

**CARACTERÍSTICAS DE UM SOCIAL BUSINESS: Um estudo de caso no instituto da primeira infância (IPREDE)**

**GLAILTON ROBSON COSTA PINTO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

## CARACTERÍSTICAS DE UM *SOCIAL BUSINESS*: Um estudo de caso no instituto da primeira infância (IPREDE)

### 1 INTRODUÇÃO

Negócios sociais são criados para resolver um problema social que afeta a vida da sociedade em diferentes áreas como, educação, saúde, moradia, saneamento, mobilidade urbana, economia, tecnologia, meio ambiente, dentre outros. Ao contrário dos negócios tradicionais, os *sociais businesses* surgem como uma alternativa para a resolução de problemas sociais e funcionam para o benefício e atendimento dessas necessidades sociais.

As questões sociais vêm ganhando destaque no Brasil, com o crescimento de organizações sociais. É recorrente nas pesquisas acerca do tema sobre negócios sociais que se trata de um campo novo, com lacunas de estudo a serem preenchidas para o seu desenvolvimento. Para Comini, Barki e Aguiar (2012), os negócios sociais apresentam um campo de estudo considerado relativamente recente no Brasil e que está em construção e investiga diferentes influências conceituais para lidar com uma realidade complexa e desafiadora. Assim, surge um novo modelo de negócio: negócios sociais.

De acordo com Lima (2015), o novo foco é particularmente promissor para os atores sociais. No campo acadêmico, de acordo com Rosolen, Tiscoski e Comini (2014), é crescente o número de artigos sobre negócios sociais, mas a pesquisa sobre o tema é recente e, por isso, apresenta algumas lacunas que precisam ser preenchidas a fim de auxiliar no desenvolvimento desse novo campo de estudo.

Por exemplo, para Barki e Aguiar (2012), o campo de estudo está em construção e recorre ainda de diferentes influências conceituais. Termos como empreendedorismo social (*social entrepreneurship*), negócios sociais (*social business*), negócios inclusivos (*inclusive social*), negócios com impactos sociais (*business with social impacts*), empresas sociais (*social enterprise*) são alguns dos termos usados para para identificar esse novo conceito de organização. Embora diferentes, todos eles têm em comum a noção de usar um modelo de negócio com um propósito maior, financeiramente sustentável e que tenha um impacto social (YOUNG, 2007).

Para Barboza, Silva e Bertolini (2017), os negócios sociais se apresentam como uma alternativa potencial para resultados sustentáveis, uma vez que, com base neste conceito, as empresas devem apresentar em conjunto autossuficiência financeira e geração de impacto socioambiental positivo, característica relevante que por muitos anos foi considerado algo impraticável no mundo dos negócios.

Assim, os negócios sociais aliam sustentabilidade financeira à oferta de soluções para problemas da sociedade. O setor já gera R\$ 13 bilhões anuais, no Brasil. O setor de negócios sociais deve movimentar US\$ 1 trilhão no mundo todo, nos próximos anos. No Brasil, pode chegar a R\$ 50 bilhões. São produtos e serviços que ajudam a melhorar a vida das pessoas, em especial das camadas mais carentes da sociedade (GAZETA DO POVO, 2017).

É nesse ínterim, diante de tal destaque e importância do tema para a prática empresarial e social e sua urgência para o desenvolvimento dos negócios sociais que surge o questionamento que incita esta pesquisa. Busca-se então responder à seguinte questão: Quais são as principais características de um negócio social, afim de identificar um negócio social em desenvolvimento?

Desta forma, o presente trabalho se justifica por não possuir na literatura, uma análise das características de um negócio social, conforme pesquisa nas principais bases de dados como SPELL, SCIELO, periódicos CAPES e principais plataformas internacionais.

Diante da relevância do tema que aborda sobre negócios sociais e a sua relação junto aos seus *stakeholders*, estabelece o objetivo geral deste trabalho, o qual consiste em analisar as

características do instituto da primeira infância – IPREDE afim de demonstrar características semelhantes em relação aos negócios sociais.

Em termos metodológicos optou-se pelo método de estudo de caso, sendo escolhido como negócio social para estudo o Instituto da Primeira Infância (IPREDE), fundado em 1986 em Fortaleza-Ce por um grupo de profissionais sensibilizados pela condição das crianças em desnutrição grave e vivendo em situação de vulnerabilidade social e pobreza. O IPREDE é uma Organização não governamental (ONG) dedicada a promover a nutrição e o desenvolvimento na primeira infância, articulando com ações que visam o fortalecimento das mães mulheres e da inclusão social de famílias, para tanto executa programas, projetos e serviços em articulações com os diversos setores da sociedade, bem como trabalha na geração e disseminação de conhecimentos técnico-científicos (IPREDE, 2019). Assim, as informações foram concedidas pelos gestores do IPREDE, por meio de entrevistas. Os resultados foram analisados com a aplicação da análise de conteúdo e tendo como software de auxílio à análise o ATLAS.ti 8.

## 2 NEGÓCIOS SOCIAIS E SUAS DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS

A desigualdade entre questões sociais e ambientais é a força motriz no crescimento dos negócios sociais (BARBOSA; MORAES e ROMANI-DIAS, 2017). Diante disso, é a partir das ideias de Muhammad Yunus a formulação de modelo de negócios sociais e o surgimento da ideia de *social business*.

Yunus foi responsável pelo surgimento do banco Grameen, fundado em 1976, pioneiro no desenvolvimento de micro-finanças e criou cerca de 30 empresas destinadas a aliviar a pobreza do mundo. Assim, Yunus, com seu trabalho no banco Grameen, inspirou muitos outros empreendedores e organizações a criar um novo tipo de negócio mais incorporado com a finalidade social (BARKI et. al., 2015).

Lessa et al. (2017) mencionam que os negócios sociais são organizações sem fins lucrativos que tem o objetivo de geração de recursos para financiar atividade sociais. O Sebrae (2013) entende negócios sociais como: iniciativas financeiramente sustentáveis, geridas através de pequenos negócios, com viés econômico e caráter social e/ou ambiental, que contribuam para transformar a realidade de populações menos favorecidas e fomentem o desenvolvimento da economia nacional.

No entanto, constata-se nos estudos que o pensamento para os negócios sociais difere em alguns aspectos dos negócios tradicionais, pelo qual as empresas híbridas (pode ser definido como empresas que tem um duplo propósito, que adequam as metas de lucros com os objetivos sociais) são projetadas, desde o início, para evitar esses trade-offs. Em vista disso, os *sociais businesses* se movem para uma nova fronteira eficiente, encontrando maneiras de investir em impacto social que obtenham retornos financeiros sobre investimentos e investimentos financeiros que obtenham retornos sociais sobre o investimento.

De acordo com o SEBRAE (2013), um dos principais desafios do mercado de negócios sociais no Brasil é se integrar na cadeia produtiva e de suprimentos de grandes empresas e do governo. Isso representa uma oportunidade não apenas para atingir viabilidade financeira, mas, principalmente, para dar escala a seus impactos sociais e ambientais. Para isso, negócios sociais devem ganhar competitividade. Assim, treinamento em gestão, capacitação em intervenções sociais, e disseminação de conhecimento são fundamentais.

Apesar dos desafios, Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) acreditam que haverá um interesse crescente na construção de modelo de negócios sociais por três razões principais. Primeiramente, os seres humanos têm um desejo natural e instintivo de tornar a vida melhor para a humanidade; as pessoas prefeririam viver em um mundo sem pobreza, doença, ignorância e sofrimentos desnecessários; por fim, essas pessoas impulsionarão e motivarão outros empreendedores sociais a criar negócios sociais.

No entanto, diferentes abordagens têm caracterizado a concepção de negócios sociais na literatura e revelado um conceito relativamente moderno. A maioria dos pesquisadores apontam para os estudos de Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) que abordam que a história por trás de cada um desses empreendimentos sociais tem o surgimento gradual do conceito de negócios sociais. Para Borzaga, Depedri e Galera (2012), os negócios sociais visam gerar valor social através da gestão dos recursos humanos e financeiros que é parcialmente gerada por trocas de mercado.

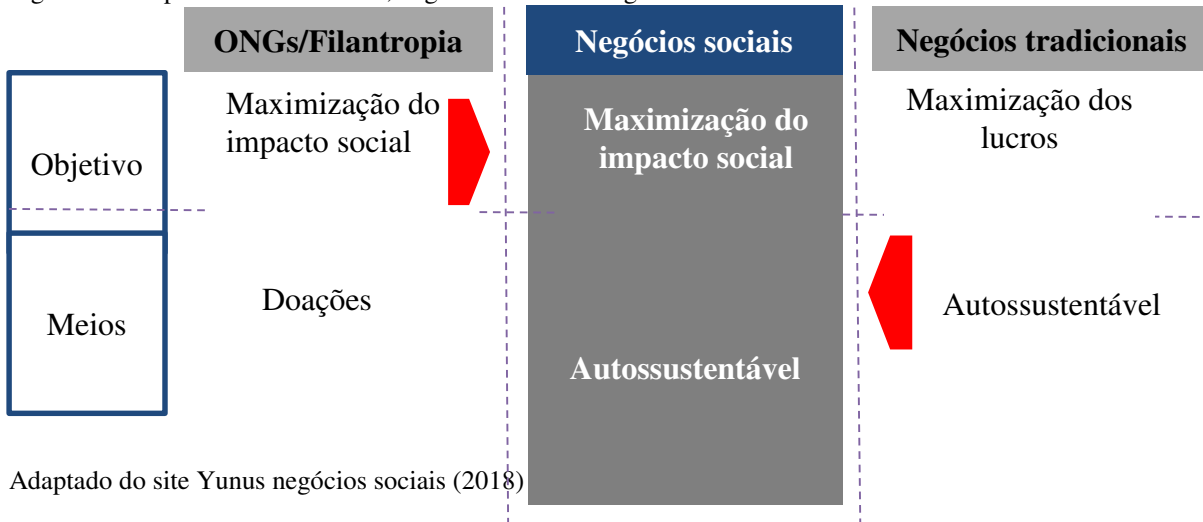
Na gestão dos recursos humanos destaca-se a relação do negócio social com seus funcionários. Para Barki *et al.* (2015) é preciso haver uma identificação entre as percepções dos funcionários e a missão social do negócio social. Os funcionários devem ser movidos por uma causa social, portanto, uma identificação entre os valores ideológicos do empregado e do *social business* é importante para estabelecer relacionamentos produtivos e cooperativos. Os autores complementam que é preciso reconhecer a necessidade de alinhar a missão do negócio social com os valores pessoais por meio de melhores estratégias de comunicação. Além disso, a *SOCIAL BUSINESS EARTH* que é uma organização suíça de consultoria e serviços de consultoria cujo objetivo é resolver problemas sociais por meio de negócios sociais financeiramente sustentáveis reforça que um dos princípios dos negócios sociais é o funcionário receber seu salário compatível com o mercado e com melhores condições de trabalho.

Na gestão financeira, os negócios sociais são *businesses* e por isso estão envolvidos em atividades de mercado, fazendo parte de cadeias de valor. Mais importante ainda, eles buscam atingir seus objetivos sociais por meio dessas atividades comerciais, oferecendo soluções de mercado às questões sociais (SEBRAE, 2013).

Estas iniciativas não demonstram que são projetadas para perseguir a maximização do lucro, mas para usar mecanismos de mercado para subscrever o fornecimento de bens e serviços que tenham um impacto social. Para Barbosa; Moraes e Romani-Dias (2017), um negócio social deve ter um objetivo social para beneficiar a comunidade. Essa meta social pode abordar questões como educação, saúde, moradia, lazer, qualidade de vida e inclusão de minorias. Em outras palavras, o objetivo principal de um negócio social não pode ser maximizar o lucro, mas sim um objetivo social que beneficia a comunidade. Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) afirmam que o principal objetivo do negócio social é criar um impacto social e que todo o lucro deve ser reinvestido no negócio e usado para aliviar o ônus de pobreza, evitando a ideia de riqueza individual e lutando pela igualdade social e econômica para todas as pessoas.

Ao definir negócios sociais, é importante diferenciá-los das ONG's e dos negócios tradicionais. Embora semelhantes em vários aspectos, esses três tipos de organizações têm algumas diferenças. Na figura 1 é possível observar esse comparativo

Figura 1: Comparativo entre ONGs, negócios sociais e negócios tradicionais



No sistema capitalista, dois tipos extremos de organizações podem ser distinguidos na figura acima. Por um lado, as ONGs (Organizações não-governamentais) que são organizações sem fins lucrativos que existem para cumprir um objetivo social. Por outro lado, os negócios tradicionais que maximizam o lucro, cujo o objetivo é criar valor para os acionistas/proprietários. No centro da figura surge um novo modelo de organização. O conceito de negócios sociais aproxima-se dos dois extremos de organizações, com o objetivo de continuar buscando a maximização do impacto social por meios autossustentáveis. Assim, um negócio social busca fundir a criação do valor social e a criação do valor econômico em uma mesma estrutura organizacional (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Para Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), um negócio social, além de cumprir os objetivos sociais, precisa recuperar seus custos totais para que possam ser autossustentáveis, pois não depende de doações e seus acionistas/proprietários nunca pretendem obter lucros para si próprios (não há dividendos), mas têm o direito de receber o dinheiro de volta, se assim o desejarem. O excedente econômico gerado deve ser reinvestido no negócio social. (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). Ou seja, para que um negócio social continue no mercado e atinja seu objetivo social, é importante que ele seja financeiramente saudável, tenha controle sobre seus custos e equilibre seus gastos e lucros. Isto é, um negócio social não pode depender de doações.

Quanto aos negócios sociais vale destacar algumas das principais características encontradas na literatura sobre *social business*.

Para Travaglini, Bandini e Mancinone (2009), os negócios sociais possuem as seguintes características:

- a) Orientação para os negócios - Estão diretamente envolvidos na produção de bens ou fornecendo serviços a um mercado.
- b) Objetivos Sociais - Possui objetivos sociais e/ou ambientais explícitos, como a criação de empregos, treinamento, ou a prestação de serviços locais. Seus valores éticos podem incluir um compromisso com construção de habilidades em comunidades locais. Seus lucros são principalmente reinvestidos para objetivos sociais.
- c) Propriedade social - São organizações autônomas cujas estruturas de governança e propriedade são normalmente com a participação de grupos de *stakeholders* (funcionários, usuários, clientes, comunidade, grupos e investidores sociais etc) ou por curadores ou diretores que controlam a empresa em nome de um grupo mais amplo de partes interessadas. Eles são responsáveis perante as partes interessadas e comunidade por seu impacto social, ambiental e econômico. Os lucros podem ser distribuídos como participação nos lucros ou usada para o benefício da comunidade.

Com base nos estudos de Yunus, a empresa de consultoria SOCIAL BUSINESS EARTH considera sete principais características para os negócios sociais:

- a) O objetivo empresarial será superar a pobreza, ou um ou mais problemas (como educação, saúde, acesso à tecnologia e meio ambiente) que ameacem as pessoas e a sociedade; não maximização do lucro
- b) Sustentabilidade financeira e econômica
- c) Os investidores recebem apenas o valor do investimento. Nenhum dividendo é dado além do dinheiro de investimento
- d) Quando o valor do investimento é pago de volta, o lucro da empresa permanece com a empresa para expansão e melhoria
- e) Ambientalmente consciente
- f) A força de trabalho (colaboradores) recebe salários compatíveis com os do mercado e tem melhores condições de trabalho

g) Fazê-lo com alegria

O SEBRAE (2013), por sua vez, apresentou algumas características comuns aos negócios sociais:

- a) Propósito - Diferentemente dos negócios tradicionais que visam ao lucro como propósito inicial, o que motiva a criação de um negócio social é a busca pela solução (endereçamento) de uma questão social ou pela ampliação de um impacto social já produzido.
- b) Envolvimento com atividade comercial - buscam atingir seus objetivos sociais por meio dessas atividades comerciais, oferecendo soluções de mercado às questões sociais.
- c) Distribuição de lucros - Ainda que o propósito primário de um negócio social não seja maximizar lucros, sua viabilidade financeira de longo prazo requer uma operação lucrativa.
- d) Governança e participação de stakeholders nos processos de tomada de decisão – O envolvimento de stakeholders nos processos de tomada de decisão pode ocorrer de várias formas: desde a tradicional gestão compartilhada à composição do conselho da empresa (que supervisiona as ações do comitê executivo), no caso de empresas maiores.

Com o intuito de consolidar o campo de estudo quanto a terminologia sobre negócios sociais, foram elencados, a partir da literatura, as principais características para compreender mais especificamente o surgimento de um novo modelo de negócio: negócios sociais.

O quadro 1 apresenta um resumo das principais características, segundo os principais autores, sobre negócios sociais.

Quadro 1: principais características de um negócio social

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>PRINCIPAIS AUTORES</b>
Impacto social	“O principal objetivo do negócio social é criar um impacto social”	Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010)
Foco no público mais carente e/ou minorias	“Um negócio social deve ter um objetivo social cuja preocupação central está na redução da pobreza para beneficiar a comunidade. Essa meta social pode abordar questões como educação, saúde, moradia, lazer, qualidade de vida e inclusão de minorias”.	Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010); Barbosa; Moraes e Romani-Dias (2017); Rosolen; Tiscoski; Comini (2014); Petrini; Scherer; Back (2016).
Não visa o lucro	O negócio social, além de cumprir os objetivos sociais, precisa recuperar seus custos totais para que possam ser autossustentáveis, pois não depende de doações e seus acionistas/proprietários nunca pretendem obter lucros para si próprios (não há dividendos), mas têm o direito de receber o dinheiro de volta, se assim o desejarem. O excedente econômico gerado deve ser reinvestido no negócio social.	Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010)
Autossustentabilidade financeira	Os negócios sociais se apresentam como uma alternativa potencial para resultados sustentáveis, uma vez que, com base neste conceito, as empresas devem apresentar em conjunto autossuficiência financeira e geração de impacto socioambiental positivo, característica relevante que por muitos anos foi considerado algo impraticável no mundo dos negócios.	Barboza, Silva e Bertolini (2017)
Envolvimento com atividades de mercado	“Negócios sociais são businesses e por isso estão envolvidos em atividades de mercado, fazendo parte	Sebrae (2013)

	de cadeias de valor. Mais importante ainda, eles buscam atingir seus objetivos sociais por meio dessas atividades comerciais, oferecendo soluções de mercado às questões sociais”.	
Trabalho em rede, fazendo parcerias com diferentes <i>stakeholders</i> e gerando um modelo de governança participativo	“Nos negócios sociais, as decisões não são tomadas apenas por parceiros, acionistas ou investidores. Outras partes interessadas são ouvidas e consultadas no planejamento da empresa. A tomada de decisão é responsabilidade dos sócios, acionistas e investidores com base nessas opiniões, pois os negócios sociais devem ser participativos e envolver as diferentes partes afetadas por suas atividades”.	Barbosa, Moraes e Romani-Dias (2017)
Relações de trabalho decente com seus funcionários e propósito de valor alinhados com o negócio social	“É preciso haver uma identificação entre as percepções dos funcionários e a missão social do negócio social. Os funcionários devem ser movidos por uma causa social, portanto, uma identificação entre os valores ideológicos do empregado e do <i>social business</i> é importante para estabelecer relacionamentos produtivos e cooperativos. (...) É preciso reconhecer a necessidade de alinhar a missão do negócio social com os valores pessoais por meio de melhores estratégias de comunicação”.	Barki <i>et al.</i> (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

De acordo com Barbosa, Moraes e Romani-Dias (2017), esse modelo de empreendimento existe há muitos anos, mas ainda não há um consenso sobre suas características e definições. Desta forma, ao analisar as diferentes características de negócios sociais apresentadas, é possível, através do quadro 13, definir 7 principais características que demarcam as diferenças entre as abordagens/correntes/definições encontradas na literatura sobre negócios sociais em relação a outros modelos de negócios com impacto social.

Sendo assim, a partir da revisão da literatura sobre *social business*, propõe-se um modelo de negócio social com características definidas. Características relevantes que durante muito tempo foi considerado como algo impraticável no mundo dos negócios, ou seja, dificilmente poderia ser considerado aplicar todas essas características em um mesmo negócio.

### 3 METODOLOGIA

Desta forma, o referencial discutido aborda sobre os construtos ligados aos negócios sociais. Com isso, foi possível constatar que o enfoque deste trabalho possui uma abordagem interpretativa. Segundo Burrell e Morgan (1979), o paradigma interpretativo se orienta pela tentativa de compreender o mundo tal como ele é; compreender, portanto a natureza fundamental do mundo social, ao nível, da experiência subjetiva. Esta abordagem interpretativa busca, essencialmente, explicações no terreno da consciência individual e da subjetividade, na perspectiva dos participantes e não na dos observadores da ação (BURRELL; MORGAN, 1979).

No que se refere à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa. Segundo Creswell (2010), a abordagem qualitativa é uma pesquisa interpretativa, com o investigador tipicamente envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes. Isso introduz uma série de questões estratégicas, éticas e pessoais ao processo de pesquisa qualitativa. Para Gray (2012), a pesquisa qualitativa, geralmente, trabalha com amostras não probabilísticas intencionais, pois busca entender determinadas práticas que existem em local, contexto e tempo específico. Gibbs (2009) diz que a análise de dados qualitativos deve ser clara, compreensível, criteriosa, confiável e até original.

A pesquisa desenvolve-se através de um estudo de caso com o Instituto da Primeira Infância – IPREDE. Para Godoy (2010), o estudo de caso é caracterizado como um método de olhar a realidade social que utiliza um conjunto de pesquisas usuais nas investigações sociais

como a realização de entrevistas, a observação participante, o uso de documentos pessoais, a coleta de história de vida. O estudo de caso é considerado desafiador e é um meio poderoso para criar teorias, porque permitem replicação e extensão para o caso em estudo (YIN, 2010); (LIMA *et al.* 2012); (ROESCH, 2006).

Através desta pesquisa busca-se analisar as características do instituto da primeira infância – IPREDE afim de demonstrar características semelhantes em relação aos negócios sociais. O IPREDE oferece uma tecnologia social relacionada ao enriquecimento do vínculo mãe/filho, realizadas por sua equipe multiprofissional, centrado na importância deste primeiro laço social para a transformação da criança.

As características dos 7 gestores estão especificadas no quadro 2, classificados de acordo com sua idade, sexo, formação, cargo, tempo de serviço na instituição e tempo no cargo atual.

Quadro 2: Características dos sujeitos da pesquisa

Gestor entrevistado	Sexo	Formação	Cargo	Tempo na instituição
E1 (IPREDE)	M	Graduação em serviço social, doutorando em saúde coletiva	Coordenador de ações sociais e parcerias	5 anos
E2 (IPREDE)	F	Mestranda em saúde da mulher e da criança	Diretora secretária	12 anos
E3 (IPREDE)	M	Médico pediatra, mestre em medicina	Diretor presidente	17 anos
E4 (IPREDE)	M	Psicólogo	Coordenador técnico científico	11 anos
E5 (IPREDE)	M	Enfermeiro	Coordenador do programa assistencial a criança	5 anos
E6 (IPREDE)	M	Psicólogo e músico	Coordenador do programa de acolhimento e assistência psicossocial	4 anos
E7 (IPREDE)	F	Assistente social	Coordenadora do programa de assistência a mulher	10 anos

Fonte: Elaborado pelos autores.

A duração do tempo total de gravação de todos os participantes foi de 5 horas e 44 minutos. As informações foram transcritas e analisadas por meio da análise de conteúdo com a utilização do software ATLAS.ti 8, possibilitando uma visão mais ampla e profunda dos resultados gerados. Para Chizzotti (2011) análise de conteúdo, que pode ser considerada uma técnica de análise de dados, é uma forma de extrair os significados e visa decompor as unidades léxicas e temáticas de um texto, codificadas sobre algumas categorias, indicadores e que permitam estabelecer inferências generalizadoras.

Quanto ao grupo de sujeitos, esta foi constituída pela técnica de “Bola de Neve” (BIERNACKI; WALDORF, 1981), que segundo os autores é um método que tem sido amplamente utilizado na pesquisa sociológica qualitativa. o método produz uma amostra de estudo através de referências feitas entre pessoas que compartilham ou conhecem outras que possuem algumas características de interesse de pesquisa.

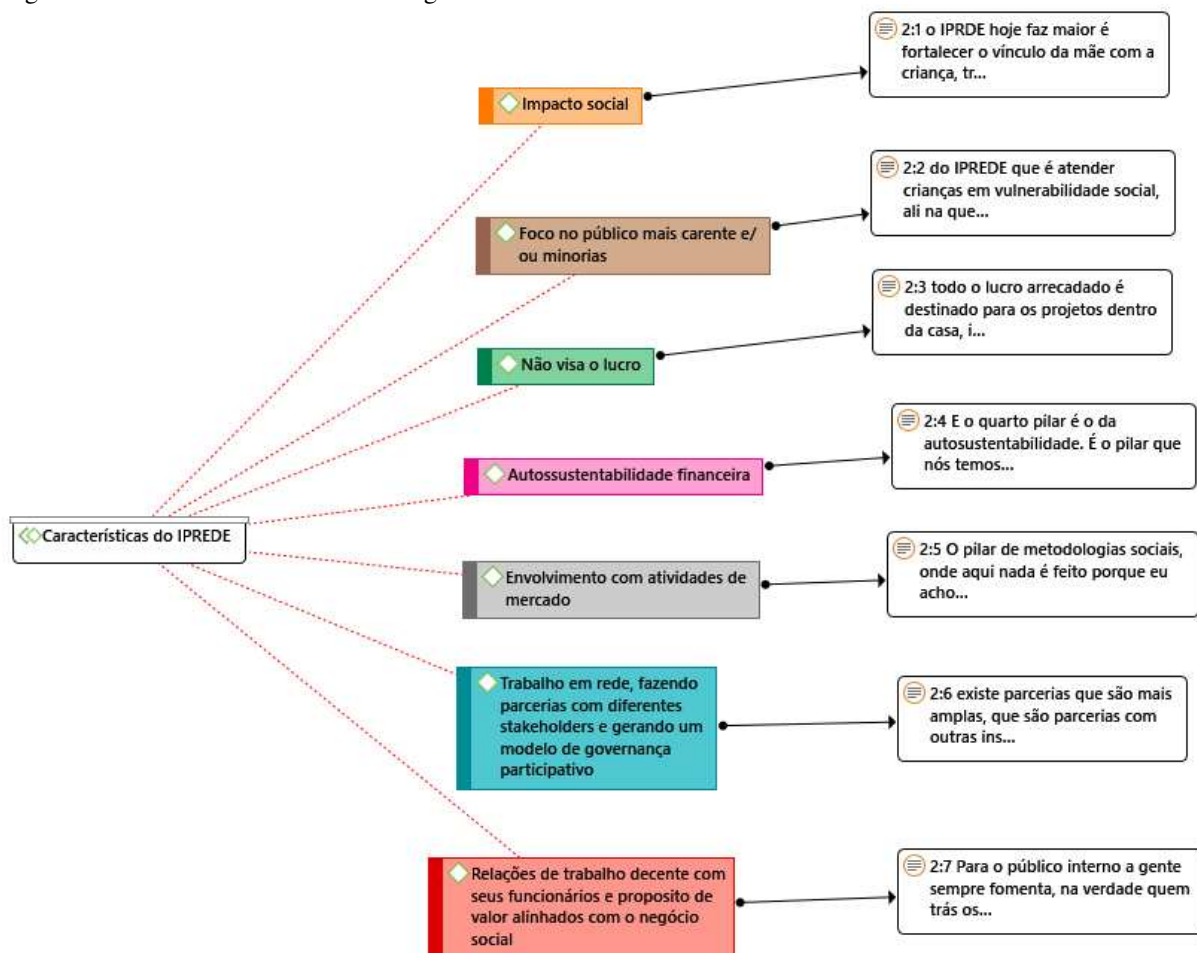
Para pesquisa em questão, as principais técnicas de coletas de dados utilizadas são um roteiro de entrevista semiestruturada com perguntas abertas face a face com os participantes e documental, com coleta de documentos privados do objeto de estudo e materiais audiovisuais.



## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta subseção serão analisadas as características do Instituto da primeira infância – IPREDE em relação as características de um negócio social. Na figura 2 é apresentado a principais menções da entrevista com os gestores referente as características do IPREDE.

Figura 2: Trechos da entrevista com os gestores referente as características do IPREDE



Elaborado pelo autor (2019).

O quadro 3 apresenta relatos dos entrevistados que vai de concomitância com as características de um negócio social, no entanto foi observado que o IPREDE não atende todos os quesitos para ser considerado um negócio social.

Quadro 3: Características do negócio social Instituto da primeira infância - IPREDE

CARACTERÍSTICAS DO IPREDE	TRECHOS DAS ENTREVISTAS
Impacto social	<p>“A desnutrição é ocasionada por uma mazela social a gente vislumbrou que essa iniciativa deveria promover e identificar realmente maneiras de como fazer com essa família possam se desenvolver socialmente e não fazer um ataque apenas paliativo em que eu dou o alimento para aquela criança e ela vai voltar para sua casa com o mesmo grau de mazela social, eu tinha que desenvolver socialmente a família como um todo”. (E1).</p> <p>“O IPREDE atualmente tem como missão fortalecer o vínculo da mãe com a criança, trabalhando, resgatando essa família, quebrando o ciclo de miséria, essa é a maior ação social que a gente faz”. (E2).</p>
Foco no público mais carente e/ou minorias	<p>“Não adianta eu atuar apenas na criança, eu tenho que atuar em toda a estrutura familiar dela, crianças abaixo da linha da miséria, o que acontece, eu identifico na cuidadora na mulher, eu não digo nem mãe porque as vezes é tia, avó a ferramenta</p>

	<p>principal da mudança, não somente na vida da criança, mas na vida da família como um todo”. (E1).</p> <p>“A indiferença ela dói mais, ela interfere mais, ela é muito mais cruel para o cérebro da criança, embora a violência também seja muito cruel. Isso tudo ocorre por uma falta de vínculo mãe e filho. Vínculo mãe e filho não tem, nós estamos falando de miséria, não é pobreza, na miséria não tem, então extrapolou as ações dessa casa e foram muito mais além do que recuperar peso e tiveram que passar para um olhar para a formação de vínculo mãe e filho e nós desenvolvemos através de uma tecnologia social (...) A ação principal é a formação vínculo, mas para dar suporte a tudo isso e tirar da miséria a família, a gente faz é tirar a família da miséria, essa transformação social que só ocorre através da profissionalização”. (E3).</p>
Não visa o lucro	<p>“A nossa principal dificuldade é a nível financeiro realmente. A gente tem ainda um déficit mensal relativo em relação a nossa despesa. A gente ainda está caminhando muito para isso, nós fomos os precursores em pensar em negócios sociais, empresas sociais, onde todo o lucro arrecadado é destinado para os projetos sociais dentro da casa, isso ainda está caminhando, ainda é algo muito novo, uma realidade muito nova no cenário brasileiro”. (E1).</p>
Autossustentabilidade financeira	<p>“Uma instituição do nosso tamanho, não consegue se sustentar vivendo apenas de pires na mão, apenas de doação (...) no nosso caso a gente não pode viver apenas disso, a gente tem que realmente buscar financiamento tanto de editais como convênios como também de negócios sociais que é justamente o nosso diferencial que sai desenvolvendo cada vez mais em relação a isso”. (E1).</p> <p>“A gente tenta diversificar as nossas fontes de renda para que a gente não dependa só de um lugar, essa é a nossa ação de sempre está levando para a sociedade alugando espaços, tentando oferecer serviços também para alguma empresa em troca de a gente ter a sustentabilidade das ações”. (E2).</p> <p>“O nosso quarto pilar é o da Autossustentabilidade. É o pilar que nós temos possibilidade de parcerias de consultorias, venda de serviços”. (E3).</p>
Envolvimento com atividades de mercado	<p>“Nós passamos a estudar, desenvolver e pesquisar todas a questão de vínculo e tendo vínculo você chega a alimentação a criança, você diminui a violência, você acaba a indiferença”. (E3).</p>
Trabalho em rede, fazendo parcerias com diferentes <i>stakeholders</i> e gerando um modelo de governança participativo	<p>“Hoje nós temos convênio com todas as universidades de Fortaleza e com inúmeros cursos isolados e com todas essas universidades federais do Sudeste e do Sul praticamente, com a universidade de Uruguai, da Argentina. Nós temos um programa que é o maior programa em extensão em saúde da UFC e a nossa relação é muito ímpar, mas excluindo a UFC a nossa maior intimidade com a universidade é com a universidade de Harvard e de Québec com as quais nós temos pesquisas profundas, grandes em nível nivelando”. (E3).</p> <p>“As empresas privadas também vem fazer parcerias e depende muito do desenvolvimento de suas ações, por exemplo, a gente tem dado consultoria de estudo de nutrientes, Fábrica Fortaleza já usou muito trabalho nosso, a gente repassa nossos conhecimentos”. (E3).</p>
Relações de trabalho decente com seus funcionários e propósito de valor alinhados com o negócio social	<p>“A gente sempre fala aqui que a maior doação, a doação mais importante é doação de ideias (...)Independentemente do nível hierárquico a gente trabalha em conjunto como equipe mesmo até porque a gente acredita num movimento interdisciplinar em que aqui no IPREDE você tem do médico ao antropólogo”. (E1).</p> <p>“O IPREDE tem uma característica que muitos passam por aqui, mas só fica realmente quem acredita na causa e a gente não fica esperando as coisas acontecerem ou as coisas caírem do céu, a gente corre atrás, a gente não tem medo, a gente não tem vergonha, a gente bate na porta, a gente é muito audaciosa mesmo quanto instituição, a gente vai atrás das oportunidades, das ideias que o voluntário traz ou uma pessoa que visitou, a gente não espera muito não. E as ideias não é uma exclusividade só da direção”. (E2)</p>

	<p>“A beleza da participação do público interno comove, nós temos um olhar muito grande não somente para o nosso público externo, criança e sua família, mas nós temos um olhar muito intenso para demanda interna, nosso quadro de funcionários, nossos voluntários e nós estamos fazendo dessa casa uma verdadeira família onde nós dividimos os planejamentos, comunicamos nossas intenções, dividimos e comunicamos nossas dificuldades”. (E3).</p>
--	---

Elaborado pelo autor (2019)

O gestor E1 destacou que o IPREDE foi um dos “*precursores em pensar sobre negócios sociais*”. Contudo, apesar dos demais gestores não ter mencionado a palavra “negócios sociais” ou termos equivalentes, conforme visto no arcabouço teórico desta pesquisa, suas falas demonstram uma compreensão sobre negócios sociais. Trechos das entrevistas evidenciam esse interesse dos gestores para que o Instituto da primeira infância – IPREDE seja considerado um negócio social,

Além disso, vale destacar que as características mencionadas no quadro 21 foram relatadas por todos os gestores em algum trecho de suas falas, o que demonstra um alinhamento e o entendimento sobre o negócio, embora todos não tenham uma visão clara sobre a definição de negócios sociais.

A partir dos conhecimentos adquiridos sobre a visão dos gestores, foi possível perceber que os entrevistados apresentaram entendimentos complementares quanto ao impacto social que o IPREDE causa na sociedade. A ideia dos gestores sobre impacto social está associada ao conceito de negócio social que para Yunus (2010), o principal objetivo é gerar impacto social.

No entanto, dois gestores relataram que grande parte da população ainda tem uma visão incompleta sobre o verdadeiro impacto social que o IPREDE causa na sociedade, como demonstra nos relatos abaixo:

“A maior ação do IPREDE, a mais conhecida até hoje é o leite, é dar o leite. Se tu falar a palavrinha IPREDE o que é que tu pensa? Eu penso em criança desnutrida, eu penso em criança sem o leite, geralmente as pessoas associam assim, então a gente não pode desconsiderar que a questão da nutrição de você recuperar o peso e nutrir um corpo que é praticamente isso e hoje ela é uma ação que não é tão válida se você não mudar o entorno, mas ela foi uma ação que alicerçou tudo que a gente tem hoje, então a gente pode caracterizar que essa é uma ação que até hoje nos torna conhecido” (E2).

“Se você emagrecer mais um pouquinho o pessoal vai dizer vai lá para o IPREDE. A menina que saiu daqui antes de você ela disse que passou a vida toda ouvindo isso” (E3).

Essa incompreensão de uma parte da população, segundo o entrevistado E2 não é considerado um problema, pelo contrário, “*foi uma ação que alicerçou tudo que a gente tem hoje*”, ou seja, essa visão de alguns é considerada pelo gestor o meio pelo qual as famílias com vulnerabilidade social procuram o IPREDE. No entanto, para o entrevistado E2 “*não adianta dar o leite, dar isso ou aquilo se a gente não muda a vida deles*”. Desta forma, o IPREDE tem como foco causar impacto social em toda a estrutura familiar da criança.

Quanto ao foco no público mais carente, de acordo com Scherer (2014), o negócio social tem como objetivos principais a geração de benefícios sociais e a superação da pobreza, e foca-se, principalmente, na resolução de problemas em áreas como: educação, saúde, acesso à tecnologia, meio ambiente, etc. Diante disso, é possível identificar quando o gestor E3 demonstra uma preocupação para o objetivo principal do IPREDE, conforme demonstra no relato abaixo:

“O resultado a princípio durante duas décadas era só recuperar peso e eu não digo que foi desastroso porque você tirar fome de quem tem fome é tirar a maior violência na pessoa, da maior violência que o ser humano pode passar segundo a organização mundial de saúde, a fome, então você tirando o ser humano da fome já é muito, mas

hoje nós estamos tirando da miséria, nós estamos dando perspectiva de vida, nós estamos dando um futuro de qualidade”. (E3).

Esse entendimento do gestor E3 demonstra o compromisso da instituição em proporcionar uma condição de vida melhor para as famílias que segundo o gestor E1 “*se enquadram na invisibilidade social que é caracterizado o maior tipo de violência que o ser humano pode vivenciar*”.

A compreensão sobre Autossustentabilidade financeira, bem como uma instituição em que a maximização do lucro não é prioridade é identificada na fala do gestor E1:

“Uma instituição do nosso tamanho ela não consegue se sustentar vivendo apenas de pires na mão, apenas de doação, a doação sempre vai existir porque mais do que o que está vindo da doação é o ato de doar, é o sentido de criar essa conexão junto com o doador, mas no nosso caso a gente não pode viver apenas disso, a gente tem que realmente buscar financiamento”. (E1).

“Nosso principal objetivo é justamente oportunizar nossas famílias, é fazer que elas ascendam socialmente, é obvio que essa assistência perante a essa criança e perante a sua mãe é contínua, a gente dar todo o alicerce e a base psicossocial, tudo para que ela se sinta acolhida dentro da nossa instituição” (E1).

No entanto, o gestor E3 considera a Autossustentabilidade financeira o principal desafio da instituição. Segundo o gestor E3, essa dificuldade é potencializada pela dificuldade de fazer parcerias por considerarem o terceiro setor frágil e sem qualidade no que se propõe a desenvolver, como relatado a seguir:

“O terceiro setor sempre foi visto como um setor de caridade, um setor frágil, um setor de pieguice, um setor que não tem ações de qualidade de primeiro mundo, mas o IPREDE tem, então essa é uma grande dificuldade, mas quem vem a essa casa quebra essa ideia e passa a ter exatamente o inverso”. (E3).

Diante dessas dificuldades, o Instituto da primeira infância – IPREDE deixa de atender uma das principais características de um negócio social: “A Autossustentabilidade financeira”. Nota-se que essa ideia Autossustentabilidade financeira corrobora com o que versa Yunus (2010), principal defensor do conceito sobre negócio social, diz que ao mesmo tempo em que tentam atingir seu objetivo social, os negócios sociais precisam recuperar seus custos totais para que possam ser autossustentáveis. Com isso, o entrevistado E1 informa ainda, “*que todo o lucro arrecadado é destinado para os projetos dentro da casa*”, assim, essa ideia está embutida no que acredita Yunus (2010), de que todos os lucros devem ser reinvestidos na organização.

Rosolen, Tiscoski e Comini (2014) destaca que os negócios sociais se aproximam de negócios tradicionais em aspectos como produtos, serviços, clientes, mercados, custos e receitas, porém difere no seu propósito principal que é servir à sociedade e melhorar as condições de vida de populações com vulnerabilidade social.

Barbosa; Moraes e Romani-Dias (2017) destaca que para um negócio social continue no mercado e atinja seu objetivo social, é importante que ele seja financeiramente sustentável, tenha controle sobre seus custos e equilibre seus gastos e lucros, porém de acordo com o entrevistado E1 “*temos ainda um déficit mensal relativo em relação a nossa despesa*”.

Diante disso, o IPREDE ainda é uma instituição que depende de doações, conforme menciona o entrevistado E5 “*A grande maioria dos nossos recursos é por doação*”. O gestor E1 considera que as doações são importantes, porém não é suficiente para manter a instituição:

“Uma instituição do nosso tamanho ela não consegue se sustentar vivendo apenas de pires na mão, apenas de doação, a doação sempre vai existir porque mais do que o que está vindo da doação é o ato de doar, é o sentido de criar essa conexão junto com o doador, mas no nosso caso a gente não pode viver apenas disso, a gente tem que realmente buscar financiamento tanto de editais como convênios como também de negócios sociais que é justamente o nosso diferencial que sai desenvolvendo cada vez mais em relação a isso”. (E1).

Observa-se no relato dos entrevistados E5 e E1 que o IPREDE ainda é uma instituição que depende de duas maneiras para arrecadação de recursos para a manutenção e

desenvolvimento de suas atividades, demonstrando que o IPREDE não é uma instituição autossustentável, pois um negócio social não pode depender de doações, ao contrário de organizações sem fins lucrativos (YUNUS, MOINGEON e LEHMANN-ORTEGA 2010; BARBOSA; MORAES E ROMANI-DIAS, 2017).

Ademais, com o intuito de quebrar esse paradigma do terceiro setor, principalmente para o instituto da primeira infância – IPREDE o gestor E3 propõe desenvolver na instituição serviços que envolvam atividades comerciais, fazendo parcerias com diferentes *stakeholders*: “Parcerias público-privado é o grande caminho para o terceiro setor (...) venda de serviços, consultoria, ações sociais (...) nós temos muito a oferecer porque hoje no mundo evoluído, o terceiro setor tem a oferecer parcerias e serviços de qualidade”. (E3). Para o Sebrae (2013), o trabalho em rede, fazendo parcerias com diferentes *stakeholders*, é uma forma de fortalecer e ampliar o impacto da atuação do negócio. Essas iniciativas de mercado visam à redução da pobreza e a transformação das condições sociais do indivíduo (SILVA; MOURA e JUNQUEIRA, 2015).

No entanto, Barbosa, Moraes e Romani-Dias (2017) alertam que os negócios sociais devem ser criados e gerenciados por um indivíduo ou grupo de pessoas e não podem estar sujeitos apenas a promulgar decisões tomadas por terceiros, ou seja, é importante que o negócio social tenha um alto grau de autonomia empresarial.

Finalmente, foi possível perceber que a visão dos gestores participantes apresentou entendimento complementares em seus discursos quanto a relação de trabalho com o público interno e o propósito alinhado com o IPREDE. Segundo o gestor E2 “a gente ver que a pessoa se sente parte da instituição. Para o público interno a gente sempre fomenta, na verdade quem trás os projetos são os colaboradores e voluntários, então é a gente que busca essas iniciativas, buscando projetos para se firmar no cenário”. (E1). O gestor E2 complementa que “o IPREDE é uma rede, não fica esperando apenas pelo setor dos projetos, todo mundo é o tempo todo atento”. (E2). Contudo, o gestor E3 argumenta que para haver esse propósito alinhado entre o público interno e a instituição, além dos esforços de alinhamento com o mesmo propósito, é importante que haja uma contrapartida da instituição.

“Os alunos do lado do pilar científico que são em torno de 200 e pouco estudantes de graduação que vem das universidades que vem de faculdade isolada raramente aquela faculdade ou universidade nos paga, o pagamento é uma contrapartida e quase todos é aceitar os nossos funcionários, nossa demanda interna lá fazendo cursos com 50% de abatimento e o IPREDE ainda compensa uma parte desse outro 50% que ele tem que pagar, então ele tem um abatimento imenso para ele fazer um curso de elevação”. (E3).

Além do seu público alvo e do seu objetivo social, foi possível observar entre os gestores uma preocupação para a implementação de uma gestão participativa, conforme destaca o gestor E4 “Estão sempre engajados, as ações da instituição sempre acontecem junto com a gestão, funcionários, técnicos e os voluntários. Há uma participação de todos na instituição”. O gestor E6 entende a gestão do IPREDE como uma gestão “horizontalizada, ela não é verticalizada e a pedidos de quem esteja necessitando seja de qualquer funcionário para a diretoria ou da diretoria para o funcionário, ou de quem esteja usando o sistema do IPREDE, essa gestão deve ser em prol do IPREDE”.

Ressalta-se a ideia de gestão participativa diretamente associada com a ideia de alguns autores que argumentam que nos negócios sociais, as decisões não são tomadas apenas por parceiros, acionistas ou investidores. Outras partes interessadas são ouvidas e consultadas no planejamento da empresa. A tomada de decisão é responsabilidade dos sócios, acionistas e investidores com base nessas opiniões, pois os negócios sociais devem ser participativos e envolver as diferentes partes afetadas por suas atividades (GALERA; BORZAGA, 2009; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). O Sebrae (2013) destaca que esse envolvimento de *stakeholders* nos processos de tomada de decisão pode ocorrer de várias

formas: desde a tradicional gestão compartilhada à composição do conselho da empresa (que supervisiona as ações do comitê executivo), no caso de empresas maiores.

Quanto as relações de trabalho decente com seus funcionários e propósito de valor alinhados com o negócio social o gestor E3 conclui dizendo que “*o pessoal aqui trabalha sem perder o sorriso*”, característica importante para o alcance dos objetivos sociais do negócio.

Infere-se pelo discurso dos gestores, que as relações de trabalho decente com seus funcionários e o propósito de valor alinhado com o negócio social é compreendido pelos autores Borzaga, Depedri e Galera (2012), os quais consideram que as metas sociais do negócio também incluem o bem-estar do funcionário e que todos os funcionários compartilhem da missão social do negócio. Os autores destacam ainda que estudos mostram três fatores fundamentais ao selecionar funcionários para um negócio social: Funcionários altruístas e intrinsecamente motivados; o uso de incentivos que não sejam intrinsecamente recompensas econômicas padrão e que internalizem o objetivo social da empresa. O quadro 4 apresenta um panorama das principais características que o IPREDE possui à luz da literatura sobre *social business*

Quadro 4: Panorama das principais características do IPREDE

CARACTERÍSTICAS DO IPREDE	DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS AUTORES
Impacto social	Considerada uma das principais características de um negócio social, foi possível observar um alinhamento entre os gestores em que o principal objetivo do IPREDE é resolver problemas sociais de crianças, mães e famílias de vulnerabilidade social	Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010)
Foco no público mais carente e/ou minorias	O público alvo do IPREDE são crianças de 0 a 6 anos, mães e famílias em situações de miséria, cuja a preocupação central está no combate à desnutrição infantil, oportunizar as mães para estarem ingressando no mercado de trabalho e o desenvolvimento do vínculo mãe e filho.	Scherer (2014)
Não visa o lucro	Nota-se entre os gestores que todo os recursos financeiros arrecadados é para atender os objetivos sociais da instituição.	Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010)
Envolvimento com atividades de mercado	Percebe-se que a mentalidade gerencial dos gestores do IPREDE é para um negócio empresarial. Esta mentalidade gerencial contribui para a administração de um negócio social, mesmo que seu objetivo seja diferente de uma empresa que maximiza o lucro.	Rosolen, Tiscoski e Comini (2014); Barbosa; Moraes e Romani-Dias (2017)
Trabalho em rede, fazendo parcerias com diferentes stakeholders e gerando um modelo de governança participativo	Observa-se que o IPREDE adota uma gestão participativa entre os funcionários, clientes, doadores, isto é, entre os <i>stakeholders</i> .	Galera e Borzaga (2009); yunus; moingeon; Lehmann-ortega (2010); Sebrae (2013).
Relações de trabalho decente com seus funcionários e propósito de valor alinhados com o negócio social	Foi visto que entre os gestores há uma preocupação em investir na qualidade das relações e no desenvolvimento de cada funcionário que é condição essencial para provocar mudanças sociais.	Borzaga, Depedri e Galera (2012)

Elaborado pelo autor (2019).

A visão dos gestores acerca das características do IPREDE vai de encontro com o conceito dos principais autores que abordam sobre negócio social, no entanto uma característica fundamental para um negócio social não é inserida no quadro 4 pelo fato do IPREDE ser uma instituição que ainda depende de doações.

Embora o IPREDE dedique esforços para que a instituição se torne autossustentável e sendo considerado um pilar importante da instituição, essa característica ainda é considerada o principal desafio entre os gestores, como menciona o gestor E7: “*nossa maior dificuldade está*

*relacionada ainda a fatores financeiros*”. O gestor E1 complementa que “*nós temos bastante parcerias de doações*”, sendo considerada pelos gestores ainda como a forma de arrecadação de recursos mais conhecida sendo a doação do leite, conforme menciona o gestor E2 “*a ação mais conhecida até hoje é o leite, é a doação do leite*”.

Diante desse contexto, a ideia de negócio social idealizada por Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), os quais destacam que um negócio social, além de cobrir os objetivos sociais, tem que cobrir seus custos totais de suas operações, através da venda de bens e serviços, isto é, o negócio seja autossustentável, diferente da filantropia. Desta forma, evidencia-se que o IPREDE não é caracterizado um negócio social.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa lidou com um tema que tem recebido crescente atenção na literatura acadêmica. Os negócios sociais surgem como uma alternativa de alinhar dois objetivos anteriormente vistos como incompatíveis: Autossustentabilidade financeira e geração de impacto social.

Desta forma, para este estudo a pesquisa possibilitou a exploração de construtos ligados aos negócios sociais e suas características. Para tanto, o objeto de estudo foi o IPREDE que tem como principal objetivo promover a nutrição e o desenvolvimento na primeira infância de crianças em situação de vulnerabilidade social, tornando-se um centro de referência para a divulgação e produção de conhecimento dessa área.

O referencial teórico utilizado permitiu identificar que os negócios sociais ainda é uma temática recente que trata de um campo novo, com lacunas de estudo a serem preenchidas para o seu desenvolvimento. Assim, com o intuito de consolidar o campo de estudo quanto a temática sobre negócios sociais, foram elencados, a partir da literatura, as principais características para compreender mais especificamente o surgimento de um novo modelo de negócio: *social business*.

O objetivo deste estudo foi analisar as características do instituto da primeira infância – IPREDE afim de demonstrar características semelhantes em relação aos negócios sociais. Para tanto, partiu-se do pressuposto do IPREDE ser identificado como um negócio social. No entanto, os resultados mostraram que, embora o IPREDE apresente características de um negócio social, principalmente quanto ao impacto social que causa na sociedade, a instituição deixa de atender uma das principais características de um negócio social: “A Autossustentabilidade financeira”.

Quanto às contribuições, a principal contribuição acadêmica desta pesquisa foi colocar em evidência a discussão acerca das características de um negócio social em prol do seu desenvolvimento, temáticas que antes não foram exploradas na literatura.

Como contribuições gerenciais, buscou-se ampliar a compreensão sobre como negócios sociais podem desenvolver práticas gerenciais que fortalecem a interação, comunicação e parceria com seus *stakeholders*. Além disso, enquanto estratégia gerencial, o mapeamento das principais características confere um importante instrumento para tomada de decisão sobre o negócio social, assim como a prospecção e manutenção de parcerias.

Apesar das contribuições proporcionadas por esta pesquisa, destacam-se aqui algumas limitações. Embora seja uma ONG consolidada, o trabalho realizou uma análise de apenas uma instituição. Outra limitação é a realização da análise de apenas um setor de atuação: O terceiro setor.

Diante disso, Sugere-se como recomendações para futuros estudos realizar uma análise de uma quantidade maior de instituições, envolvendo diferente ramos de atuação.

## 6 REFERÊNCIAS

- BARBOSA, A. S.; MORAES, E. A.; ROMANI-DIAS, M. The social and the economic in social business: Propositions of a conceptual model. **Revista capital científico (RCCe)**. v. 15 n.4. 2017.
- BARBOZA, L. G. S.; SILVA, E.; BERTOLINI, G. R. F. Negócios sociais no Brasil: A produção de teses e dissertações entre 2005 e 2015. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**. Vol. 15. n.1. 2017
- BARKI, E.; COMINI, G.; CUNLIFFE, A.; HART, S.; RAI, S.; Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 4, p. 380-384, jul./ago. 2015.
- BAUER, M.; Análise de conteúdo clássica uma revisão. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (eds.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 9.ed., Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball sampling-problems and techniques of chain referral sampling, **Sociological Methods & Research**, v. 10, n. 2, p. 141-63, 1981.
- BORZAGA, C.; DEPEDRI, S.; GALERA, G. Interpreting social enterprises. **R. Adm.**, São Paulo, v.47, n.3, p.398-409, jul./ago/set. 2012.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- CHU, M. Commercial returns at the base of the Pyramid. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 2, n. 1–2, p. 115–146, 2007.
- COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social: Um retrato de experiências brasileiras**. São Paulo, 2016. 116 p. Tese apresentada ao departamento de administração da faculdade de economia, administração e contabilidade da universidade de São Paulo.
- CRESWELL, J. W.; **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo e quantitativo**. 3 ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.
- GAZETA DO POVO. Negócios que mudam o mundo podem chegar a R\$ 50 bilhões até 2020. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/empreender-pme/negocios-que-mudam-o-mundo-podem-chegar-a-r-50-bilhoes-ate-2020-dzia2bq9aezwgaimggeanatl2/>>. Acesso em 05 set. 2017
- GIBBS, Graham. Análise de dados qualitativos. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. Ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christia Kleiubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Aneilson Barbosa (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed., São Paulo: Saraiva, 2010.
- INSTITUTO DA PRIMEIRA INFÂNCIA (IPREDE). Nossa história. Disponível em: <<http://www.iprede.org.br/nossa-historia/>>. Acesso em: 01 abr. 2018.
- LESSA, B. S.; FERREIRA, R. C.; AGUIAR, I. C.; VERMA, A.; FILHO, J. C. L. S. How can social brazilian semia reidn tbeerp erfifseechst iivne t?h –e A double case study. **Revista Spacios**. V. 38. p. 06. 2017.
- LIMA, E.; Deixando a Lama para Trás: Empreendedorismo Social, Bricolagem e Efetivação frente a um Grande Desastre Climático. In: XXXIX enampad. 2015. Belo Horizonte.
- LIMA, J. P. C.; ANTUNES, M. T. P.; MENDONÇA NETO, O. R. de.; PELEIAS, I. R.; Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. **Revista de Contabilidade e Organizações**, vol. 6, n. 14, p. 127-144, 2012.
- OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: configuração, perspectivas e desafios - notas introdutórias. In: *Rev. FAE*, Curitiba, v. 7, n.2, p. 9-18, jul/dez. 2004.



PARCEIROS VOLUNTÁRIOS. IBGE calcula participação econômica do terceiro setor. Disponível em < <http://www.parceirosvoluntarios.org.br/ibge-calcula-participacao-economica-do-terceiro-setor/> >. Acesso em: 08 out. 2017.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. **RAE**. São Paulo. v. 56. n. 2. p. 209-225. mar-abr, 2016.

ROESCH, Sylvia Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

SCHERER, P.C. **Entendendo os negócios com impacto social: Uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio**. Porto Alegre, 2014. 114 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Diretrizes estratégicas para a atuação do sistema sebrae no mercado de negócios sociais. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Negócios sociais na prática: conheça algumas iniciativas. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/negocios-sociais-na-pratica-conheca-algumas-iniciativas,9172ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD> >. Acesso em 04. Set. 2018.

SILVA, M. F.; MOURA, L. R.; JUNQUEIRA, L. A. P. As interfaces entre empreendedorismo social, negócios sociais e redes sociais no campo social. **Revista de Ciências da Administração**. v. 17, n. 42, p. 121-130, agosto 2015

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional. **Revista interdisciplinar de gestão social**. v. 3, n. 1, p. 85-105, Jan./Abr. 2014.

YIN, R. K. Estudo de caso. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUNG, D. R. A unified theory of social enterprise [Working Paper 07-01]. Andrew Young School of Policy Studies, Atlanta: Georgia State University. January. 2007.

YUNUS, M. Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs. Philadelphia: Public Affairs. 2010.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 308-325, 2010.