundada em 1991, tem a missão de promover o bem-estar biopsicossocial de crianças e suas famílias que vivem abaixo da linha da pobreza. Sua atuação é baseada em metodologia própria, o Plano de Ação Familiar (PAF), que engloba o atendimento das necessidades da população-alvo em cinco áreas: saúde, profissionalização, moradia, educação e cidadania.</p>
<p><b>Comitê para Democratização da Informática (CDI)</b> - organização da sociedade civil fundada em 1995, abriu a primeira Escola de Informática e Cidadania no Morro Dona Marta, no Rio de Janeiro, que oferece cursos de informática por meio de metodologia própria. Sua missão é melhorar a qualidade de vida da população de baixa renda e fomentar a cidadania.</p>
<p><b>Banco Palmas</b> - organização da sociedade civil fundada em 1998 pela Associação dos Moradores do Conjunto Palmeira, em Fortaleza. Como banco comunitário, sua missão é implementar projetos de geração de renda, garantindo microcréditos para a produção e o consumo local, com taxas de juros mínimos e sem exigência de fiadores.</p>
<p><b>Rede Asta</b> - organização da sociedade civil e negócio social fundado em 2007, que transforma os grupos comunitários de artesãs em negócios</p>

sustentáveis e promove a inclusão socioeconômica de mulheres de baixa renda. São 700 artesãos e 800 revendedoras de produtos exclusivos, criados a partir de fibra de bananeira e bambu.

**Sementes de Paz** - criada em 2008, é uma empresa social com distribuição de lucro, que objetiva fortalecer a cadeia produtiva da agricultura ecológica e do comércio justo, atuando como um elo entre produtores e consumidores, por meio de parceria com mais de 50 produtores.

**Carreta da Saúde** - é uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) fundada em 2004 em São Paulo, que, em parceria com os governos locais e a iniciativa privada, oferece exames médicos de alta tecnologia para a população da periferia das cidades em carretas móveis.

**Geekie** - fundada em 2011, é uma empresa social com distribuição de lucro que desenvolve a primeira plataforma de ensino adaptativo no Brasil, para otimizar os estudos de cada aluno de forma personalizada e interativa. O aluno é desafiado de acordo com suas habilidades em cada matéria, para que seu aprendizado seja contínuo.

Fonte: Rede Asta (<http://www.redeasta.com.br>); Saúde Criança (<http://www.saudecrianca.org.br>); CDI (<http://www.cdi.org.br>); Grupo Primavera (<http://www.gprimavera.org.br>); Banco Palmas 9 (<http://www.bancopalmas.org.br>) ; Geekie ( <http://www.geekie.com.br>); Carreta da Saúde ([www.projetocias.com.br](http://www.projetocias.com.br)); Sementes de Paz (<http://www.sementesdepaz.com.br>)

## **RESULTADOS DA ANÁLISE: ECOSSISTEMA E CADEIAS HÍBRIDAS DE VALOR DOS EMPREENDEDORES SOCIAIS.**

Os empreendimentos sociais não se desenvolvem em um vácuo, mas surgem em um determinado ambiente sociocultural, econômico e político, onde diversos agentes e redes sociais se articulam, possibilitando o desenvolvimento de suas iniciativas. Este ambiente é chamado de ecossistema.

De acordo com Aveni (2014 e 2017) e Fillon (1997) o empreendedor contemporâneo pode ser visto um agente econômico social, ambiental e geograficamente localizado, ou local. Ou seja, os empreendedores atuais e em particular os sociais, os “verdes” ou eco - empreendedores (AVENI 2017) que se inserem na lógica do desenvolvimento sustentável o dos ODS está deixando de ser casos isolados e devem ser avaliados holisticamente. É necessário

pensar sobre a forma híbrida e de cadeias de valor na análise atual dos empreendedores, que implica em empreendedores clássicos ou que visam lucros, os sociais e os eco -empreendedores.

De acordo com Perry (2012), os agentes e as organizações que participam de um ecossistema têm uma visão de como este contexto é ou deve ser e desenvolvem relações e interconexões de modo a avançar esta visão e potencializar a capacidade de todos os atores.

Nesse sentido, o ecossistema do empreendedorismo social pode ser entendido como um conjunto de recursos financeiros, humanos, socioculturais, políticos e intelectuais, que são essenciais para a viabilidade e o desempenho dos empreendimentos sociais, bem como as condições ambientais (órgãos governamentais, políticas públicas, mídia, condições sociais e econômicas), que podem dar suporte aos empreendimentos ou, ao contrário, contribuir para a sua inviabilidade (CASE, 2008).

Hoje os empreendimentos sociais são considerados organizações híbridas, que reúnem características dos três setores de atividade econômica: governamental, empresarial e social, chamados de primeiro setor, setor empresarial e terceiro setor.

Os empreendedores sociais hoje operam em ambientes complexos e diversificados, enfrentando dilemas, tensões e desafios (BILLIS, 2010). As organizações híbridas desenvolvem modelos de negócios baseados em arranjos e acordos interorganizacionais e compartilham ou trocam capital, tecnologias, produtos e serviços.

Tais acordos envolvem a colaboração entre as organizações envolvidas, bem como diversos tipos de parcerias, entre alianças, franquias, subcontratações e cadeias de valor (WILLIAMSON, 1991). O valor entregue é o impacto social desejado pelo empreendedor social.

A cadeia de valor é um conceito proposto por Porter (1985) e representa o conjunto de atividades envolvidas na criação, produção, comercialização, entrega e suporte a produtos e serviços, que são realizadas por empresas que colaboram entre si para gerar valor para todos os stakeholders.

O conceito de cadeia híbrida de valor, formulado por Drayton e Budinich (2008), designa um modelo de negócios que fomenta os ativos e as

competências das empresas e dos empreendedores sociais para gerar impacto socioambiental e econômico em larga escala e com maior eficiência econômica. Este é um modelo de parceria estratégica que vai além de uma relação cliente-fornecedor ou consultor-cliente, envolvendo a adoção de práticas de gestão colaborativa e compartilhada entre empresas tradicionais e negócios sociais. Uma economia compartilhada e colaborativa é algo comum nas empresas de mercado e está sendo usada também dos empreendedores sociais que atuam nos mercados e na sociedade civil.

O potencial dessas parcerias está nas vantagens complementares dos agentes envolvidos: as empresas aportam escala, know-how em manufatura e operações, e capital. Os empreendimentos sociais podem garantir custos menores, conexão com redes sociais e conhecimento de clientes e comunidades. Segundo os autores, as cadeias híbridas de valor exploram essas vantagens complementares para aumentar benefícios e minimizar custos e riscos para os stakeholders, como nas iniciativas de inclusão de pequenos produtores na cadeia produtiva de grandes empresas.

No Brasil, os empreendedores sociais procuram realizar parcerias estratégicas, visando construir cadeias híbridas de valor. Como exemplo, o empreendimento social CDI Lan, cuja missão de promover a capacitação profissional e a inclusão bancária da população de baixa renda baseia-se na colaboração interorganizacional por meio de parcerias para formalizar as lan-houses localizadas nas comunidades de baixa renda e transformá-las em negócios rentáveis e legalizados.

Com a Microsoft, a parceria visou a oferta de um pacote de software a preços acessíveis ao público-alvo. Outra parceria foi com o Banco Itaú, para oferecer microcrédito e financiar as lanhouses. Com o Banco do Brasil, a parceria foi realizada para que as lan-houses atuassem como correspondentes bancários e oferecessem serviços financeiros para o público-alvo. Outra famosa parceira é da empresa Natura para produtos da linha Ekos.

Há também fundações e organizações que fomentam esta modalidade de empreendedorismo social. A organização Ashoka (2001 e 2020) tem promovido o modelo de cadeia híbrida de valor, apoiando a formação de parcerias entre empresas globais, negócios sociais, organizações da sociedade

civil e órgãos governamentais, como no programa “Moradia para Todos”, que objetiva facilitar o acesso à habitação para a população de baixa renda, com a parceria da Fundação Hilti, na Colômbia, no Egito e na Índia. No Brasil, foi criado o programa “Clube da Reforma”, com soluções integradas para a reforma das casas da população de baixa renda em Fortaleza, incluindo o acesso ao crédito e a orientação técnica.

Essas experiências têm enfrentado diversos desafios, como os conflitos de interesses entre os atores envolvidos e a falta de know-how das organizações parceiras. No entanto, alguns atores do ecossistema reconhecem que os empreendimentos sociais podem alcançar escala e ampliar impacto a partir de parcerias com as grandes empresas, integrando-se nas cadeias de valor como fornecedores e distribuidores (MANZONI, 2012).

Como explicou Ferri (2011), o empreendedorismo social revela o modo segundo o qual as sociedades podem se renovar. Logo, o resultado mais significativo que os empreendedores sociais poderão realizar no curto prazo se revela na mudança de mentalidade, no sentido de se passar a acreditar que os problemas mais difíceis do mundo podem ser resolvidos com a colaboração.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Procurou-se apresentar uma perspectiva ampla do empreendedorismo social, destacando suas especificidades e refletindo acerca dos desafios a serem enfrentados para a expansão e a relevância do campo.

Entre as especificidades do empreendedor social, destacam-se a intencionalidade de conciliar retorno econômico com impacto socioambiental; a importância do ecossistema para compartilhamento de recursos, experiências, conhecimentos e outros ativos; a construção de cadeias híbridas de valor e redes de colaboração interorganizacional que propiciem escala para o impacto desejado; a necessidade de construir métricas e metodologias padronizadas para avaliação de impacto

Os seus desafios estão relacionados às especificidades dos empreendimentos sociais, em especial a sua natureza híbrida, à medida que se procura conciliar os múltiplos objetivos de diversos stakeholders, o que provoca tensões entre os participantes do campo e outros atores sociais fora do campo. Entre os desafios, destaca-se a falta de consenso na definição do campo, que

dificulta o reconhecimento de sua natureza e da legitimidade de suas contribuições, intervenções e reivindicações.

O resultado do trabalho mostra como atualmente os empreendedores sociais são agentes econômicos híbridos envolvidos na cadeia de valor para gerar impactos sociais. O empreendedor social enfrenta o desafio de desenvolver novos modelos de negócios, como as cadeias híbridas de valor, que atendam com escala as necessidades dos segmentos populacionais vulneráveis e de baixa renda.

## REFERÊNCIAS

**ASHOKA; MCKINSEY Inc.** Empreendimentos sociais sustentáveis. São Paulo: Peirópolis, 2001.

**ASHOKA.** The Big Idea: Global Spread of Affordable Housing. Edited by Scott Anderson and Rochelle Beck, 2012. Disponível em [www.fec.ashoka.org](http://www.fec.ashoka.org). Acesso em 25/09/2020

**AVENI A.** **Empreendedorismo Contemporâneo.** Ed Atlas 2014.

**AVENI A.** Eco-empendedor. Uma taxonomia usando motivações e gestão para uma economia verde em Silveira José Henrique Porto (Organizador) **Gestão Ambiental volume 1** – Belo Horizonte (MG)Poisson,pag. 6-16. 2017

**BILLIS, D.** Towards a Theory of Welfare Hybrids. Em D.Billis (org.) Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy. N. York: Palgrave, 2010.

**B-LAB.** **B** Corporation Annual Report, N. York, 2012. Disponível: <http://www.bcorporation.net> Acesso em 26/06/2013

**CENTER FOR ADVANCEMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (CASE).** Developing the Field of Social Entrepreneurship, Duke University, 2008. Disponível em [http://www.caseatduke.org/documents/CASE\\_Field-Building\\_Report\\_June08.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/CASE_Field-Building_Report_June08.pdf). Acesso em 25/09/2020

**COMINI, G.M.** Negócios inclusivos e Inclusivos: um panorama da diversidade conceitual. In Mapa de Soluções Inovadoras: Tendências de empreendedores na construção de negócios inclusivos e inclusivos. Instituto Walmart, São Paulo, São Paulo, junho de 2011.

**DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M.** Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and

Divergences. Journal of Social Entrepreneurship. Vol. 1, No. 1, 32–53, March 2010.

**DRAYTON, B. ; BUDINICH, V.** Uma nova aliança para a mudança global. Harvard Business Review (on-line), 2008. Disponível em <http://www.hbrbr.com.br/materia/uma-nova-alianca-paramudanca-global>. Acesso em 28/09/2020

**FILION L.J.** From Entrepreneurship to Entreprenology Working paper no. 1997-05 June 1997. Journalof Enterprising Culture, vol. 6, no 1 March 1998 : 1-23.

**HART, S.; SIMANIS, E..** Beyond Selling to the Poor: Building Business Intimacy through Embedded Innovation. Working Paper. Cornell University: Center for Sustainable Global Enterprise, 2008. 20 **HERRERO, Thais.** 2 + 3 = 2,5. Pagina 22, edição de 08/04/2013. Disponível em <http://www.pagina22.com.br/index.php/2013/04/23-25>. Acesso em 29/09/2020

**MAIR, J. ; MARTI, I.** Social entrepreneurship research: a source of explanation prediction and delight, Journal of World Business 41(1), 2006

**MANZONI, M.** (coord.) Inovação e sustentabilidade na cadeia de valor. Fundação Getulio Vargas, Centro de Estudos em Sustentabilidade, São Paulo, 2012.

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

**OLIVEIRA, E. M..** Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias. 2004. Tese (Doutorado), Universidade Estadual Paulista, Franca, São Paulo, 2004.

**PERRY, E..** Is an Ecosystem-based Approach the Future of Funding? Blogging Fellow, December, 2012. Disponível em <http://artsfwd.org/is-an-ecosystem-based-approach-the-futureof-funding>. Acesso em 30/09/2020

**PORTER, M..** Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

**PRAHALAD, C. K.; HART, S.** The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Strategy + Business, v, 1, n. 26, 2002.

**ROUERE, M.; PÁDUA, S.** Empreendedores sociais em ação. S.Paulo: Cultura Associados, 2001.

**SEN A. K..** Development as freedom. New York: Anchor Books, 2000

**SOCIAL ENTERPRISE UK. Annual Review 2012.** Disponível em [http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2013/02/seuk\\_annual\\_review\\_2012](http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2013/02/seuk_annual_review_2012). Acesso em 01/10/2020

**WILLIAMSON, O.** Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives". *Administrative Science Quarterly*. 36 (2): 269-296, 1991.

**YUNUS, M.** Um Mundo sem Pobreza. S. Paulo: Ática, 2008.

**YUNUS, M. et al. Building Social Business Models:** Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning* 43 (2010), pp. 308 – 325