

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E
SISTEMAS
NÍVEL DOUTORADO**

MAURICIO NUNES MACEDO DE CARVALHO

**AVALIAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA SOCIAL: UMA NOVA
PERSPECTIVA SEGUNDO O MODELO DE MATURIDADE.**

**São Leopoldo
2020**

MAURICIO NUNES MACEDO DE CARVALHO

AVALIAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA SOCIAL: UMA NOVA
PERSPECTIVA SEGUNDO O MODELO DE MATURIDADE.

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Miriam Borchardt

São Leopoldo

2020

C268a Carvalho, Mauricio Nunes Macedo de.
Avaliação da orientação empreendedora social : uma nova perspectiva segundo o modelo de maturidade / Mauricio Nunes Macedo de Carvalho. – 2020.
162 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, 2020.
“Orientadora: Prof^a. Dr^a. Miriam Borchardt”.

1. Empreendedorismo social. 2. Orientação empreendedora social. 3. Modelo de maturidade. I. Título.

CDU 658.5

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecário: Flávio Nunes – CRB 10/1298)

MAURICIO NUNES MACEDO DE CARVALHO

AVALIAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA SOCIAL: UMA NOVA
PERSPECTIVA SEGUNDO O MODELO DE MATURIDADE.

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Aprovado em 13 / 07 / 2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Miriam Borchardt – Orientadora
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Prof. Dr. Diego Antônio Bittencourt Marconatto
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Prof. Dr. Lynceo Falavigna Braghirolli
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof^a. Dr^a. Debora Bobsin
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Dedico este trabalho...
Aos meus pais, Valter e Ires;
À minha esposa, Leisa;
E ao meu filho, Matheus.
Amo vocês.

AGRADECIMENTOS

A Deus, presente em todos os momentos.

Em especial, a minha esposa Leisa e a meu filho Matheus, cujo apoio, carinho e compreensão foram determinantes em todos os momentos vividos ao longo desta empreitada. É sobre o alicerce de nosso amor que construo os meus sonhos.

Aos meus pais, Sra. Ires e Sr. Valter, meus exemplos de perseverança e fortaleza moral. Que a satisfação por esta conquista possa retribuir o esforço dispensado em minha criação.

Aos tios, Sra. Danira e Sr. Paulo Bender, que abriram as portas da sua casa para me receber. Serei eternamente grato por sua hospitalidade e cordialidade.

A professora e orientadora Prof^a. Dr^a. Miriam Borchardt, cuja troca de experiência e ensinamentos excedem ao contexto acadêmico e irão influenciar meu modo de ver e agir por toda a vida, manifesto meu desejo de seguir compartilhando aprendizados.

Aos membros da banca de avaliação, por disponibilizarem seu tempo e conhecimento em prol desta pesquisa. Suas contribuições são muito bem vindas e sua participação abrilhantou a conclusão desta etapa.

Aos funcionários da secretaria do PPGEPS, em especial a Tana Cassia Malacarne Martins, por sua prestimosa atenção em todos os momentos.

Aos colegas que gentilmente me prestaram apoio em momentos de dificuldade, cuja presença será sempre lembrada e, guardarei grande apreço por todos.

Ao grupo diferenciado de pessoas que tem como propósito a melhoria das condições socioambientais e, cuja participação deu significado ao objetivo desta pesquisa, meus sinceros votos de agradecimento e desejo de sucesso em seus empreendimentos.

Para todos que direta ou indiretamente colaboraram para a conclusão deste doutorado, meus sinceros agradecimentos.

“Precisamos inventar meios de mudar constantemente a nossa perspectiva e de reconfigurar a nossa mentalidade sempre que surgir um novo conhecimento. Podemos reconfigurar o nosso mundo se conseguirmos reconfigurar a nossa mentalidade”.

(Muhammad Yunus)

RESUMO

O empreendedorismo social é visto como um processo de criação de valor social e econômico. Uma perspectiva alternativa do empreendedorismo social é definida em relação ao empreendedor social individual, o qual atua como agente de mudança social que, por meio do comportamento empreendedor, cria soluções para problemas sociais. Tentativas de conceituar e operacionalizar o Empreendedorismo Social (ES) concentram esforços no que os empreendedores sociais fazem; no entanto, a pesquisa que busca capturar como as ações empreendedoras estão vinculadas aos resultados, permanece escassa. Como forma de contribuir para o avanço da pesquisa neste campo, o presente estudo teve como objetivo propor um modelo de Avaliação da Maturidade da Orientação Empreendedora Social (OES). Para alcance dos resultados, a pesquisa tem caráter exploratório, cuja abordagem qualitativa buscou investigar um estudo de caso múltiplo, por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade com quinze empreendedores sociais, localizados no RS. Os resultados da pesquisa elucidaram cinco diferentes estágios de maturidade da orientação empreendedora social, salientando seus gatilhos para o desenvolvimento e, atribuindo uma avaliação global da maturidade da OES para os empreendedores sociais. Esta pesquisa limita-se ao contexto sul-brasileiro, da mesma forma, seus resultados capturaram um momento específico de desenvolvimento do empreendedor social, no que tange sua orientação empreendedora, neste sentido, replicações em outros contextos culturais e estudos longitudinais enriqueceriam o debate a respeito do tema. O modelo de avaliação proposto buscou o ineditismo no contexto da mensuração da Orientação Empreendedora Social, ao adotar uma perspectiva de estágios de maturidade que procurasse descrever qualitativamente as principais características que concernem a orientação adotada por empreendedores sociais, em diferentes estágios de desenvolvimento, tornando-se útil tanto no campo acadêmico quanto no gerencial.

Palavras chave: Orientação Empreendedora Social. Modelo de Maturidade. Empreendedorismo Social.

ABSTRACT

Social entrepreneurship is seen as a process of creating social and economic value. An alternative perspective of social entrepreneurship is defined in relation to the individual social entrepreneur, who acts as an agent of social change who, through entrepreneurial behavior, creates solutions to social problems. Attempts to conceptualize and operationalize Social Entrepreneurship (SE) focus efforts on what social entrepreneurs do; however, research that seeks to capture how entrepreneurial actions are linked to results remains scarce. As a way of contributing to the advancement of research in this field, the present study aimed to propose a model for the Assessment of Maturity of Social Entrepreneurial Orientation (SEO). To achieve the results, the research has an exploratory character, whose qualitative approach sought to investigate a multiple case study, through in-depth semi-structured interviews with fifteen social entrepreneurs, located in RS. The survey results elucidated five different stages of maturity of social entrepreneurial orientation, highlighting its triggers for development and assigning a global assessment of the maturity of OES to social entrepreneurs. This research is limited to the South-Brazilian context, in the same way, its results captured a specific moment of development of the social entrepreneur, regarding his entrepreneurial orientation, in this sense, replications in other cultural contexts and longitudinal studies would enrich the debate about the theme. The proposed evaluation model sought to be unique in the context of measuring Social Entrepreneurial Orientation, by adopting a perspective of maturity stages that sought to qualitatively describe the main characteristics that concern the orientation adopted by social entrepreneurs, in different stages of development, becoming useful both in the academic and managerial fields.

Keywords: Social Entrepreneurial Orientation. Maturity Model. Social Entrepreneurship.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação da pesquisa.....	24
Quadro 2 - Etapas de execução do trabalho.....	25
Quadro 3 - Critérios para classificação de empresas no Brasil.....	28
Quadro 4 - Caracterização dos casos selecionados.....	29
Quadro 5 - O espectro de empreendimentos sociais.....	36
Quadro 6 - Principais abordagens em empresas sociais.....	37
Quadro 7 - Principais características do empreendedor social, empresa social e empreendedorismo social.....	39
Quadro 8 - O papel dos diferentes atores sociais.....	41
Quadro 9 - Perfis de tomada de decisão em sustentabilidade, configurações de EO, lógica de priorização e SO.....	46
Quadro 10 - Princípios de Design em Modelos de Maturidade.....	53
Quadro 11 - Matriz de Avaliação do Nível Global de Maturidade da OES.....	59
Quadro 12 - Princípios de design básicos.....	60
Quadro 13 - Princípios de design para uma finalidade descritiva de utilização.....	61
Quadro 14 - Síntese da coleta de dados realizada na pesquisa.....	62
Quadro 15 - Estágios de Maturidade para a OES para a dimensão Social.....	66
Quadro 16 - Estágios de Maturidade para a OES para a dimensão Ambiental.....	81
Quadro 17 - Estágios de Maturidade para a OES na dimensão Econômica.....	95
Quadro 18 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor D.....	113
Quadro 19 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor E.....	113
Quadro 20 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor B.....	115
Quadro 21 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor M.....	116
Quadro 22 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor C.....	117
Quadro 23 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor H.....	118
Quadro 24 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor F.....	120
Quadro 25 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor G.....	120
Quadro 26 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor J.....	121
Quadro 27 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor K.....	122
Quadro 28 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor A.....	124
Quadro 29 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor I.....	124
Quadro 30 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor L.....	125

Quadro 31 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor N	126
Quadro 32 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor O	126

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Lógica das organizações híbridas	35
Figura 2 – Dimensões de uma Orientação para o Empreendedorismo Social	44
Figura 3 – Orientação empreendedora social e inovação social	47
Figura 4 – Orientação Empreendedora Social e Perseverante.	48
Figura 5 – Quadro de PDs gerais para o modelo de maturidade	54
Figura 6 – Temas principais desenvolvidos na pesquisa.	55
Figura 7 – Codificações realizadas para cada dimensão da OES, conforme constructo do TBL.	63
Figura 8 – Codificações para a Dimensão Social na Escala de Maturidade	64
Figura 9 – Codificações para a Dimensão Ambiental na escala de Maturidade.	80
Figura 10 – Codificações para a Dimensão Econômica na escala de Maturidade....	94
Figura 11 – Resultados Globais da Maturidade da OES.....	111
Figura 12 – Diagrama do Modelo de Avaliação da Maturidade da OES.	131

LISTA DE SIGLAS

ACMM	Analysis Capability Maturity Model
BoP	Base da Pirâmide
BPMM	Business Process Management Maturity
CMF	Management Capability Maturity Framework
CMM	Capability Maturity Model
CMMI	Capability Maturity Model Integration
DPMM	Documentation Process Maturity Model
EC	Empresa Comercial
eMM	E-Learning Maturity Model
EPP	Empresa de Pequeno Porte
ES	Empresa Social
ME	Microempresa
MEI	Micro Empreendedor Individual
NRO	National Reconnaissance Office
OE	Orientação Empreendedora
OES	Orientação Empreendedora Social
OS	Orientação à Sustentabilidade
PD	Princípios de Design
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SPE	Sociedade de Propósito Específico
TBL ou 3BL	Triple Bottom Line
VS	Valor Social

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Contexto e definições.....	15
1.2	Lacunas e justificativa de pesquisa.....	18
1.3	Questão de pesquisa	19
1.4	Objetivos da pesquisa.....	20
1.4.1	Objetivo geral.....	20
1.4.2	Objetivo específico.....	20
1.5	Delimitação da pesquisa	21
1.6	Estrutura da Tese.....	21
2	METODOLOGIA.....	23
2.1	Delineamento da pesquisa.....	23
2.2	Método de trabalho	24
2.2.1	Descrição da etapa I	25
2.2.2	Descrição da etapa II	27
2.2.3	Descrição da etapa III	30
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	33
3.1	Triple Bottom Line (TBL).....	33
3.2	O trinômio: Empresa, Empreendedor e Empreendedorismo Social.....	34
3.3	A Orientação Empreendedora Social (OES).....	42
3.4	Modelos de Maturidade e Capacidade.....	49
3.5	Resumo dos principais conceitos da pesquisa	55
3.6	Proposição do Modelo para Avaliação da Maturidade da Orientação Empreendedora Social (OES).....	56
4	RESULTADOS	62
4.1	Codificação dos dados.....	62
4.1.1	Caracterização dos estágios de maturidade do modelo	64
4.1.1.1	Dimensão Social	64
4.1.1.2	Dimensão Ambiental	79
4.1.1.3	Dimensão Econômica	93
4.2	Resultados obtidos da aplicação do modelo de Avaliação da Maturidade da Orientação Empreendedora Social.	109
4.2.1	Estágio de Maturidade: Incerteza	111

4.2.2	Estágio de Maturidade: Despertar	114
4.2.3	Estágio de Maturidade: Esclarecimento.....	116
4.2.4	Estágio de Maturidade: Sabedoria.....	118
4.2.5	Estágio de Maturidade: Certeza.....	122
5	DISCUSSÃO DE RESULTADOS	128
5.1	Avanços alcançados com o modelo proposto	128
5.2	Contribuições acadêmicas	132
5.3	Contribuições gerenciais.....	133
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	135
6.1	Limitações e sugestões de pesquisa futuras	136
	APÊNDICE A - Processos de design de modelos de maturidade	155
	APÊNDICE B - Roteiro da entrevista semiestruturada em profundidade	157
	APÊNDICE C - Estrutura de codificação	162

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, inicialmente é apresentado o contexto e definições que norteiam este estudo, posteriormente, discorre-se a respeito das lacunas de pesquisas encontradas nos escritos acadêmicos para, então, ser apresentada a questão de pesquisa. O mesmo capítulo se encerra com a delimitação de escopo, apresentação da estrutura da tese e cronologia de investigação.

1.1 Contexto e definições

O empreendedorismo fomentou grande parte do crescimento do setor empresarial, assim como a rápida expansão do setor social. (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; MARKIN; SWAB; MARSHALL, 2017). A compreensão deste conceito é norteada pelo estudo da forma, efeitos e facilitadores que ajudam na descoberta e exploração de oportunidades de negócios. (EMONTSPPOOL; SERVAIS, 2017; SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Estudos anteriores, investigaram questões relacionadas à criação de bens e serviços por meio do empreendedorismo, as características dos empreendedores e, os modos de ação usados para explorar as oportunidades de negócios. (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). O empreendedorismo é uma fonte de transformação econômica, porque cria emprego, impulsiona o crescimento e promove a inovação. (MIRJANA; ANA; MARJANA, 2018). Outrossim, o empreendedorismo promove a integração social, unindo cidadãos, enriquecendo a cultura e, finalmente, tornando-se parte dos fluxos sociais e econômicos. (KURATKO, 2005; RITA et al., 2018).

O termo empreendedorismo tem sido usado repetidamente para resolver problemas sociais. (ZADEK, 1998). Neste sentido, o campo dos estudos de negócios inclui uma disciplina conhecida como empreendedorismo social, que é o foco desta pesquisa. Gorgievski; Stephan (2016) descreveram o empreendedorismo social como um propulsor do bem-estar econômico e social, bem como da produtividade. Pless; Maak; Waldman (2012), concluem que o empreendedorismo pode gerar valor através da criação de empregos, sustentabilidade ambiental, inovação e felicidade do pessoal.

Neste sentido, a literatura sobre empreendedorismo social vem adotando a ideia de que existem recursos econômicos, ambientais e sociais que são utilizados

simultaneamente pelos empreendedores. (MURPHY; COOMBES, 2009). Os modelos de negócios adotados por empresas sociais, criam valor ao abordar os elementos do Triple Bottom Line (TBL): econômicos, ambientais e sociais; promovendo relacionamentos equitativos entre as partes interessadas e adotando um modelo de receita justa. (BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013). Isso torna o contexto de negócios sociais particularmente interessante quando visto como laboratório que pode ajudar a identificar as capacidades necessárias para gerenciar uma ampla e diversificada gama de interesses das partes interessadas e os recursos e capacidades necessários para alcançar a sustentabilidade do TBL. (TATE; BALS, 2018).

A pesquisa sobre a terminologia utilizada neste contexto foi desencadeada pelo impacto socioeconômico e ambiental promovido por seus praticantes (MAIR; MARTÍ, 2006) mas as correspondentes definições e distinções permanecem confusas. Vários estudiosos definiram termos de maneiras diferentes, como provam duas revisões da literatura sobre empreendedorismo social e empreendedores sociais de Zahra et al. (2009) e Dacin; Dacin; Matear (2010) que identificaram vinte definições em um artigo e, trinta e sete noutro, respectivamente.

A presente pesquisa adota a terminologia apresentada por Ramani; Sadreghazi; Gupta (2017), que entende que o termo "empreendedor social", refere-se a um certo tipo de indivíduo; o termo, "empresa social" é uma forma organizacional; e o termo, "empreendedorismo social" refere-se ao processo. Ou seja, a atividade de geração de valor social praticada por uma variedade de atores econômicos que vão desde os indivíduos, as microempresas às grandes empresas. (RAMANI; SADREGHAZI; GUPTA, 2017).

Para ser uma empresa social, três condições devem ser cumpridas: (i) a oferta de produtos ou serviços com ou sem fins lucrativos, deve atender a uma necessidade social; (ii) a organização deve ser financeiramente viável, seja por meio de suas ofertas diretas (por meio da negociação com ou sem fins lucrativos) ou por meio de financiadores, como fundações e agências públicas que apoiem suas atividades e ofertas à comunidade; e (iii) a organização deve aplicar princípios de gestão de negócios em sua governança interna, marketing e entrega de bens/serviços. (RAMANI; SADREGHAZI; GUPTA, 2017).

Empresas sociais atribuem importância à criação de valor social e variam em sua ambição de criação de valor econômico. (DORADO, 2006; SCHULER;

CORDING, 2006). Mair, Marti (2006, p.39) relatam: "A principal diferença entre empreendedorismo no setor empresarial e Empresas Sociais reside na prioridade relativa dada à criação de riqueza social *versus* criação de riqueza econômica".

Essencialmente, as empresas sociais, independentemente da terminologia e da forma organizacional ou jurídica, têm como característica comum concentrar-se explicitamente na criação de valor social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; DORADO, 2006; PEREDO; MCLEAN, 2006), e que são sustentáveis através da negociação (BIRCH; WHITTAM, 2008; CHELL, 2007; DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010; HAUGH, 2007; PEREDO; CHRISMAN, 2006; TRACEY; JARVIS, 2007), referente a uma atividade contínua, produção e venda de bens e/ou serviços.

Embora o valor social esteja associado à missão das empresas sociais (DEES, 2001; MAAS; LIKET, 2011; MAIR; MARTÍ, 2006; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008; SANTOS, 2012; SHAW; CARTER, 2007) e, é usado para avaliar as contribuições das empresas sociais para a sociedade, há pouco acordo sobre exatamente o que é valor social e como ele pode ser criado. (KORSGAARD; ANDERSON, 2011; LAUTERMANN, 2013; LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007; ORMISTON; SEYMOUR, 2011).

Para os propósitos deste estudo, o Valor Social (VS) é definido de maneira bastante abrangente (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; DEES, 2001) como a melhoria da sociedade, atendendo às necessidades sociais das partes interessadas de uma organização impulsionada por uma missão social. (MAIR; MARTÍ, 2006). Para o alcance de sua missão de criar valor social, a empresa social tende a buscar de maneira proativa e planejada (KATRE; SALIPANTE, 2012), as redes de partes interessadas com os recursos necessários, incorporados em diferentes lógicas. (CORNER; HO, 2010; CORNFORTH, 2014; WHEELER et al., 2005).

Tanto as empresas comerciais podem vir a produzir valor social no processo de criação de ganhos privados, quanto empresas sociais podem produzir ganhos privados no processo de criação de valor social. Apesar desses ganhos secundários potenciais, esses dois tipos de organizações são conduzidos por duas missões muito díspares (EMERSON; TWERSKY, 1996), o que os diferem em termos de medição de desempenho. (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

1.2 Lacunas e justificativa de pesquisa

Dentro de uma estrutura de negócios que considera o impacto corporativo na sociedade, as empresas devem obter desempenho comparativo competitivo. (FERNANDES; PERIS ORTIZ; FERREIRA, 2018). As organizações devem ter níveis comparativamente altos de proatividade e inovação (LUU, 2017), para obter uma vantagem competitiva. Os efeitos dos fatores contingentes de proatividade e orientação para assumir riscos foram examinados para aprender como as empresas podem inovar. (MARTÍNEZ-CLIMENT; RODRÍGUEZ-GARCÍA; ZENG, 2019).

Cabe ressaltar que, a Orientação Empreendedora (OE) “[...] refere-se aos processos, práticas e atividades de tomada de decisão que levam a novas entradas” (LUMPKIN; DESS, 1996) e, tornou-se um conceito importante e muito discutido na pesquisa sobre empreendedorismo (COVIN; MILLER, 2014; COVIN; WALES, 2012). No entanto, enquanto muitos estudiosos concordam que Empresas Sociais (ES) abordam objetivos sociais por meio de ações empresariais (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; KRAUS et al., 2014; PEREDO; MCLEAN, 2006; SHORT; MOSS; LUMPKIN, 2009), a tipologia de empresas sociais inclui organizações sem fins lucrativos que, da mesma forma, se envolvem em comportamentos empresariais para ajudar a resolver preocupações sociais. (DEFOURNY; NYSSSENS, 2017).

O empreendedorismo social requer um fator que reflita as características específicas dessas empresas, tal fator é a Orientação Empreendedora Social (OES), considerada a essência do empreendedorismo social. (HU; PANG, 2013). Salienta-se que, a OE do empreendedor social é um fenômeno no nível individual, tendo um relacionamento recíproco com a empresa. (GOULDNER, A, 1960; HU; PANG, 2013)

A relevância e o uso de uma OE no âmbito do ES receberam apenas considerações conceituais escassas. (LUMPKIN et al., 2013; MORRIS; WEBB; FRANKLIN, 2011). Em particular, escalas adequadas para medir a Orientação voltada para o Empreendedorismo Social não foram desenvolvidas, denotando uma importante lacuna neste contexto. (KRAUS et al., 2017).

Da mesma forma, há carência de estudos comparativos com amostras de empresas sociais e comerciais de larga escala, que descrevessem a variação nas dimensões de OE e, identificassem os principais antecedentes e conseqüências do OE em contextos sociais, por exemplo, como as dimensões do OE se desenvolvem

ao longo do tempo, como o tipo de missão social afeta a OE e, como a OE se relaciona com o desempenho do impacto social. (SYRJÄ et al., 2019).

OE e o desempenho da empresa têm sido cada vez mais interligados nas publicações de pesquisa (GUPTA; WALES, 2017) em decorrência de suas contribuições. (COVIN; LUMPKIN, 2011). Tais investigações levaram a descoberta de uma forte relação entre desempenho da empresa e OE, influenciada por variáveis moderadoras, como cultura nacional, tamanho dos negócios e até que ponto o setor em que a empresa opera é intensivo em tecnologia. (RAUCH et al., 2009). Estudos adicionais poderiam examinar o efeito moderador do tipo de estratégia organizacional e outras variáveis secundárias, sobre a relação entre OES e desempenho organizacional, sendo este premente para organizações sociais alocarem recursos e tempo para diferentes estratégias a fim de melhorar o desempenho organizacional. (HU; PANG, 2013).

Esses exemplos reforçam a existência de lacunas para a proposição de modelos ou instrumentos gerenciais que se apoiem em critérios e/ou dimensões da Orientação Empreendedora Social (OES) e, que ao mesmo tempo, possam avançar na concepção de características inerentes a evolução e desempenho de empresas com propósito sócioambiental. Estes pressupostos denotam a lacuna de pesquisa que este estudo se propõe a elucidar, contribuindo desta maneira, em termos acadêmicos para a compreensão dos fatores ora relacionados, de outro modo, como subsídio para o aperfeiçoamento de práticas gerenciais desenvolvidas por empreendedores sociais.

1.3 Questão de pesquisa

Esta pesquisa busca aludir as lacunas de pesquisa, anteriormente expostas, que destacam a oportunidade de explorar o desenvolvimento e aperfeiçoamento das dimensões que abrangem a Orientação Empreendedora, dentro do escopo das Empresas Sociais, através de modelos e/ou ferramentas que possibilitem mensurar o desempenho organizacional.

Para tanto, cabe destacar as características peculiares pelas quais a OE pode ser aplicada a contextos específicos de ESs, assim, sugere-se que as diferenças óbvias nas dimensões da OE exijam conceituação única e, que as medições exijam instrumentos únicos, a fim de explicar adequadamente tais diferenças. (ALARIFI;

ROBSON; KROMIDHA, 2019). Portanto, mais pesquisas podem levar a uma abordagem que atenda a critérios de ESs menos empreendedoras, tais como, as ESs vinculadas ao setor público e as cooperativas sociais, devido à sua natureza coletiva e emergente (DEFOURNY; NYSSSENS, 2017). Uma vez ciente de tais oportunidades de pesquisa, este estudo pauta-se pela seguinte questão: Como avaliar a maturidade da Orientação Empreendedora Social?

Para responder a este questionamento, a presente pesquisa busca fundamentar-se em um base teórica que exprima as dimensões da Orientação Empreendedora Social e, por meio, da investigação junto a proprietários de Empreendimentos Sociais, elaborar um instrumento útil e de razoável aplicabilidade, vindo a contribuir academicamente para o desenvolvimento e compreensão deste escopo e, de outro modo, na gestão e fortalecimento de estratégias para alcance do propósito socioambiental das empresas sociais.

1.4 Objetivos da pesquisa

1.4.1 Objetivo geral

Propor um modelo de avaliação da maturidade da Orientação Empreendedora Social (OES).

1.4.2 Objetivo específico

Para atender o objetivo geral, foram estabelecidos objetivos específicos, representando passos importantes no desenvolvimento do estudo.

- a) identificar os estágios de maturidade da Orientação Empreendedora Social (OES);
- b) realizar a aplicação do modelo de avaliação da maturidade da OES em uma amostra de empreendedores sociais;
- c) determinar, a partir das análise dos resultados, as principais características inerentes ao desenvolvimento da OE, considerando as respectivas dimensões para o contexto social.

1.5 Delimitação da pesquisa

Esta pesquisa se dispõe a estruturar um modelo para avaliar a maturidade da Orientação Empreendedora Social (OES). Todavia, trata-se de um estudo exploratório e está focado apenas em ambiente de relacionamento empresarial, não aborda os conceitos vinculados à comercialização com clientes finais, nem as relações comportamentais dos consumidores. Nesse sentido, a pesquisa limita-se a:

- a) indicar uma alternativa para mensuração de OES;
- b) relacionar fatores para a avaliação da OES;
- c) estruturar um modelo de maturidade de fácil aplicação em empresas sociais e, assim, contribuir com o gerenciamento e processo de tomada de decisão;
- d) atestar a estrutura de avaliação com base na literatura, comentários dos especialistas e dados empíricos coletados em campo.

1.6 Estrutura da Tese

A presente pesquisa procura discorrer a respeito dos temas que versam sobre orientação empreendedora social e modelos de maturidade de gerenciamento de processos, para tanto, é composta de quatro capítulos.

Neste primeiro capítulo, o leitor teve contato com as principais lacunas de pesquisas encontradas nos escritos acadêmicos, para então ser apresentado a questão que norteia esta pesquisa, assim como objetivo geral e específicos. O mesmo capítulo se encerra com a delimitação de escopo deste estudo e apresentação da estrutura da tese e cronologia de investigação.

O segundo capítulo busca dar conhecimento dos métodos científicos adotados na presente pesquisa, no que tange a abordagem, procedimentos, técnicas, delimitação da população e tipo de amostragem. Por fim, o tópico apresenta uma síntese da metodologia empregada e as respectivas etapas de desenvolvimento.

No terceiro capítulo, é apresentada a fundamentação teórica que dá o alicerce para a presente pesquisa. No mesmo, inicialmente é examinado o contexto do trinômio: empresa, empreendedor e empreendedorismo social, assim como, a orientação empreendedora, no âmbito social. O tópico se encerra investigando os modelos de maturidade como medidas de desempenho e, respaldado nos conceitos elucidados, propõe um modelo de avaliação da maturidade da Orientação Empreendedora Social.

No quarto capítulo, explicita os resultados encontrados no campo, tanto no que se refere a caracterização dos estágios de maturidade para cada dimensão da Orientação Empreendedora Social, quanto aos respectivos resultados obtidos a partir da aplicação do modelo à amostra pertencente a esta pesquisa.

O quinto capítulo, aponta os avanços alcançados com o modelo proposto, discorrendo a respeito dos resultados obtidos nos âmbitos acadêmicos e gerenciais.

O sexto capítulo, culmina com a apresentação das considerações finais da tese, bem como, limitações inerentes ao estudo e sugestões de pesquisas futuras.

2 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se o delineamento da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, a população, amostra e técnicas adotadas para o levantamento e análise dos dados empíricos.

2.1 Delineamento da pesquisa

Para Yin (2001), o objetivo principal do delineamento da pesquisa é garantir que os procedimentos metodológicos escolhidos levem o pesquisador a responder, de forma lógica e formal, à pergunta da pesquisa elaborada. Este estudo buscou responder a questão; como avaliar a maturidade da Orientação Empreendedora Social (OES), observados em um grupo de empreendedores sociais atuantes no Brasil, relacionando-os com os achados da revisão da literatura deste tema. Isso permite a sua classificação no paradigma positivista da filosofia da ciência, o qual pressupõe a existência de relações dentro de fenômenos físicos ou sociais que normalmente são investigados com instrumentação estruturada. (ORLIKOWSKI; BAROUDI, 1991).

De acordo com o objetivo principal deste estudo, pode-se caracteriza-lo com propósito exploratório, haja vista que o levantamento prévio da literatura demonstrou que o tema maturidade da orientação empreendedora, no contexto social, é impreciso e insuficiente. Portanto, almeja-se ao final deste processo um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados. (GIL, 2009), uma vez que foram coletadas informações junto aos empreendedores sociais, cujo depoimentos foram pormenorizados e analisados com apoio de software de análise qualitativa de dados.

Quanto a abordagem dos dados, tendo em vista que a pesquisa embasou-se em dados subjetivos advindos dos depoimentos de empreendedores sociais e pareceres de especialistas, esta assume um caráter qualitativo (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; EISENHARDT, 1989), dado que a relação dinâmica que existe entre o sujeito e o mundo real, não pode ser traduzida em números. (TOLEDO; SHIAISHI, 2009).

Como método de pesquisa, optou-se pelo uso do estudo de caso que permite um maior aprofundamento na investigação, porém, há uma limitação no grau de

generalização, uma vez que existe o risco de um julgamento inadequado em função de ser um evento único. (MIGUEL, 2007). Em função disto, a partir da adoção de estudo de casos múltiplos, pode-se ter um maior grau de generalização dos resultados, contudo espera-se uma profundidade menor na avaliação de cada um dos casos, além de consumir muito mais recursos (YIN, 2015), como regra geral, uma quantidade de 4 a 10 casos é significativa para a validade da pesquisa. (EISENHARDT, 1989). A presente pesquisa adota o estudo de casos múltiplos de uma amostra de quinze empreendedores sociais e, desta forma, busca examinar em profundidade os processos de tomada de decisão subjacentes à prática de criação de estratégias da empresa e, por conseguinte, determinar a maturidade da Orientação Empreendedora Social decorrentes das atividades por eles exercidas.

Como instrumento de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade com proprietários de empreendimentos sociais, gravadas por meio digital, procedendo-se posteriormente à transcrição e análise de conteúdo. Entrevistas semiestruturadas têm o objetivo de obter descrições e interpretações dos fenômenos sob investigação. (KVALE, 1996). O Quadro 1, resume a classificação da pesquisa.

Quadro 1 - Classificação da pesquisa

Classificação	Tipo	Justificativa
Paradigma	Positivista	Inferir a mensuração de fenômenos sociais por meio de um instrumento metódico.
Propósito	Exploratório	Investigar e caracterizar elementos de um fenômeno ainda não compreendido em sua totalidade.
Abordagem	Qualitativa	Deduzir relações de causalidades a partir de dados subjetivos obtidos no campo de estudo.
Método	Estudo de caso múltiplo	Examinar diferentes fontes de informação a fim de explorar nuances e possibilitar generalizações.
Coleta de dados	Entrevista semiestruturada em profundidade	Obter descrições e interpretações a respeito da tomada de decisão e estratégias adotadas por empreendedores sociais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2 Método de trabalho

O método de trabalho é definido como a sequência de passos lógicos que o pesquisador deve seguir para atender aos objetivos da pesquisa. (MARCONI; LAKATOS, 2003). Para que o estudo possa ser replicado, é importante que o método de trabalho esteja bem estruturado. (MENTZER; FLINT, 1997).

O estudo está organizado em três etapas principais, sendo elas subdivididas em treze fases. O Quadro 2 sintetiza cada uma das etapas principais, destacando suas fases e correspondentes planejamentos para a realização. A seguir, cada uma das etapas é pormenorizada para uma melhor compreensão do andamento da pesquisa.

Quadro 2 - Etapas de execução do trabalho.

Etapa	Fase	Descrição	Planejamento da execução
I	1	Contextualização do tema e definição dos objetivos da pesquisa.	Apresentação do tema de pesquisa e dos objetivos a serem alcançados.
	2	Fundamentação teórica	Revisão teórica sobre o tópico orientação empreendedora social e demais temas correlatos.
	3	Versão preliminar do modelo.	Elaboração da versão predecessora do modelo de avaliação.
	4	Estruturação do roteiro para a coleta de dados.	Formatação do instrumento de coleta de dados nas empresas.
	5	Teste piloto	Seleção de uma empresa pertencente à amostra para a realização de teste piloto.
	6	Validação acadêmica	Realização da validação acadêmica do modelo e do roteiro de coleta de dados.
II	7	Critérios para seleção da amostra.	Investigar empresas sociais que atendam aos critérios estabelecidos e apresentem disponibilidade para participação do estudo.
	8	Procedimento preliminares para a coleta de dados.	Realização dos procedimentos preliminares para a coleta de dados na amostra selecionada.
	9	Aplicar nos demais casos	Realizar a aplicação da pesquisa aos casos selecionados na amostra.
III	10	Análise dos resultados	Análise e organização das informações coletadas nos casos investigados.
	11	Consolidação do modelo final	Consolidação do modelo proposto com sua validação em duas empresas pertencentes à amostra.
	12	Discussão dos resultados.	Apresentação das contribuições acadêmicas e gerenciais do estudo, bem como conclusões e recomendações de pesquisas futuras.
	13	Considerações finais	Explicação a respeito das conclusões do estudo, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2.1 Descrição da etapa I

Na primeira etapa do estudo, se busca atender aos propósitos do primeiro objetivo específico determinado no Capítulo 1 desta pesquisa. Assim, na primeira fase foram realizadas explanações a respeito do tema, elucidando as lacunas de investigação pré-existentes em arcabouço teórico que conduziram a elaboração da questão de pesquisa: como avaliar a maturidade da Orientação Empreendedora

Social. Por conseguinte, foram estabelecidos os objetivos gerais e específicos para alcance dos resultados ao qual o trabalho se propôs.

Com base nestas definições, a segunda fase buscou estruturar a fundamentação teórica do estudo, fazendo uso principalmente da pesquisa bibliográfica e consulta a periódicos internacionais. As plataformas de pesquisa utilizadas para a busca dos periódicos para a organização e aprofundamento da investigação foram: Scopus, ScienceDirect, Emerald Insight, Google Scholar e Plataforma Scielo. Como forma de seleção das publicações que seriam empregadas neste momento, tomou-se como critério dois procedimentos principais: (i) a seleção e análise de artigos, listando-se os termos chaves procurados e (ii) a seleção cronológica de artigos recentes com base na sua listagem. (VILLAS et al., 2008).

O primeiro procedimento constituiu na busca de artigos vinculados às plataformas supra-citadas que apresentassem a ocorrência de termos-chave: *social enterprise*, *social business*, *social entrepreneurship*, *social entrepreneurial orientation*, *maturity assessment* e *maturity model*. O segundo procedimento se constituiu na organização dos artigos segundo ordem decrescente cronologicamente. A busca apresentou a incidência de artigos a partir do ano de 1979, mais especificamente com o trabalho de Nolan (1979), até as publicações de relevância para o estudo ocorridas no ano de 2019. Como produto da fundamentação teórica, na terceira fase, obteve-se uma versão prévia do modelo conceitual para avaliação da maturidade da orientação empreendedora social que observou os conceitos anteriormente apresentados.

Ao término da revisão da literatura, estruturou-se o modelo conceitual preliminar para avaliação da maturidade da Orientação Empreendedora Social com a identificação das dimensões e constructos que comporiam os critérios a serem observados, perfazendo desta maneira, a terceira fase da pesquisa.

Por conseguinte, a quarta fase da pesquisa primou por elaborar um roteiro semiestruturado para coleta de dados em campo que viessem a contribuir para a consolidação e determinação dos estágios de maturidade e, respectivos gatilhos de desenvolvimento para o modelo proposto.

Uma vez elaborado uma versão preliminar do instrumento para coleta de informações, a quinta fase objetivou a aplicação de um teste piloto junto a um empreendedor social. Inicialmente realizou-se o contato por telefone, buscando esclarecer os motivos e relevância da pesquisa e, uma vez confirmada

disponibilidade, executou-se o agendamento da entrevista. A aplicação do instrumento de coleta foi realizada em uma organização que atua na capacitação do agricultor familiar, apoiando o seu desenvolvimento e o alinhando às exigências dos compradores regulares de alimentos. Além disso, contribui com informações reais do campo para que o comprador elabore seus cardápios de acordo com os planos de produção local, em sintonia com a sazonalidade dos produtos. Atuante desde 2016, a organização participou de programas de aceleração e capacitação em impacto social promovidas pelo SEBRAE RS e ARTEMISIA. A interação com o respondente se deu de forma presencial onde, por meio da aplicação da versão preliminar do instrumento de coleta de informações, pode-se averiguar sua efetividade. Alterações e adequações no instrumento de coleta de dados foram realizadas após esta fase, com o intuito de dar maior dinamismo e assertividade ao modelo proposto.

Dando sequência, na sexta fase, foi realizada a validação acadêmica com dois docentes com titulação de Doutorado, que atuam e desenvolvem pesquisas em área correlatas ao objetivo deste estudo. Um dos profissionais é pertencente ao quadro de professores do Doutorado em Administração na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e o outro está vinculado ao Mestrado Acadêmico Interdisciplinar em Computação Aplicada na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). Ambos os docentes possuem experiência como docente e têm trabalhos publicados em periódicos nacionais e internacionais classificados no Qualis/CAPES. Por meio da apreciação prévia do modelo de avaliação que compõe a presente proposta e, posterior entrevista, buscou-se promover o debate a respeito de oportunidades de melhoria e encaminhamentos futuros da pesquisa. Neste sentido, a banca de validação contribuiu com ajustes na estrutura do modelo, dentro de uma abordagem colaborativa de desenvolvimento do trabalho. Após análises e considerações, julgou-se adequado o instrumento para coleta de informações, bem como, a proposta de avaliação de maturidade da orientação empreendedora, no contexto social. O roteiro definitivo para as entrevistas semiestruturadas em campo está disponível no APÊNDICE E.

2.2.2 Descrição da etapa II

A segunda etapa do estudo procurar atender aos propósitos do segundo objetivo específico determinado no Capítulo 1 desta pesquisa. Desta forma, a sétima

fase considerou como população alvo desta pesquisa, o universo de empreendimentos que atendessem o conjunto de características que constituem os requisitos mínimos de um negócio de impacto social (ICE; PIPE SOCIAL, 2019), a saber:

- intencionalidade de resolução de um problema social e/ou ambiental de forma explícita em sua missão;
- solução de impacto é a atividade principal do negócio;
- busca de retorno financeiro, operando pela lógica de mercado;
- compromisso com o monitoramento do impacto gerado;

Como critérios de seleção da amostra, foram considerados os seguintes aspectos:

- disponibilidade em participar da pesquisa;
- empreendimento com tempo mínimo em operação de dois anos;
- facilidade de acesso para coleta de dados.

Destaca-se ainda que, foram priorizadas empresas com enquadramento de Microempreendedor Individual (MEI), Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP) que, no Brasil, melhor representam o setor de negócios de impacto. (PIPE, 2019). Segundo definido na Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Lei Complementar 123/2006), o enquadramento das empresas deve atender ao regramento mostrado no Quadro 3. (SEBRAE, 2018).

Quadro 3 - Critérios para classificação de empresas no Brasil.

Tipo	Receita Bruta Anual (rba)
Microempreendedor Individual (MEI)	RBA ≤ R\$ 81.000,00
Microempresa (ME)	RBA ≤ R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	R\$ 360.000,00 < RBA ≤ R\$ 4.8000.000,00

Fonte: Sebrae (2018)

Da mesma maneira, foram selecionadas empresas sociais que, conforme classificação realizada pela PIPE (2019), desenvolvessem suas atividades nas áreas de Tecnologias Verdes e Cidadania, em razão da familiaridade aos constructos social, ambiental e econômico estabelecidos pelo TBL. (ELKINGTON, 1994). Classificam-se como organizações voltadas para Tecnologias Verdes todos os tipos de negócios que têm impacto ambiental (energia, água, poluição, reciclagem,

resíduos), projetos com impacto em agricultura, biotecnologia, análises de atmosfera, soluções para preservação de fauna e flora; no que se relaciona a Cidadania, são classificados negócios com soluções voltadas para o impacto social, tal como: para democracia, gestão de governo, transparência, engajamento cívico, inclusão social, questões de diversidade e gênero, direitos e deveres do cidadão. (PIPE, 2019).

Com base nos critérios acima descritos, buscou-se reunir um número suficiente de respondentes que caracterizassem cada um dos estágios de maturidade da OES propostos neste estudo. Nesta lógica, a pesquisa de campo se exauriu ao perfazer um total de quinze entrevistas semiestruturadas realizadas junto a empreendedores sociais. O Quadro 4, sintetiza os casos selecionados.

Quadro 4 - Caracterização dos casos selecionados.

Casos	Área	Foco do negócio	Forma jurídica	Fundação	Número de colaboradores	Cidade
A	Tecnologias Verdes	Tratamento de resíduos e logística reversa	EPP	2018	06	Porto Alegre (RS)
B	Cidadania	Permuta de bens e serviços	MEI	2016	Inexistente	Porto Alegre (RS)
C	Tecnologias Verdes	Moda sustentável	MEI	2015	02	Dom Pedrito (RS)
D	Tecnologias Verdes	Tratamento de resíduos e logística reversa	MEI	2014	01	Porto Alegre (RS)
E	Tecnologias Verdes	Manufatura sustentável	MEI	2013	Inexistente	Porto Alegre (RS)
F	Tecnologias Verdes	Turismo sustentável	EPP	2009	16	Cambará do Sul (RS)
G	Tecnologias Verdes, Cidadania	Tratamento de resíduos e logística reversa	ME	2010	Inexistente	Viamão (RS)
H	Cidadania	Moda sustentável	MEI	2014	Inexistente	Porto Alegre (RS)
I	Tecnologias Verdes	Moda sustentável	ME	2016	17	Montenegro (RS)
J	Tecnologias Verdes	Moda sustentável	MEI	2015	04	São Leopoldo (RS)
K	Tecnologias Verdes	Moda sustentável	EPP	2017	07	Porto Alegre (RS)
L	Cidadania	Moda sustentável	Cooperativa Central	2005	23	Porto Alegre (RS)
M	Tecnologias Verdes	Tratamento de resíduos e logística reversa	EPP	2016	06	Porto Alegre (RS)
N	Tecnologias Verdes, Cidadania	Moda sustentável	ME	2013	02	Porto Alegre (RS)
O	Cidadania	Moda sustentável	SPE	2003	05	São Leopoldo (RS)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na oitava fase, executou-se o procedimento e técnicas de coleta de dados empíricos. Para tanto, realizou-se o contato com as organizações selecionadas via e-mail, contato telefônico ou serviço de troca de mensagens buscando esclarecer o objetivo e relevância da pesquisa. A partir da confirmação da participação pelo proprietário das organizações, foi realizado o agendamento da entrevista, cujo depoimentos foram obtidos mediante as técnicas de entrevista semiestruturada. Foram priorizadas entrevistas presenciais, porém, na impossibilidade ou inviabilidade por parte dos interlocutores, utilizou-se o recurso de teleconferência. A partir do consentimento dos participantes, as entrevistas foram gravadas em áudio para posterior transcrição em editor de texto e codificação em software de análise de conteúdo.

Na nona fase, é estipulada a aplicação da pesquisa aos casos selecionados (Quadro 4) e, portanto, refere-se a execução dos processos estabelecidos na fase antecessora.

2.2.3 Descrição da etapa III

Busca-se na terceira e última etapa desta pesquisa, atender aos propósitos do terceiro objetivo específico determinado no Capítulo 1 desta pesquisa. Neste sentido, a décima fase é compreendida pela definição da técnica de análise de dados para o consequente alcance dos resultados do estudo. Considerando-se a abordagem qualitativa, optou-se pela análise de conteúdo cujo objetivo é interpretar as características e os padrões que estão por trás do conteúdo das mensagens e documentos, e seus diversos significados (BARDIN, 2016; CAVALCANTE; CALIXTO; KERR PINHEIRO, 2014). A análise de conteúdo desmembra-se em três etapas: pré-análise, exploração do material ou codificação, e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. (BARDIN, 2016; CAVALCANTE; CALIXTO; KERR PINHEIRO, 2014; SILVA; FOSSÁ, 2015).

A etapa de pré-análise, consiste na exploração do material, tratamento dos resultados e interpretações, neste sentido, as respostas obtidas a partir do roteiro para realização de entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE E), foram transcritas em editor de texto, excluindo-se os nomes das empresas respondentes para garantir o anonimato delas. Este documento foi inserido no software de análise qualitativa, NVivo versão 11, o qual propicia a análise de dados com auxílio de um meio

eletrônico, assegurando objetividade e confiabilidade para este processo. Nesse método de análise espera-se atingir os objetivos específicos propostos neste estudo.

Concluída a etapa da pré-análise tem início a etapa de exame do material ou codificação. Esta etapa tem por objetivo tratar o material selecionado, e operacionalizar o que foi definido durante a pré-análise com a estruturação das operações de codificação. A codificação é o processo que transforma os dados brutos em texto, a partir das regras de recorte, enumeração e agregação. (BARDIN, 2016; CAVALCANTE; CALIXTO; KERR PINHEIRO, 2014; KLEIN et al., 2015; SILVA; FOSSÁ, 2015). Para a codificação dos dados nesta pesquisa, utilizou-se software de análise de dados qualitativos NVivo, versão 11. A codificação dos textos transcritos seguiu a estrutura apontada no modelo de avaliação aqui proposto (Seção 3.6), observando os critérios de validade qualitativa: exaustividade (esgotamento da totalidade do texto), homogeneidade (separação entre os temas a serem trabalhados), exclusividade (um mesmo elemento só pode estar em apenas uma categoria) e pertinência (adaptação aos objetivos do estudo). (BARDIN, 2016; CAVALCANTE; CALIXTO; KERR PINHEIRO, 2014; KLEIN et al., 2015; SILVA; FOSSÁ, 2015).

Por fim, a etapa do tratamento dos dados consiste na interpretação e na proposição de inferências por parte do pesquisador, é nesta etapa que ocorre a síntese dos resultados, para posterior análise crítica e reflexiva a partir da comparação dos resultados com a teoria estudada. (BARDIN, 2016; CAVALCANTE; CALIXTO; KERR PINHEIRO, 2014; KLEIN et al., 2015). Para o tratamento dos resultados, utilizou-se um editor de planilhas para compilação do número de ocorrências dos trechos codificados para cada categoria de análise estabelecida no software NVivo e, da mesma forma, para o computo da avaliação global da maturidade da Orientação Empreendedora Social. Os resultados obtidos propiciaram a realização de análises, inferências e correlações com a base teórica.

Na décima primeira fase, buscou-se consolidar o modelo de avaliação por meio da corroboração de dois empreendedores, pertencentes a amostra, considerando-se a conveniência e disponibilidade. O processo de validação foi realizado por meio de entrevistas, tendo como finalidade verificar a percepção dos gestores participantes a respeito da estrutura de avaliação da orientação empreendedora proposta pelo modelo, bem como sua aplicabilidade e aceitação.

Esta etapa permitiu identificar aspectos adicionais ou informações complementares sobre o modelo proposto.

No que se refere a décima segunda fase, buscou-se apresentar e discutir as contribuições que o modelo trouxe no âmbito acadêmico e gerencial, salientando os subsídios encontrados para desenvolvimento das etapas de maturidade de orientação empreendedora, no contexto social.

Por fim, a décima terceira fase, apresenta-se o desfecho desta pesquisa composto pelas conclusões obtidas, limitações encontradas durante sua realização e sugestões de pesquisas futuras.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada uma revisão a respeito dos conceitos expostos em diferentes referenciais que tratam do tema deste estudo, dentre esses: o contexto no qual as empresas sociais estão inseridas; métodos, métricas e indicadores de avaliação do impacto social e; por fim, o emprego de modelo de maturidade de processos como forma de avaliar a efetividade das organizações.

3.1 Triple Bottom Line (TBL)

O conceito de *Triple-Bottom-Line* (TBL ou 3BL), busca expressar a expansão de valores sustentáveis nas práticas de mercado sob três aspectos principais de criação de valor, a saber: (i) prosperidade econômica ; (ii) qualidade ambiental e; (iii) justiça social; sendo posteriormente desenvolvido na “formulação 3P”, que consiste em “pessoas, planeta e lucro” (ELKINGTON, 1994). Verifica-se na literatura existente que o TBL foi adotado e adaptado por pesquisadores na condução de estudos referentes à ES. (HOCKERTS; WÜSTENHAGEN, 2010).

A dimensão econômica ou “viabilidade econômica” lida com o fluxo de dinheiro ou simplesmente com questões financeiras (DIXON; CLIFFORD, 2007; SLAPER; HALL, 2011). Embora o lucro não deva ser tratado como o único alvo de empreendedores sustentáveis, a viabilidade econômica ainda permanece como o principal desafio (DIXON; CLIFFORD, 2007). De fato, pesquisadores também mencionaram a importância de serem economicamente viáveis para a sobrevivência de empresas, incluindo empresas sustentáveis (AUSTIN; STEVENSON; WEISKILLERN, 2006; HALL; DANEKE; LENOX, 2010). Menciona-se, especificamente, os “ganhos econômicos” como uma das perspectivas que precisam ser desenvolvidas no empreendedorismo sustentável (SHEPHERD; PATZELT, 2011).

Em decorrência do desenvolvimento e popularização da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), empresas como um todo deixaram de acreditar que sua contribuição para o desenvolvimento social é realizada por meio de atividades tais como criação de empregos, desenvolvimento de produtos e pagamento de impostos (MAJID; KOE, 2012), muito contrário, refere-se à condução de práticas comerciais justas e benéficas ao trabalho, capital humano e à comunidade (ELKINGTON, 1997). O desempenho social concentra-se na interação entre a comunidade e a

organização e aborda questões relacionadas ao envolvimento da comunidade, relações com funcionários e salários justos (GOEL, 2010). Além disso, para ser considerado um empreendedor sustentável, é preciso produzir “coesão social”, que se refere à satisfação das necessidades individuais e comunitárias (RICHOMME-HUET; DE FREYMAN, 2014).

A manutenção da dimensão ambiental, ecológica ou da natureza ganhou mais atenção das empresas (SCHAPER, 2002; SHEPHERD; PATZELT, 2011). Pesquisadores usam os termos “sustentável”, “ecológico”, “ambiental” e “verde” de forma intercambiável (DEAN; MCMULLEN, 2007; DIXON; CLIFFORD, 2007; GIBBS, 2006; ISAAK, 2002; PACHECO; DEAN; PAYNE, 2010; SCHAPER, 2002). Neste sentido, a natureza e meio ambiente são considerados aspectos que precisam ser amparados no empreendedorismo sustentável (SHEPHERD; PATZELT, 2011), tanto quanto, a “proteção ambiental” como um dos valores produzidos por empreendedores sustentáveis (RICHOMME-HUET; DE FREYMAN, 2014). Assim, explica claramente que a ES não se concentra apenas no “desenvolvimento da sustentabilidade” ou simplesmente na “preservação da natureza”, outros aspectos também devem ser incluídos (MAJID; KOE, 2012).

Muito embora a palavra “*ecopreneurship*” tenha sido amplamente utilizada, a mesma denota o significado de “empreendedorismo sustentável”, cujo modelos baseados na trindade social, ambiental e econômica buscam examinar se os empreendedores poderiam operar um empreendimento economicamente viável, mantendo seus valores ambientais e sociais, desafio este apontado como sendo a principal dificuldade para a maioria das empresas (DIXON; CLIFFORD, 2007). Da mesma forma, estudos também utilizaram o TBL na explicação do desenvolvimento da sustentabilidade entre empreendedores, salientando que empreendedores sustentáveis devem colocar os três domínios do TBL em pé de igualdade, porém, conciliar esses três domínios da mesma maneira permanece difícil e desafiador (HALL; DANEKE; LENOX, 2010).

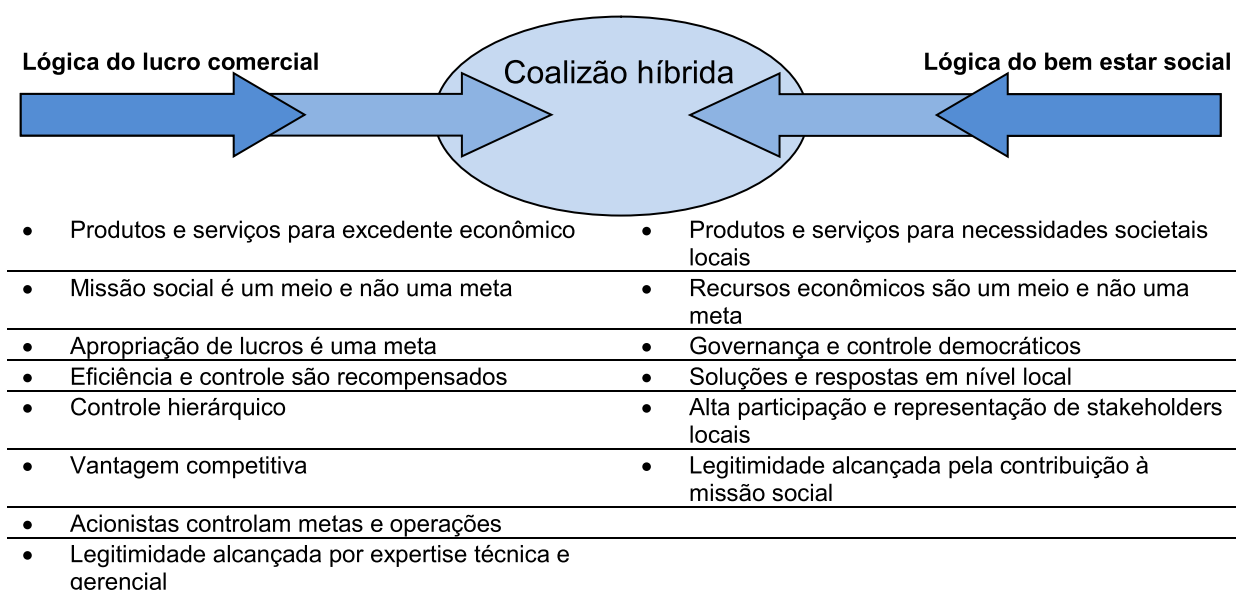
3.2 O trinômio: Empresa, Empreendedor e Empreendedorismo Social

Empresas sociais utilizam como principal fonte de receita suas ligações com operações comerciais, muito embora a empresa seja orientada socialmente, acabam se envolvendo com valores econômicos para alcance dos impactos sociais. O fato

tende a produzir certo grau de conflito, exigindo o balanço entre escolhas sociais e comerciais, onde o desafio se torna: como obter retorno econômico sem desviar da missão social, ou ainda, determinar se os objetivos sociais foram atingidos e são sustentáveis ao longo do tempo. Harmonizar a prioridade social com retorno financeiro em empresas sociais é um grande desafio. (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; RAMUS; VACCARO, 2017).

A pressão para ser financeiramente viável e socialmente responsável fez com que, tanto os negócios com fins lucrativos quanto as organizações sem fins lucrativos fossem empurrados para uma zona híbrida (Figura 1), também chamado de “movimento de hibridização”, na qual “ambos, valor social e valor financeiro, estão situados como parte do *core business*”. (HAI; DAFT, 2016).

Figura 1 – Lógica das organizações híbridas



Fonte: Hai; Daft (2016, p. 285).

O modelo de espectro híbrido de Dees (1998), retrata as ES como organizações que existem entre os setores público e privado e com características de ambos os lados, o que implica que as dimensões organizacionais e os principais relacionamentos com os *stakeholders* das ES combinaram as posições comerciais e públicas ou sem fins lucrativos convencionais (Quadro 5).

Quadro 5 - O espectro de empreendimentos sociais

		Puramente filantrópico <-----> Puramente comercial		
	Motivos, Métodos e Objetivos	- Apelo à boa vontade - Orientado à missão - Valor Social	- Motivos misturados - Orientado à missão e ao mercado - Valor social e econômico	- Apelo ao interesse próprio - Orientado ao mercado - Valor econômico
Stakeholders chave	Beneficiários	- Gratuito	- Taxas de subsídios ou um conjunto de pagadores plenos e aqueles que não pagam nada	- Preços a taxas de mercado
	Capital	- Doações e bolsas	- Capital abaixo do mercado ou um conjunto de doações e capital a taxas de mercado	- Capital a taxas de mercado
	Força de trabalho	- Voluntários	- Salários abaixo do mercado ou um conjunto de voluntários e funcionários pagos integralmente	- Compensações a taxas de mercado
	Fornecedores	- Doações em espécie	- Descontos especiais ou um conjunto de doações em espécie e a preço total	- Preços a taxas de mercado

Fonte: Dees (1998, p. 60)

Embora o dilema socioeconômico seja uma questão relevante, empresas sociais também apresentam outras esferas de discordância. (AGAFONOW, 2015; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; YANG; WU, 2016). Diferentes posicionamentos podem ser exigidos do negócio e, com frequência os participantes de determinado ecossistema apresentam necessidades ou interesses divergentes, fazendo com que as abordagens das empresas sociais para enfrentamento de desafios sociais possuam diferentes estratégias, soluções inovadoras e critérios de trabalho. A análise sobre os diferentes tipos de negócios sociais pode ser realizada a partir de três perspectivas (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012): europeia; americana; países emergentes.

A perspectiva europeia é alinhada com a economia social, destacando a operação das organizações da sociedade civil com foco nos indivíduos marginalizados e ações complementares aos serviços públicos. Na perspectiva americana a ênfase está na lógica de mercado associada a estratégias para a Base da Pirâmide (BoP) socioeconômica e o perfil de empresas privadas. Já na perspectiva países emergentes predominam os negócios de impacto social, orientados para a redução da pobreza, inclusão social e preservação ambiental. (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). O Quadro 6 sintetiza as características de empresas sociais e salienta diferentes dimensões em suas respectivas perspectivas de análise. Tais proposições, além de teóricas, têm paralelo nas atuais iniciativas da área. (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Quadro 6 - Principais abordagens em empresas sociais

	Perspectiva Europeia	Perspectiva Americana	Perspectiva Países Emergentes
Definição	Organizações com negócios regidos por objetivos sociais.	Qualquer iniciativa empresarial com impacto social em suas atividades comerciais.	Organizações ou empresas que geram mudanças sociais através de atividades comerciais.
Principal propósito	Oferecer serviços, originalmente da esfera pública, a custos mais baixos e para gerar oportunidades de emprego para as populações desempregadas ou marginalizadas.	Acesso a bens e serviços anteriormente apenas disponíveis para o segmento de população mais rica.	Iniciativas de redução da pobreza com impacto social positivo, eficaz e, sobretudo, de longo prazo.
Quem catalisa o processo	Organizações orientadas socialmente.	Multinacionais.	Geralmente, pequenas e médias empresas e Organizações Não Governamentais, mas crescente interesse das multinacionais.
Formato de negócio	As empresas sociais são distintas porque a sua finalidade social e/ou ambiental é absolutamente central no que fazem.	Buscar valor compartilhado: resultados financeiros somado ao impacto social.	O impacto social é o principal alvo.
Escala	Não é relevante.	Extremamente relevante.	Desejável.
Lucros	Reinvestimento de lucros dentro da organização para promover o crescimento e o impacto social.	A distribuição de dividendos faz parte da lógica de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Visão asiática: os lucros só devem ser reinvestidos no negócio. • Visão latino-americana: aceitação da distribuição de dividendos.
Modelo de governança	Participação dos beneficiários na tomada de decisões.	Decisões corporativas e centralizadas, mas com parcerias e crescente ideia de co-criação.	<ul style="list-style-type: none"> • Visão asiática: mais colaborativa e com participação dos beneficiários. • Visão latino-americana: aceitação de ambos os modelos (participativos ou centralizados).
Mensuração de impacto	Principalmente impacto social.	Impacto social e financeiro.	Principalmente impacto social.

Fonte: Comini; Barki; Aguiar (2012)

Explorando as três perspectivas citadas (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012), aponta-se como elemento comum entre as empresas sociais a adoção de mecanismos de mercado na resolução de problemas sociais. (MAIR; MARTÍ, 2006; WILSON; POST, 2013). Da mesma forma, no que tange as diferenças, se constata a exposição de percepções e a busca por melhores caminhos para o alcance dos impactos sociais positivos. (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Embora exista o consenso de que as empresas sociais têm imperativos particulares para medir seu impacto pois tal medida irá ajudá-los a acessar novos mercados (NICHOLLS, 2007), a análise acadêmica de como os atributos particulares da empresa social impulsionam suas atitudes para tal atividade ainda carece de maior atenção. (BARRAKET; YOUSEFPOUR, 2013). A avaliação do desempenho organizacional é difícil para as empresas sociais por causa de seus

objetivos híbridos de negócios e da heterogeneidade de missões (LANE; CASILE, 2011), de tal forma que, quanto maiores forem os aspectos abstratos nela apresentados, característico em organizações sem fins lucrativos, mais difícil tornar-se-á desenvolver medidas úteis de impacto. (SAWHILL; WILLIAMSON, 2001).

Fundamentalmente, as ferramentas de medição de desempenho foram trazidas do mundo dos negócios, projetadas e criadas a partir das perspectivas dos negócios baseados em lucro. (SPECKBACHER, 2003). Tais ferramentas se concentram em grandes modelos de negócios, nos quais a racionalização, a maximização de recursos, o crescimento do mercado e as medidas financeiras são muito procuradas. (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005). No entanto, há muitas diferenças entre grandes e pequenas empresas. (BECHHOFFER; SCASE; GOFFEE, 1982; JENNINGS; BEAVER, 1997). As pequenas empresas concentram-se mais frequentemente nas aspirações e ambições de seus empreendedores, são menos motivadas pela formalidade e carecem dos recursos e requisitos de estruturas, pois empregam menos pessoas. (BULL, 2007).

O principal contraste entre empreendedores sociais e empreendedores comerciais consiste no fato de que os primeiros buscam oportunidades para criação de valor sem levar em consideração o potencial de captura de valor. Isso significa que a criação de valor é um conceito medido no nível social ou do sistema, enquanto a captura de valor é medida no nível organizacional ou de unidade. Nesta ótica, a noção tradicional de lucro não passa de uma estimativa do valor capturado por uma organização. (SANTOS, 2012).

A ação dos empreendedores sociais se concentra em problemas negligenciados, tais como: subfornecimento de bens, como educação ou vacinação, que criam valor para a sociedade muito além do valor criado para o destinatário desses bens; desenvolvendo assim ações econômicas que viabilizam a solução do problema e, em seguida, buscam influenciar os governos a criar legislação que legitima e apoia sua inovação, facilitando o dimensionamento e a replicação da inovação, reduzindo assim a falha ou o subfornecimento do mercado no campo escolhido. (SANTOS, 2012).

Pesquisas apontam a possibilidade de categorizar empreendedores sociais como àqueles que prosperam e, aqueles que sobrevivem. O primeiro caso, diz respeito aqueles que após longos períodos de impacto de sua organização ainda apresentam a mesma dedicação e propensão a melhoria e, estão comprometidos

com o exame de sua autoconsciência. Aqueles que sobrevivem, não estão felizes com suas organizações, se sentem sobrecarregados, mas não podem abandonar suas organizações por que estão profundamente comprometidos com a causa que defendem e com a própria organização, são pessoas que experimentaram resultados mais negativos do que positivos em seus empreendimentos sociais e, se preocupam mais com questões de escalabilidade, arrecadação de fundos e gerenciamento do que sobre si mesmos. (RABBAT, 2019).

Já no que se refere ao empreendedorismo social, o mesmo pode ser considerado uma atividade de geração de valor social praticada por uma variedade de atores econômicos, que variam de indivíduos, microempresas a grandes empresas. (RAMANI; SADREGHAZI; GUPTA, 2017). A pesquisa sobre esses termos foi desencadeada pelo impacto socioeconômico e ambiental (MAIR; MARTÍ, 2006), o Quadro 7 busca esclarecer suas definições e distinções ainda tão imprecisas.

Quadro 7 - Principais características do empreendedor social, empresa social e empreendedorismo social.

Empreendedor social O indivíduo	Empresa social A organização	Empreendedorismo Social O processo
Objetivo: Criar, sustentar, distribuir ou disseminar valor social ou ambiental, a fim de maximizar o bem-estar social enquanto é financeiramente sustentável (RAMANI; SADREGHAZI; GUPTA, 2017).	Objetivo: Criar, sustentar, distribuir ou disseminar valor social ou ambiental para maximizar o bem-estar social, a fim de atingir os objetivos da empresa que podem variar de sustentabilidade financeira e / ou maximização de retornos para sua equipe e / ou crescimento da organização. (LÉVESQUE; MENDELL, 2005)	Objetivo: Criar, sustentar, distribuir ou disseminar valor social ou ambiental, em vez de maximizar o valor do acionista, a riqueza pessoal ou os lucros comerciais (THAKE; ZADEK, 1997)
Gatilho: Identificação de um 'problema social ou ambiental'. (RAMANI; SADREGHAZI; GUPTA, 2017).	Gatilho: Identificação de um 'problema social ou ambiental' e os 'recursos para resolver o problema' (LÉVESQUE; MENDELL, 2005)	Gatilho: Identificação de um 'problema social ou ambiental' com ou sem os recursos (RAMANI; SADREGHAZI; GUPTA, 2017).
Direcionadores da atividade: Capacidades para resolver problemas socioambientais usando abordagens baseadas no mercado e praticando <i>bootstrapping</i> ¹ financeiro e/ou <i>bricolage</i> ² (ZAHRA et al., 2009)	Direcionadores da atividade: Capacidade de usar problemas socioambientais como oportunidades de negócios que podem ser enfrentadas com abordagens baseadas no mercado (SEELOS; MAIR, 2009).	Direcionadores da atividade: Possibilidades para resolver problemas socioambientais usando abordagens baseadas no mercado, havendo ou não uma oportunidade de negócios e / ou recursos adequados (RAMANI; SADREGHAZI; GUPTA, 2017).

¹ Termo usado no campo de Empreendedorismo, para designar o início de novos negócios sem o aporte de grandes investimentos financeiros.

² Caracteriza-se pela realização de pequenos trabalhos, normalmente reparações, por um amador com pouco conhecimento e sem ferramentas profissionais.

Empreendedor social O indivíduo	Empresa social A organização	Empreendedorismo Social O processo
<p>Características do indivíduo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Causa alto impacto com o uso econômico de recursos. - Aplica princípios de gerenciamento de negócios. - Criativo, radical, comprometido, compassivo e eficaz (MILLER et al., 2012) - Redes sociais fortes (SHAW, 2004). - Adepto em comunicar e apresentar criativamente as realidades duras da sociedade, para que elas se apresentem como soluções para os objetivos organizacionais ou necessidades de negócios dos financiadores (MALLIN; FINKLE, 2007). - Adepto em marketing de relacionamento (GUPTA, 2016; MORGAN; HUNT, 1994). 	<p>Características da organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Causa alto impacto com recursos econômicos - Aplica princípios de gerenciamento de negócios. - fortes redes sociais e densos contatos pessoais dos fundadores (SHAW, 2004). - Adepto em comunicar e apresentar criativamente as realidades duras da sociedade, para que elas se apresentem como soluções para os objetivos organizacionais ou necessidades de negócios dos financiadores (MALLIN; FINKLE, 2007). 	<p>Características do processo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Causa alto impacto com recursos econômicos. - Aplica princípios de gestão de negócios para criar valor social (AUSTIN; STEVENSON; WEISKILLERN, 2006; SHARIR; LERNER, 2006) - Gera um fluxo de informações e argumentos persuasivos para criar consciência e interesse, a fim de desenvolver um fluxo de fundos para criar valor social ou resolver um problema social (SODHI; TANG, 2011).
<p>Modelo de receita:</p> <p>Qualquer combinação de pagamentos de: (i) beneficiários alvo; (ii) doações próprias; (iii) doações públicas; (iv) doações do público ou de outras organizações; e (v) pagamentos por produtos / serviços de outras organizações - para apoiar as atividades do empresário ou da empresa (RAMANI; SADREGHAZI; GUPTA, 2017).</p>		

Fonte: Adaptado de Ramani; Sadreghazi; Gupta (2017)

Embora o ativismo social e o empreendedorismo social coexistam nos mesmos indivíduos e em suas organizações e, possuam funções importantes no sistema econômico, estes constituem processos diferentes com objetivos institucionais dissonantes (PLESS, 2007), apesar de ser frequentemente incluído na ampla tenda em que o campo do empreendedorismo social se transformou. (SEN, 2007). O ativismo social requer pressão sobre governos e corporações usando mecanismos políticos, tais como, manifestações, greves, desobediência civil, coleta de dados para construir argumentos e obtenção de apoio público. Seu objetivo é desenvolver ações que forcem ou influenciam outros atores sociais a mudar seu comportamento de maneira a reduzir as externalidades negativas percebidas. Embora esse seja um papel importante no funcionamento do sistema econômico, empreendedorismo social não se refere a exercer pressão ou aumentar a conscientização, mas a desenvolver e validar uma solução sustentável para problemas que geralmente têm expressão local, mas têm impacto global. (SANTOS, 2012).

Há, ainda, a necessidade de um ator central como o governo e suas instituições para estabelecer a infraestrutura legal do sistema e aplicá-lo assumindo, desta maneira, uma função redistributiva, através do sistema tributário e da

cobertura social, para buscar garantir a todos os indivíduos da sociedade um nível mínimo aceito de bem-estar. No entanto, os governos geralmente não têm os meios ou capacidades para desempenhar essa função de redistribuição, principalmente quando são necessárias ações em nível local. Aqui entram organizações de caridade e ONGs, que são grupos de cidadãos preocupados com uma desigualdade social específica que busca redistribuir recursos para reduzir tais discrepâncias ou oferecer serviços de graça ou abaixo custo para populações desfavorecidas. As instituições de caridade costumam obter fundos de governos, organizações filantrópicas, como fundações e indivíduos ricos para seguir sua missão. (SANTOS, 2012). O Quadro 8 resume o papel dos diferentes atores sociais.

Quadro 8 - O papel dos diferentes atores sociais.

Característica	Governos	Caridade	Empreendedorismo comercial	Ativismo social	Empreendedorismo Social
Papel distinto no sistema econômico	Mecanismo centralizado através do qual a infraestrutura do sistema econômico é criada e aplicada (e bens públicos provisionados)	Mecanismo distribuído por meio do qual os resultados econômicos são mais equitativos, apesar das dotações desiguais de recursos	Mecanismo distribuído por meio do qual os recursos e habilidades da sociedade são alocados às atividades mais valorizadas	Mecanismo distribuído através do qual os comportamentos que trazem externalidades negativas são selecionados	Mecanismo distribuído através do qual externalidades positivas negligenciadas são internalizadas no sistema econômico
Objetivo institucional dominante	Defender o interesse público	Apoiar populações desfavorecidas	Alcançar vantagem competitiva	Alterar sistema social	Fornecer solução sustentável
Lógica dominante de ação	Regulação	Boa vontade	Controle	Ação política	Empoderamento

Fonte: Santos (2012)

O empreendedorismo social é visto como um processo de criação de valor social e econômico. (MAIR; MARTÍ, 2006). Uma perspectiva alternativa do empreendedorismo social é definida em relação ao empreendedor social individual, o qual atua como agente de mudança social que, por meio do comportamento empreendedor, cria soluções para problemas sociais. (ALVORD; BROWN; LETTS, 2004; DEES, 1998; DRAYTON, 2002). Uma combinação de talento empresarial e habilidades de negócios são constituintes importantes da personalidade do empreendedor social, bem como um alto grau de compaixão (DEES, 2007; GRIMES et al., 2013), que permite ao empreendedor social ter o *insight* para identificar as

causas da desvantagem social e a criatividade para imaginar uma solução. (MARTIN; OSBERG, 2007).

Tentativas de conceituar e operacionalizar o Empreendedorismo Social (ES) concentraram esforços no que os empreendedores sociais fazem; no entanto, a pesquisa que busca capturar as principais características do ES permanece escassa. (DWIVEDI; WEERAWARDENA, 2018). A literatura existente de Orientação Empreendedora aumentou o conhecimento de como as ações empreendedoras estão vinculadas aos resultados, mesmo que esse fluxo de pesquisa ainda não tenha sido amplamente adaptado às diferenças na forma de empreendedorismo entre contextos e modelos de negócios. (MORRIS; WEBB; FRANKLIN, 2011). Entretanto, a compreensão das premissas que norteiam uma orientação empreendedora, como uma indicação dos processos, estruturas e comportamento da empresa para explorar oportunidades, pode ajudar a entender mais profundamente como empreendedores sociais gerenciam esse paradoxo de empreendedorismo dentro dos limites da responsabilidade econômica, ecológica e social. (DIVITO; BOHNSACK, 2017).

3.3 A Orientação Empreendedora Social (OES)

O conceito de Orientação Empreendedora (OE) tornou-se central no domínio do empreendedorismo. (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006). O ponto de vista atual da OE pode ser considerado como os processos responsáveis pela tomada de decisões estratégicas e o método das atividades empreendedoras envolvidas em um negócio. (OMISAKIN et al., 2016). Outros autores sugerem que:

“OE pode ser definido como a natureza da mentalidade, comportamentos e processos de tomada de decisão subjacentes à prática de criação de estratégia da empresa, postura competitiva e filosofia de gerenciamento e, portanto, encapsula as tendências empreendedoras da empresa”. (HUGHES et al., 2015, p. 119)

Da mesma forma, um OE é identificado como uma competência crítica das empresas empreendedoras, pois é considerado um requisito da capacidade dessas empresas de identificar e explorar oportunidades que geram valor. (BOUNCKEN et al., 2016).

A literatura acadêmica relatou variações na influência da OE no desempenho de ESs. Rauch et al. (2009) pesquisaram a relação entre desempenho organizacional e a OE indicando uma forte relação entre ambas, os autores descobriram que a força desse relacionamento é influenciada por variáveis moderadoras, como cultura nacional, tamanho dos negócios e até que ponto o setor em que a empresa opera é intensivo em tecnologia. Hu; Pang (2013) argumentaram que a Orientação Empreendedora Social (OES) influencia positivamente o desempenho de uma empresa. Da mesma forma que alcançar os objetivos sociais, criando valor social, contribui para o desempenho da empresa. (ALBERT; DEAN; BARON, 2016). Entretanto, Coombes et al. (2011) encontraram uma relação negativa entre OE e desempenho de empresas sociais. Finalmente, Lurtz; Kreutzer (2017) explicaram que, no contexto de ESs, os estudos que explicam a influência da OE no desempenho relataram resultados mistos.

Lumpkin et al. (2013) elaboraram conceitualmente os prováveis aspectos característicos da OE em contextos sociais, enquanto Morris; Webb; Franklin, (2011) fizeram o mesmo em contextos sem fins lucrativos. Miles et al. (2013) desenvolveram uma medida de orientação do valor social para empresas sociais, incluindo itens levemente modificados na escala de Covin, Jeffrey; Slevin, Dennis (1989). Por outro lado, Kraus et al. (2017) relatam os passos iniciais para o desenvolvimento de uma escala de mensuração para a Orientação Empreendedora Social (OES).

Particularmente, Kraus et al. (2017) empregou o método Delphi em duas etapas envolvendo oitenta e dois especialistas afim de gerar constructos que combinam aspectos sociais e de Orientação Empreendedora. Conseqüentemente, como resultado do estudo Delphi, foram desenvolvidas utilizando como base o estudo concebido por Miller (1983, 2011), um conjunto de três dimensões: inovação, admissão aos riscos e proatividade, além da dimensão adicional de socialização, os quais caracterizam coletivamente o processo de empreendedorismo e incentivam individualmente várias escalas de medição (Figura 2).

Nesta concepção, a inovação engloba a vontade de criar algo novo via criatividade e experimentação, resultando em produtos, serviços ou processos originais ou aprimorados; a admissão aos riscos como um comportamento ousado, como se aventurar em campos com pouca informação ou investir quantias significativas de dinheiro (próprio ou emprestado) e/ou outros recursos para se

aventurar em ambientes incertos; por fim, a proatividade é caracterizada como comportamentos de busca de oportunidades e de futuro, como explorar ativamente as oportunidades de mercado em uma tentativa deliberada de competir com outras empresas. (MILLER, 1983, 2011).

Figura 2 – Dimensões de uma Orientação para o Empreendedorismo Social



Fonte: Adaptado de Kraus et al. (2017)

Complementarmente, a dimensão socialização busca explorar no âmbito das operações principais como o objetivo de cumprir a missão social precede o objetivo de gerar lucro (DEES, 2001) e, como a organização enfatiza fortemente as parcerias com outras organizações e/ou governos, a fim de garantir uma realização maior e acelerada da missão social (MISHRA; SUAR, 2010); no âmbito da sustentabilidade: ações em busca da mensuração e redução das emissões de CO₂ e/ou resíduos gerados, e estabelecimento de metas em relação à sustentabilidade e incorporação das mesmas nas decisões estratégicas (RETTAB; BRIK; MELLAHI, 2009); no âmbito da Comunidade: quanto ao emprego de pessoas socialmente desfavorecidas (GRAAFLAND; EIJJFINGER; SMIDJOHAN, 2004) e, apoio e incentivo a participação de funcionários em compromissos voluntários fora da organização, a fim de abordar questões sociais. (AUPPERLE, 1984).

Estudos realizados por Divito; Bohnsack (2017), investigaram como a orientação empreendedora interage e afeta a tomada de decisões em sustentabilidade, utilizando uma medida multidimensional de orientação empresarial fundamentada nos quesitos: inovação, proatividade, tomada de risco e orientação

futura e; uma medida multidimensional de trocas de sustentabilidade na tomada de decisões econômica, social e ecológica.

A Orientação Empreendedora (OE) fundamenta-se nos processos, estruturas e comportamento da empresa usados para buscar oportunidades inovadoras e arriscadas. (COVIN; LUMPKIN, 2011; LUMPKIN; DESS, 1996; MILLER, 1983). Uma OE captura a inovação, pela tendência de experimentar e afastar-se da prática estabelecida; a proatividade, pela propensão a agir agressivamente em relação aos rivais e tomar iniciativa e; a admissão aos riscos, quando se dispõe a assumir riscos altos por grandes recompensas ou perdas. (LUMPKIN; DESS, 1996, 2001). Dado um conjunto de processos, estruturas e comportamento ao longo do tempo, somadas as manifestações do fundador e do ambiente são fatores que também influenciam a formação de uma orientação empresarial (SUDDABY; BRUTON; SI, 2015), especialmente em empresas de primeira geração. (CRUZ; NORDQVIST, 2012; JASKIEWICZ; COMBS; RAU, 2015).

No entanto, o empreendedor sustentável também apresenta uma Orientação à Sustentabilidade (OS), dotada de uma convicção de expandir seus negócios da maneira mais ecológica e socialmente possível (DIVITO; BOHNSACK, 2017), ao considerar os três pilares da sustentabilidade: econômico, ecológico e social. (ELKINGTON, 1994). Considera-se que os empreendedores sustentáveis desafiam a ordem industrial estabelecida através da inovação de práticas mais sustentáveis (por exemplo, tecnologias alternativas, políticas de conservação de resíduos, materiais reciclados) e efetuam mudanças e transformações duradouras. (HALL; DANEKE; LENOX, 2010; HOCKERTS; WÜSTENHAGEN, 2010; TILLEY; YOUNG, 2006). Do ponto de vista econômico, supõe-se que os empreendedores sejam atraídos por motivos de interesse próprio e busca de lucro (PARRISH, 2010). O empreendedorismo sustentável contrasta com essa perspectiva econômica e coloca o interesse social compartilhado em pé de igualdade com o interesse próprio. (FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004; PORTER; KRAMER, 2011).

A partir dos dados obtidos, obtiveram-se três tipos ou perfis de tomada de decisão em sustentabilidade: singular, flexível e holística (Quadro 9). A tomada de decisão singular, é hiperfocada em uma dimensão da sustentabilidade, usa uma priorização aninhada e corresponde a uma configuração de OE de alto risco. Tomada de decisão flexível, aceitam maior comprometimento entre as três dimensões da sustentabilidade, usa uma priorização ordenada e corresponde a uma

configuração de OE de alta inovação e proatividade. A tomada de decisão holística, integra e equilibra todas as três dimensões da sustentabilidade, usa uma priorização alinhada e corresponde a uma configuração de OE de alta proatividade e admissão aos riscos. (DIVITO; BOHNSACK, 2017).

Quadro 9 - Perfis de tomada de decisão em sustentabilidade, configurações de EO, lógica de priorização e SO.

Perfil de tomada de decisão	Orientação Empreendedora	Lógica de priorização	Orientação para Sustentabilidade
Singular	Futuro - Inovação - Proatividade - Assumindo riscos	Lógica aninhada	A dimensão dominante da sustentabilidade aninha outras duas dimensões.
Flexível	Futuro - Inovação - Proatividade - Assumindo riscos	Lógica ordenada	A ordem da dimensão preferida da sustentabilidade muda continuamente.
Holística	Futuro - Inovação - Proatividade - Assumindo riscos	Lógica alinhada	Preferência simultânea, integral e equilibrada, dada a todas as dimensões da sustentabilidade.

Fonte: Adaptado de Divito; Bohnsack (2017)

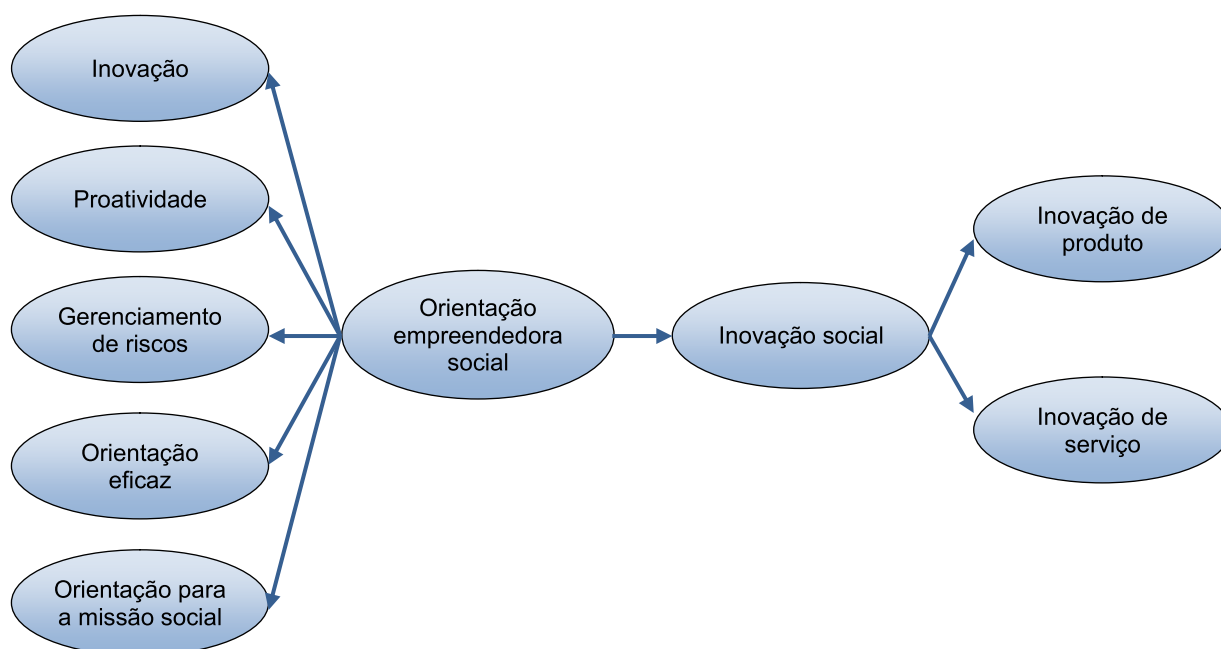
Pesquisa de Weerawardena; Sullivan Mort (2006) contextualiza uma estrutura de comportamento do empreendedorismo adaptada da teoria do empreendedorismo comercial por meio de um trabalho qualitativo, propondo uma estrutura de otimização restrita do ES, na qual os empreendedores sociais, além de exibir características comportamentais convencionais, apresentam características que capturam o contexto do ES. Baseiam-se na estrutura de efetivação (SARASVATHY, 2001), a qual parece mais adequada para capturar o comportamento empreendedor em ambientes com recursos limitados, como é normalmente evidente nas organizações com propósito social. (VANSANDT; SUD; MARME, 2009).

Com base nesses desenvolvimentos, os autores propuseram a construção de uma Orientação de Empreendedorismo Social (OES) como uma orientação comportamental organizacional exibida pelas organizações com propósito social em suas decisões estratégicas. Este modelo, apresentado na Figura 3, compreende as características comportamentais de inovação, proatividade, gestão de riscos, a orientação para a missão social, orientação para a sustentabilidade, e orientação eficaz. (DWIVEDI; WEERAWARDENA, 2018).

Neste constructo, a inovação reflete uma tendência de continuamente desenvolver e promover novas ideias/soluções para as necessidades sociais e novas formas de marketing, captação de recursos e influência do governo, enquanto

se afasta das abordagens convencionais. (WEERAWARDENA; MCDONALD; MORT, 2010; WEERAWARDENA; SULLIVAN MORT, 2006). A proatividade reflete a tendência de examinar ativamente o ambiente externo, prever choques inesperados e preparar-se para incertezas futuras. O gerenciamento de riscos denota uma propensão para identificar riscos, assumir riscos gerenciáveis, fazer compromissos cautelosos com recursos e planejar rigorosamente o projeto antes de alocar recursos para um projeto. A orientação eficaz reflete uma tendência comportamental de gerenciar astutamente os recursos limitados disponíveis para obter uma solução ideal. (SARASVATHY, 2001). Por fim, a orientação da missão social denota uma tendência comportamental de dedicação para atender às necessidades sociais. Tais características orientadoras apresentam como resultado uma medida de inovação social, que capta o tipo (produto e serviço) e o grau de inovação (abrangendo inovações incrementais a radicais) fornecendo insights sobre características inovadoras que contribuem para a criação de valor social. (DWIVEDI; WEERAWARDENA, 2018).

Figura 3 – Orientação empreendedora social e inovação social



Fonte: Adaptado de Dwivedi; Weerawardena (2018).

Recentemente, estudo realizado por Syrjä et al. (2019) buscou examinar como a OE se manifesta nas empresas sociais, como resultado propôs que as dimensões genéricas de OE sejam aplicadas em um contexto social com pequenos

refinamentos, sugerindo a adição da dimensão persistência ao modelo (Figura 4). OE é um elemento básico da cultura organizacional de uma pequena empresa (BAKER; SINKULA, 2009), cujo qual reflete a capacidade gerencial pela qual as empresas geram uma vantagem no ambiente competitivo com iniciativas proativas e agressivas (AVLONITIS; SALAVOU, 2007), tendo como suas três dimensões vitais: a admissão aos riscos, inovação e proatividade (MILLER, 1983). Desde o início, nos anos 80, essas três dimensões têm sido consistentemente utilizadas no campo do empreendedorismo (DIMITRATOS; LIOUKAS; CARTER, 2004). O grau de risco, inovação e proatividade em relação às decisões gerenciais determinam a OE da empresa (CHASTON; SADLER-SMITH, 2012; COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006; LUMPKIN; DESS, 1996; MILLER, 1983; SOININEN et al., 2012).

Figura 4 – Orientação Empreendedora Social e Perseverante.



Fonte: Adaptado de SYRJÄ et al. (2019)

Identificou-se ainda, uma dimensão adicional da OE em um contexto social: o compromisso com a missão social faz com que os empreendedores sociais sejam muito persistentes em levar adiante os objetivos da empresa (SYRJÄ et al., 2019). Especificamente, a dimensão da perseverança, proposta por Gerschewski; Lindsay; Rose (2016), é muito semelhante à ideia de persistência. A dimensão futura, que foi originalmente apresentada como parte do construto de orientação estratégica por (VENKATRAMAN, 1989) e posteriormente aplicada como dimensão OE por Tan (2008), além de Divito; Bohnsack (2017), captura a orientação a longo prazo, também inerente à persistência e, de forma similar, expressas nas dimensões de orientação eficaz e orientação para a missão social apresentadas em Dwivedi;

Weerawardena (2018). Além disso, os estudos recentes sobre o constructo de nível empresarial, que concernem na adoção de perseverança pela busca de objetivos de longo prazo como antecedente do sucesso empresarial (MOORADIAN et al., 2016; MUELLER; WOLFE; SYED, 2017), demonstram características semelhantes a dimensão de persistência no nível da empresa, apresentada neste modelo.

Para realização da pesquisa, os autores utilizaram uma abordagem de métodos mistos combinando pesquisa quantitativa e qualitativa para estudar a manifestação de OE em empresas sociais; para derivar a amostra para a análise quantitativa. A análise se concentrou nas empresas creditadas com o *Social Enterprise Mark* pela *Association of Finnish Work*, limitação imposta para garantir que todas as empresas cumprissem os critérios de definição de uma empresa social; para a análise qualitativa, foi empregada uma abordagem de estudo de caso, usando várias fontes de evidência, ao coletar os dados analisados. (SYRJÄ et al., 2019).

Baseado no exposto, este estudo define OES como a natureza da mentalidade, comportamentos e processos de tomada de decisão subjacentes à prática de criação de estratégia da empresa, postura competitiva e filosofia de gerenciamento que, são aplicados na promoção de valor social, ambiental e econômico. Dessa forma, OES é a aplicação da OE no contexto dos ESs, sendo distinta da OE tradicional por apresentar dimensões próprias. O Modelo de Avaliação proposto na Seção 3.6 desta pesquisa, adotou as dimensões de Orientação Empreendedora Social definidas pela pesquisa de SYRJÄ et al. (2019), por representar o estado da arte em pesquisas relacionadas a este campo e, também, cujas dimensões melhor representam o contexto empírico no qual o presente estudo busca realizar inferências.

3.4 Modelos de Maturidade e Capacidade

Não há um consenso a respeito do termo “modelo de maturidade”, dentro deste contexto exemplos de definições explicitam “Um modelo de maturidade é uma coleção estruturada de elementos que descrevem as características de processos efetivos em diferentes estágios de desenvolvimento. Também sugere pontos de demarcação entre estágios e métodos de transição de um estágio para outro”. (PULLEN, 2007). Além disso, muitas publicações simplesmente se referem ao

Capability Maturity Model (CMM) como definição básica, que estabelece em sua primeira versão: “O CMM é uma estrutura que representa um caminho de melhorias recomendadas para organizações de software que desejam aumentar sua capacidade de processo de software”. (SEI, 2010).

Deste modo, é necessário um olhar mais atento ao significado desses termos para obter uma compreensão geral dos modelos de maturidade. O *Cambridge Dictionary* descreve maturidade como “O estado de ser maduro; plenitude ou perfeição de desenvolvimento ou crescimento”. Ele detalha ainda mais essa descrição para coisas imateriais como “O estado de estar completo, perfeito ou pronto”. (CAMBRIDGE, 2019). No campo dos Sistemas de Informação, a maturidade é normalmente medida para as chamadas capacidades. Uma capacidade pode ser descrita como o “poder ou habilidade em geral, físico ou mental” (CAMBRIDGE, 2019), para cumprir tarefas e objetivos especificados.

O alcance da plenitude de crescimento leva diretamente a dois pontos de vista ao desenvolver e usar modelos de maturidade: uma perspectiva de ciclo de vida e uma perspectiva de desempenho potencial. (MCBRIDE, 2010). Essas duas perspectivas já existem desde as primeiras publicações a respeito de modelos de maturidade. O modelo de Nolan para processamento de dados de 1979 pertence à perspectiva do ciclo de vida. Ele mede o estado de quatro áreas de processo através de seis 'estágios de crescimento' discretos, nos quais apenas o estágio final (perfeito) é denominado "*Maturity*". Uma organização evolui com o tempo e, portanto, automaticamente deve passar por todas as etapas devido a melhorias e efeitos de aprendizado (NOLAN, 1979).

O outro modelo inicial de 1979, o *Grosby's Quality Management Maturity Grid*, se encaixa na perspectiva de desempenho potencial. O mesmo define cinco estágios de maturidade e o último, chamado “Certeza”, é classificado como perfeito ou melhor estágio da evolução. Mas, em contraste com o modelo de Nolan, a *Maturity Grid* de Crosby não é descrita como um ciclo de vida. Ao contrário, mostra os potenciais decorrentes de um nível de maturidade mais alto e o usuário pode decidir se é desejável avançar para a próxima etapa (CROSBY, 1979).

Atualmente, a maioria dos modelos de maturidade disponíveis segue a perspectiva de desempenho potencial, em vez das abordagens do ciclo de vida (MCBRIDE, 2010). No entanto, é importante estar ciente da diferença, pois tem implicações na aplicação dos modelos e na interpretação de etapas. Os modelos da

perspectiva do ciclo de vida têm um estágio final bem definido de maturidade, que será alcançado enquanto evolui com o tempo. Portanto, eles podem servir como ferramentas de gerenciamento para apoiar o desenvolvimento dos objetos examinados. Embora o objetivo dos modelos pertencentes à perspectiva de desempenho potencial seja praticamente o mesmo, há uma boa diferença. Esses modelos também mostram um caminho de desenvolvimento, mas os estágios se concentram nas possíveis melhorias que ocorrem ao se avançar, neste sentido, cada estágio possui uma eficácia inerente e um valor auto evidente (KOHOUTEK, 1996).

Becker; Knackstedt; Pöppelbuss (2009), realizaram um estudo comparativo entre modelos de maturidade, retirados da internet e da literatura pertinente, cuja seleção prezou por àqueles que disponibilizassem informações gratuitas e publicamente disponíveis sobre o processo de design. Sua pesquisa apurou cinquenta e um modelos, entretanto, apenas seis modelos possibilitavam acesso a documentação detalhada, de forma que, pudessem ser comparados de forma eficaz. A seguir, é realizada uma breve descrição dos modelos selecionados nesta pesquisa, um estudo comparativo entre os mesmos é apresentado no APÊNDICE D:

- *Analysis Capability Maturity Model (ACMM)*, desenvolvido para o *National Reconnaissance Office (NRO)*, projetado para avaliar processos de organizações que conduzem estudos comissionados pelo estado (Covey e Hixon, 2005);
- *Business Process Management Maturity (BPMM)*, desenvolvido por Rosemann et al. (2006), os quais enfatizam que seu modelo obedece a padrões científicos (de Bruin e Rosemann 2007; de Bruin et al. 2005);
- *Capability Maturity Model Integration (CMMI)*, que integra vários modelos que evoluíram a partir do contexto do *Capability Maturity Model (CMM)*; CMMI Product Team 2006; Paulk et al. 1993);
- *Documentation Process Maturity Model (DPMM)*, com base na CMM, este modelo concentra-se na documentação como um importante fator de suporte no desenvolvimento de software (Cook e Visconti, 2000);
- *E-Learning Maturity Model (eMM)*, publicado pela *Victoria University of Wellington* e projetado para ajudar as faculdades e outras instituições a avaliar suas capacidades em relação a um desenvolvimento sustentável,

introdução e uso de e-learning e, comparar seus resultados com outras instituições (Marshall 2007);

- *IS/ICT Management Capability Maturity Framework* (IC/ICT CMF), modelo de maturidade para o gerenciamento de TI (Renken 2004).

Observa-se que modelos de maturidade disponíveis diferem em sua estrutura, entretanto, todo modelo de maturidade deve consistir em dois componentes comuns para cumprir seu objetivo: primeiramente, é necessária uma medida para determinar o estado atual, portanto, os modelos de maturidade definem um conjunto de níveis ou estágios, descrevendo o desenvolvimento do objeto examinado de maneira simplificada. (KLIMKO, 2001). Esses estágios devem ter natureza sequencial e representar uma progressão hierárquica e, devem estar intimamente ligados às estruturas e atividades organizacionais. (GOTTSCHALK; SOLLI-SÆTHER, 2009).

O segundo componente refere-se aos objetos medidos, as capacidades. Isso significa que os modelos de maturidade precisam definir critérios para medição, como condições, processos ou metas de aplicação. Os modelos de maturidade que se referem a apenas um critério são chamados unidimensionais, atualmente a maioria dos modelos é multidimensional, incluindo processos afetados, unidades organizacionais, domínios de problemas, dentro outros. (LYYTINEN, 1991).

A existência de tais componentes corrobora com a definição de que:

“[...] um modelo de maturidade consiste em uma sequência de níveis de maturidade para uma classe de objetos. Representa um caminho de evolução antecipado, desejado ou típico desses objetos, moldados como estágios discretos. Normalmente, esses objetos são organizações ou processos.” (BECKER; KNACKSTEDT; PÖPPELBUSS, 2009b).

Essa definição também serve de base para o estudo de mapeamento, pois inclui os aspectos relevantes em termos básicos e estrutura do modelo, como também, não é restritivo em relação ao domínio de aplicação, critérios e outros elementos do modelo. (WENDLER, 2012).

Em decorrência do grande número de modelos de maturidade projetados cresceram-se, também, o risco de arbitrariedades no desenvolvimento desses modelos; o aumento de documentos deficientes, pode servir como um indicador para essa tendência. (BECKER; KNACKSTEDT; PÖPPELBUSS, 2009a). Para atenuar tais críticas, os estudos buscam cada vez examinar os modelos de maturidade com

a perspectiva de um processo de design e, produto de design; descrevendo seus respectivos componentes necessários (Quadro 10).

Quadro 10 - Princípios de Design em Modelos de Maturidade

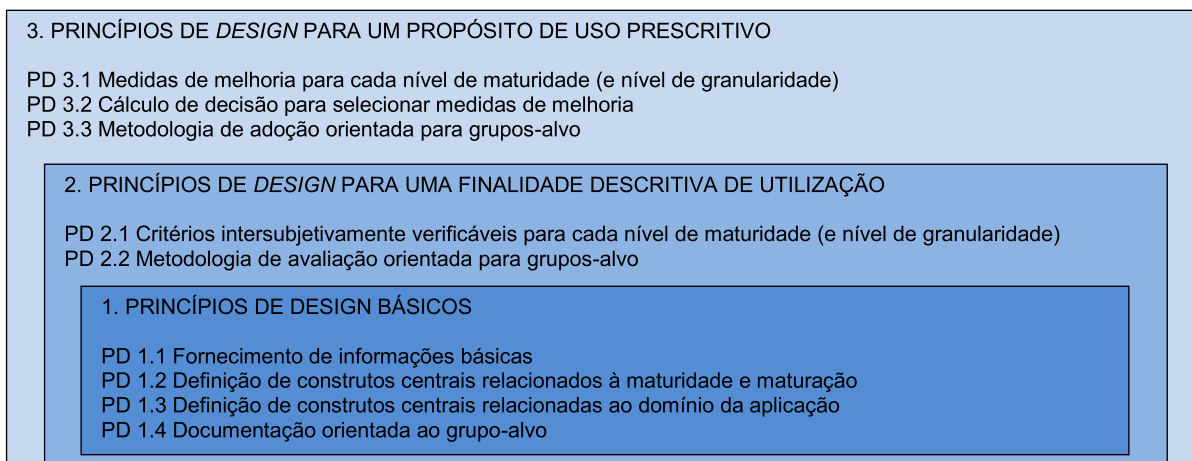
Perspectiva	Descrição	Autores relacionados
Quanto ao processo de design	Descrevem seis fases para guiar o desenho de uma modelo de maturidade e seu avanço para o propósito de uso prescritivo e comparativo.	De Bruin et al., (2005)
	Derivam requisitos e um modelo de procedimento das diretrizes de ciência do design de Hevner et al. (2004).	Becker; Knackstedt; Pöppelbus (2009)
Quanto aos modelos de maturidade como produtos de design	Sugerem qualidades particularmente voltadas para modelos / métodos de avaliação de capacidade. As qualidades aqui representam propriedades desejáveis ou dimensões de valor.	Simonsson; Johnsom; Wijkström (2007) Moody; Shanks (1994)
	Determinam que um bom modelo / método de avaliação de capacidade deve ser válido, confiável e econômico	Simonsson; Johnsom; Wijkström (2007)
	Exigir o embasamento empírico, suporte de ferramentas de software, padronização, flexibilidade / adaptabilidade, aplicabilidade de benchmarking, certificação, divulgação de potencial para melhoria, evidência de correlação entre adoção de modelo de maturidade e desempenho.	Ahlemann et al. (2005, apud Röglinger; Pöppelbus; Becker, 2012)
Quanto aos componentes dos modelos de maturidade	Sugerem estruturar modelos de maturidade hierarquicamente em múltiplas camadas.	De Bruin et al., (2005)
	Definem uma meta padrão que inclui componentes como elementos de competência, níveis de maturidade, critérios e métodos para coleta e análise de dados.	Ahlemann et al. (2005, apud Röglinger; Pöppelbus; Becker, 2012)
	Identificam os seguintes componentes: níveis, identificação de categorias, descrições para cada nível, áreas de capacidade (dimensões), atividades para cada área de capacitação e uma descrição de cada atividade conforme realizada em um determinado nível de maturidade.	Fraser; Moultrie; Gregory (2002)

Fonte: Adaptado de Röglinger; Pöppelbus; Becker (2012)

Pöppelbus; Röglinger (2011) propõem uma estrutura de princípios gerais de *design*, que pretende servir como uma "lista de verificação" pragmática, mas bem fundamentada, para pesquisadores e profissionais envolvidos no projeto, aperfeiçoamento ou aplicação de modelos de maturidade. Os autores, ampliam os *insights* sobre qualidades e componentes, concentrando-se na aplicabilidade e utilidade dos modelos de maturidade.

A estrutura dos princípios gerais de *design* (PDs) para modelos de maturidade compreende três grupos de princípios de projeto (Figura 5), a saber: os princípios básicos, os princípios para um propósito descritivo de uso e, os princípios para um propósito prescritivo de uso.

Figura 5 – Quadro de PDs gerais para o modelo de maturidade



Fonte: Röglinger; Pöppelbus; Becker (2012)

Tais princípios se relacionam a aplicação prática destes modelos onde, um modelo de maturidade serve a um propósito descritivo, se puder ser aplicado para avaliações no estado em que as capacidades atuais da organização sob investigação são avaliadas com relação a determinados critérios; serve a um propósito prescritivo se indicar como identificar os níveis de maturidade desejáveis no futuro e se fornece orientação sobre como implementar de acordo com as medidas de melhoria; por fim, um modelo de maturidade serve a um propósito comparativo se permitir benchmarking interno ou externo (DE BRUIN et al., 2005).

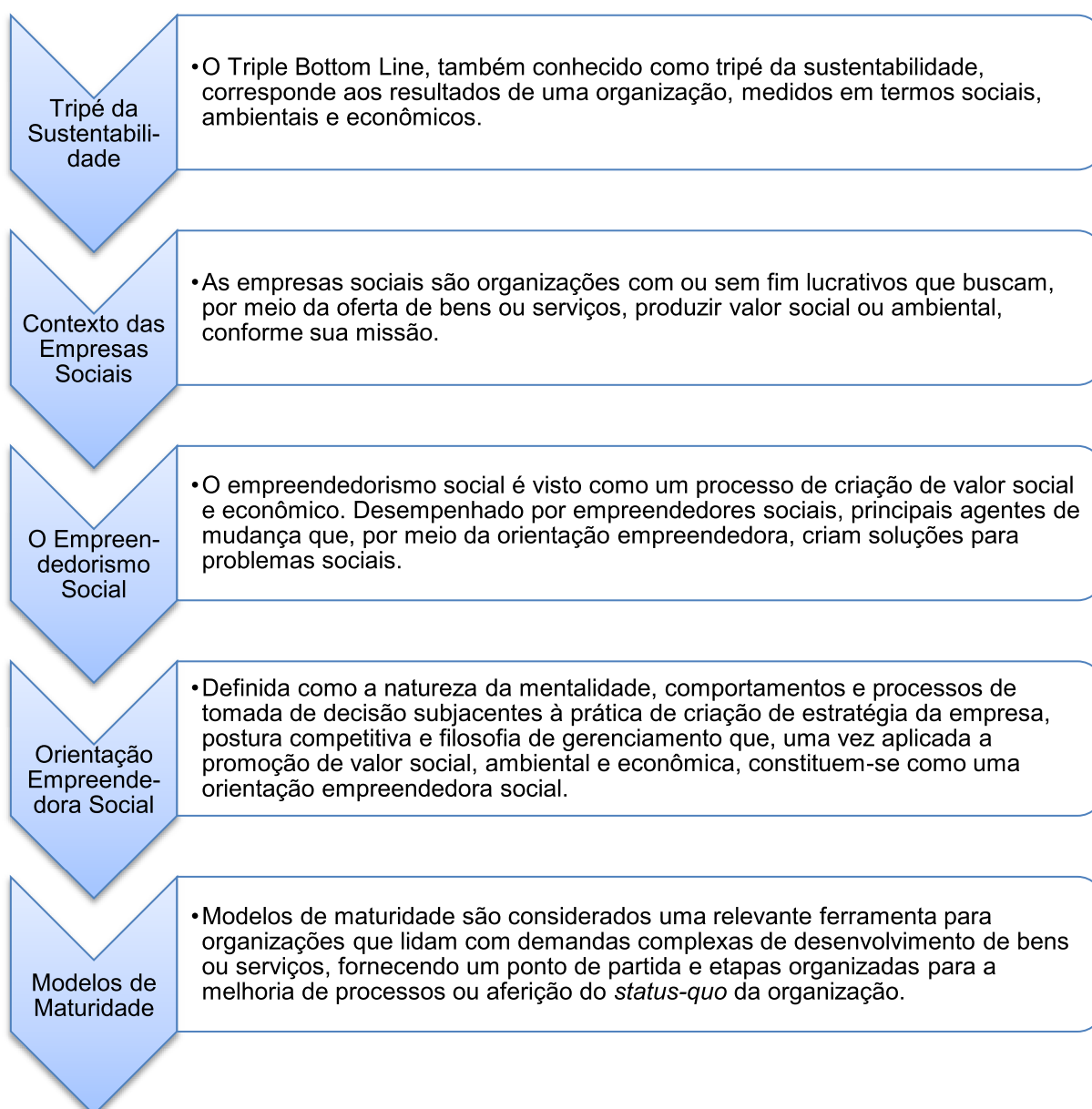
Haja vista que, particularmente, a proposta de Pöppelbus; Röglinger (2011) parece ser promissora para atender aos requisitos de aplicabilidade e utilidade do modelo proposto na presente pesquisa, se restringindo aos requisitos dos princípios de *design* básico e descritivo.

O modelo de maturidade não é a abordagem adequada para toda gama de organizações, no entanto, muitas empresas descobriram que essas avaliações podem servir como uma forma de reunir sua organização e concentrar a atenção de todos em um esforço específico de melhoria do gerenciamento de processos ou, alternativamente fazem uso das avaliações para estabelecer marcos e depois retornam aos resultados obtidos em anos subsequentes para determinar sua melhoria e manter seu foco. (HARMON, 2015).

3.5 Resumo dos principais conceitos da pesquisa

Para melhor elucidar os conceitos apresentados nos capítulos 1 e 2 da presente tese, a Figura 6 demonstra a relação entre os temas principais abordados na presente pesquisa.

Figura 6 – Temas principais desenvolvidos na pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.6 Proposição do Modelo para Avaliação da Maturidade da Orientação Empreendedora Social (OES)

A Orientação Empreendedora é um elemento básico da cultura organizacional de uma pequena empresa (BAKER; SINKULA, 2009), reflete a capacidade gerencial pela qual as empresas geram uma vantagem no ambiente competitivo com iniciativas proativas e agressivas (AVLONITIS; SALAVOU, 2007). A conclusão de vários estudos é que o impacto da OE no desempenho de uma empresa é positivo porque a OE contribui para crescimento, desempenho e sobrevivência de uma empresa, particularmente a longo prazo (GARCÍA-VILLAVÉRDE; RUIZ-ORTEGA; IGNACIO CANALES, 2013; HUGHES; HUGHES; MORGAN, 2007; JAVALGI; TODD, 2011; KEH; NGUYEN; NG, 2007; LI et al., 2008; LUMPKIN; DESS, 2001; PÉREZ-LUÑO; WIKLUND; CABRERA, 2011; WANG, 2008; WIKLUND; SHEPHERD, 2003, 2005).

As três dimensões vitais do OE são: admissão aos riscos, inovação e proatividade. (MILLER, 1983). Desde o início, nos anos 80, essas três dimensões têm sido consistentemente utilizadas no campo do empreendedorismo (DIMITRATOS; LIOUKAS; CARTER, 2004). O grau de risco, inovação e proatividade em relação às decisões gerenciais determina a OE da empresa (CHASTON; SADLER-SMITH, 2012; COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006; LUMPKIN; DESS, 1996; MILLER, 1983; SOININEN et al., 2012).

A inovação tem sido positivamente associada ao aumento do desempenho organizacional (ZAHRA; BOGNER, 2000), cujo comportamento inovador é crucial para determinar a sobrevivência das empresas, pois, na atual era de competitividade, as empresas precisam usar tecnologias para apresentar planos que lhes permitam mostrar desempenho financeiro superior (ZAHRA, 1996). Autores de ES, observaram que, devido às origens multidimensionais dos problemas sociais, os empreendedores sociais têm várias maneiras possíveis de exercitar as ferramentas ou estratégias de inovação para alcance da sua missão social (CHELL; NICOLOPOULOU; KARATAŞ-ÖZKAN, 2010; MAIR; MARTÍ, 2006). Recursos escassos poderiam estimular os empresários sociais a pensar de forma mais criativa e buscar métodos aprimorados para lidar com questões sociais, produzindo alta inovação nos serviços e melhoria nos processos (ALVORD; BROWN; LETTS, 2004).

As ESs são frequentemente diferenciadas por sua capacidade de imaginar, enfrentar, viabilizar e apresentar mudanças transformacionais eficientemente enquanto enfrentam recursos escassos, riscos e contextos diversos (DOHERTY; THOMPSON; DOHERTY, 2006). Empresas de orientação empreendedora são frequentemente caracterizadas por comportamentos de risco, como incorrer em dívidas pesadas ou assumir compromissos significativos de recursos com o objetivo de obter altos retornos aproveitando as oportunidades no mercado (LUMPKIN; DESS, 1996), o que ocasiona num aumento na geração de ideias criativas (WAGENER; GORGIEVSKI; RIJSDIJK, 2010) e lucro a longo prazo (WIKLUND; SHEPHERD, 2005), estando a admissão aos riscos positivamente associada ao desempenho da empresa (RAUCH et al., 2009). A admissão estratégica de riscos pode ser dividida em três tipos diferentes: aventurar-se no desconhecido, tomar empréstimos pesados e/ou comprometer quantidades substanciais de ativos corporativos em ambientes incertos (BAIRD; THOMAS, 1985). ESs lidam com requisitos financeiros de maneira diferente; a disposição de tomar ações que tenham um impacto social positivo, mesmo que possua uma magnitude de perda financeira, perda na quantidade de impacto social incorrida pela empresa e perda de apoio de partes interessadas não financeiras, todas apontam para as tendências de correr riscos das ESs. (COOMBES et al., 2011).

A proatividade é descrita como um ponto de vista prospectivo, em busca de oportunidades, envolvendo a introdução de novos produtos ou serviços à frente da concorrência e agindo em antecipação à demanda futura para criar mudanças e moldar o ambiente' (LUMPKIN; DESS, 2001). Empresas proativas usam informações e conhecimentos para identificar oportunidades emergentes e obter vantagem competitiva investindo nessas oportunidades; correspondentemente, essas empresas podem obter maiores lucros e reconhecimento da marca (DESS; LUMPKIN, 2005). Em um ambiente dinâmico, as organizações podem se beneficiar da proatividade, uma vez que lhes permite obter a vantagem de responder primeiro às mudanças no ambiente (LUMPKIN; DESS, 2001), resultando, portanto, em uma correlação positiva entre proatividade e desempenho de uma organização. (RAUCH et al., 2009).

A inclusão da dimensão perseverança no contexto de OES denota a tenacidade em esperar lucros futuros devido aos objetivos de longo prazo de suas missões. (SYRJÄ et al., 2019). A persistência empreendedora implica um objetivo

firme e certeza em aderir a um curso de ação, apesar dos riscos e dificuldades, sendo especialmente relevante para empreendedores nascentes (SIBIN; MATTHEWS; DAGHER, 2007), o que está de acordo com as definições dadas por vários outros estudiosos. (KANFER, 1990; MARKMAN; BARON; BALKIN, 2005). Da mesma forma, observa-se que empresas, na presença de fatores de comportamento, como a infatigabilidade, usam recursos limitados de maneira criativa. (BICEN; JOHNSON, 2014, 2015). Medidas como persistência, perseverança, tenacidade e resiliência estão associadas à continuação do esforço, apesar das possíveis dificuldades (MUELLER; WOLFE; SYED, 2017), somando-se ainda ao conceito a paixão por objetivos de longo prazo, mesmo na ausência de resultados positivos. (DUCKWORTH et al., 2007).

Para avaliar o grau de maturidade da orientação empreendedora social, esta pesquisa tomou por base os conceitos do TBL apresentado por Elkington (1994). Além disto, analogamente, a grade de maturidade do gerenciamento de qualidade de Crosby (1979), utilizou-se os cinco estágios de maturidade aplicados a quatro dimensões da Orientação Empreendedora Social descritos por Syrjä et al. (2019), aqui representados como:

- Incerteza: a orientação empreendedora é confusa e descomprometida com relação as particularidades do tripé social, ambiental ou econômico.
- Despertar: a orientação empreendedora está começando a reconhecer os atributos relativos as dimensões social, ambiental ou econômica.
- Esclarecimento: a decisão é tomada para realmente conduzir um programa formal de melhoria e expansão de ações nos quesitos social, ambiental ou econômico.
- Sabedoria: por meio da reflexão de suas ações o empreendedor tem a chance de tornar as mudanças permanentes e amplificar o impacto social da empresa.
- Certeza: o empreendedor social tem convicção de suas orientações, a qual considera uma parte absolutamente vital do gerenciamento da empresa.

No intuito de elucidar os nuances existentes em cada um dos estágios de maturidade acima pré-determinados, evidenciando as respectivas características de desenvolvimento para as dimensões da Orientação Empreendedora Social no

transcorrer da matriz de avaliação e, respaldado no *framework* teórico apresentado, realizou-se uma entrevista semiestruturada junto a empreendedores sociais que integram a amostra desta pesquisa, conforme apresentado no APÊNDICE E.

Inicialmente, para a determinação do Nível Global de Maturidade da OES, se fez necessária a realização e registro de uma entrevista semiestruturada (APÊNDICE E) com o respectivo empreendedor social. Após esta etapa, é essencial uma adequada transposição das informações registradas na entrevista, para os quadros de caracterização dos estágios de maturidade do modelo para as dimensões Social (Quadro 15), Ambiental (Quadro 16) e Econômica (Quadro 17), elaboradas e discutidas no Capítulo 4. Por conseguinte, uma vez que tais informações foram tratadas, transfere-se este indicativo de grau de maturidade para a Matriz de Avaliação do Nível Global de Maturidade da OES (Quadro 11), selecionando-se a intersecção entre colunas, que representam o TBL; e linhas, que correspondem as dimensões da OES; a célula que melhor retrata o estágio de maturidade do empreendedor social. A partir de então, o nível de maturidade de cada aspecto do TBL, será a média aritmética dos maiores pesos encontradas para cada uma das dimensões de OES. Por fim, a aferição do Nível Global de Maturidade da Orientação Empreendedora Social será obtida pela realização da média aritmética dos percentuais obtidos em cada um dos três aspectos da TBL.

Quadro 11 - Matriz de Avaliação do Nível Global de Maturidade da OES

CONSTRUCTOS TBL		SOCIAL						AMBIENTAL						ECONÔMICO								
ESTÁGIOS DE MATURIDADE		Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO			
																				0	25	50
DIMENSÕES DA OES	Inovação	0	25	50	75	100		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100				
	Admissão de Risco	0	25	50	75	100		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100				
	Proatividade	0	25	50	75	100		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100				
	Perseverança	0	25	50	75	100		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100				
MÉDIA PARCIAL								\bar{X}							\bar{X}							\bar{X}
MÉDIA FINAL																				\bar{X}		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este estudo se limitará, a etapa de princípios de design para uma finalidade descritiva de utilização, conforme proposto por Pöppelbus; Röglinger (2011) e, anteriormente apresentados na seção 2.5. Desta forma, a presente pesquisa busca desenvolver um modelo de avaliação da maturidade dos processos de negócio promotores do impacto social em ESs, que primem pela aplicabilidade e utilidade e, conseqüentemente, represente o estágio de evolução das empresas sociais.

Abaixo representado, o Quadro 12 descreve as etapas básicas de princípios de design para o modelo proposto.

Quadro 12 - Princípios de design básicos

PRINCÍPIOS DE DESIGN - Básico
1.1 Informações básicas
a) Domínio da aplicação e pré-requisitos para aplicabilidade: Este modelo de avaliação da maturidade será aplicado a Empresas Sociais, cujo pré-requisito de aplicabilidade será a participação em programas de aceleração desenvolvido por reconhecidas instituições.
b) Finalidade de uso O modelo de avaliação da maturidade destina-se a verificar o grau de maturidade da orientação empreendedora social dos proprietários de empresas sociais.
c) Grupo alvo Empreendedores sociais.
d) Classe de entidades sob investigação Organizações com ou sem fins lucrativos.
e) Diferenciação de modelos de maturidade relacionados O modelo de maturidade é voltado para aferição da orientação empreendedora social.
f) Processo de projeto e extensão da validação empírica A validação empírica ocorrerá por meio de teste piloto do modelo em duas empresas cujos processos foram avaliados e estruturados no decorrer dos treinamentos realizados por instituições reconhecidas.
1.2 Definição de construtos centrais relacionados à maturidade e maturação
a) Maturidade e dimensões de maturidade O modelo de maturidade é definido como os estágios de desenvolvimento dos processos de negócios, aqui avaliado por meio dos critérios inovação, proatividade, admissão ao risco e perseverança.
b) Níveis de maturidade e caminhos de maturação O modelo apresenta cinco estágios de maturidade, sendo que, cada nível será superado ao atender plenamente os níveis antecessores.
c) Níveis disponíveis de granularidade de maturação. O modelo apresenta cinco estágios de maturidade: incerteza, despertar, esclarecimento, sabedoria e certeza.
d) Apoiar os fundamentos teóricos em relação à evolução e mudança. A evolução através dos estágios de maturidade seguem o modelo desenvolvido por Crosby (1979).
1.3 Definição de construções centrais relacionadas ao domínio da aplicação Para definição das construções centrais relacionadas a aplicação da pesquisa, é apresentado ao longo do Capítulo 3 – Fundamentação Teórica e Seção 3.6 – Proposição do Modelo de Avaliação da Maturidade da OES
1.4 Documentação orientada ao grupo alvo O modelo para avaliação da maturidade, bem como, demais documentos necessários à aplicação serão disponibilizados no momento do emprego da pesquisa.

Fonte: O Autor (2020) adaptado de Pöppelbus; Röglinger (2011)

O Quadro 13 apresenta os critérios para o princípio de design que possuam uma finalidade descritiva de utilização.

Quadro 13 - Princípios de design para uma finalidade descritiva de utilização

PRINCÍPIOS DE DESIGN PARA UMA FINALIDADE DESCRITIVA
2.1 Critérios intersubjetivamente verificáveis para cada nível de maturidade e nível de granularidade – O modelo apresenta quadro dimensões de capacidade representados pela inovação, admissão ao risco, proatividade e perseverança.
2.2 Metodologia de avaliação orientada para grupos-alvo
a) Modelo de procedimento – Primeiramente, descreve-se o Perfil da Organização, que tem como objetivo propiciar uma visão geral da organização e, dispor de informações resumidas sobre a natureza e suas atividades. Em seguida, é necessário descrever por meio de entrevista, o estágio atual de maturidade da orientação empreendedora dos respectivos proprietários/fundadores, proposto na presente pesquisa.
b) Assessoria na avaliação de critérios – O acompanhamento e assistência na avaliação relativa aos objetivos e práticas específicas realizados é realizada pelo pesquisador/autor do modelo de proposto.
c) Assessoria na adaptação e configuração de critérios – A adaptação e configuração dos objetivos e práticas específicas decorrente de novos fatos ou insumos provindos das avaliações dos proprietários das ES, serão realizados pelo pesquisador/autor a <i>posteriori</i> , na fase de análise dos resultados obtidos.
d) Conhecimento especializado de aplicação anterior – Subsídios para o emprego adequado do modelo de maturidade serão adquiridos por meio da validação acadêmica, consequência da análise de professores doutores com conhecimento na área de estudo.

Fonte: O Autor (2020) adaptado de Pöppelbus; Röglinger (2011)

Com base nos aspectos apresentados busca aferir o nível de maturidade por meio de cinco estágios de desenvolvimento, considerando as quatro dimensões que norteiam a OES, fundamentados nos aspectos relacionados performance organizacional nos quesitos ambiental, social e econômico, conforme constructos do TBL.

4 RESULTADOS

O capítulo de Resultados se subdivide em duas partes. A primeira parte apresenta a operacionalização da codificação dos Dados realizadas por intermédio do software Nvivo. A segunda parte apresenta os resultados obtidos para a OES, a partir da totalização dos dados codificados.

4.1 Codificação dos dados

A codificação, ou exploração do material, consiste no tratamento dos dados que constituem o *corpus* da pesquisa com base nas regras definidas na etapa de pré-análise (BARDIN, 2016; CAVALCANTE; CALIXTO; KERR PINHEIRO, 2014; KLEIN et al., 2015; SILVA; FOSSÁ, 2015). A operacionalização da codificação, deu-se através do software Nvivo – versão 11, conforme descrito no Capítulo 4 da presente tese.

O conteúdo obtido a partir das entrevistas realizadas com proprietários de Empresas Sociais, fora transcrito e armazenado em documentos de texto. Tais documentos, uma vez inseridos como fontes de internas no software Nvivo v.11 e classificados como Casos, tiveram seus trechos mais relevantes para a pesquisa associados aos códigos equivalentes às categorias de análise. Os códigos foram agrupados por ordem de abordagem no instrumento de avaliação da maturidade, conforme se pode visualizar no esquema gráfico apresentado no APÊNDICE F.

O Quadro 14 relaciona os casos analisados neste estudo, bem como a duração das entrevistas e quantidade de codificações geradas a partir do software NVivo, respectivamente para cada empreendedor social.

Quadro 14 - Síntese da coleta de dados realizada na pesquisa.

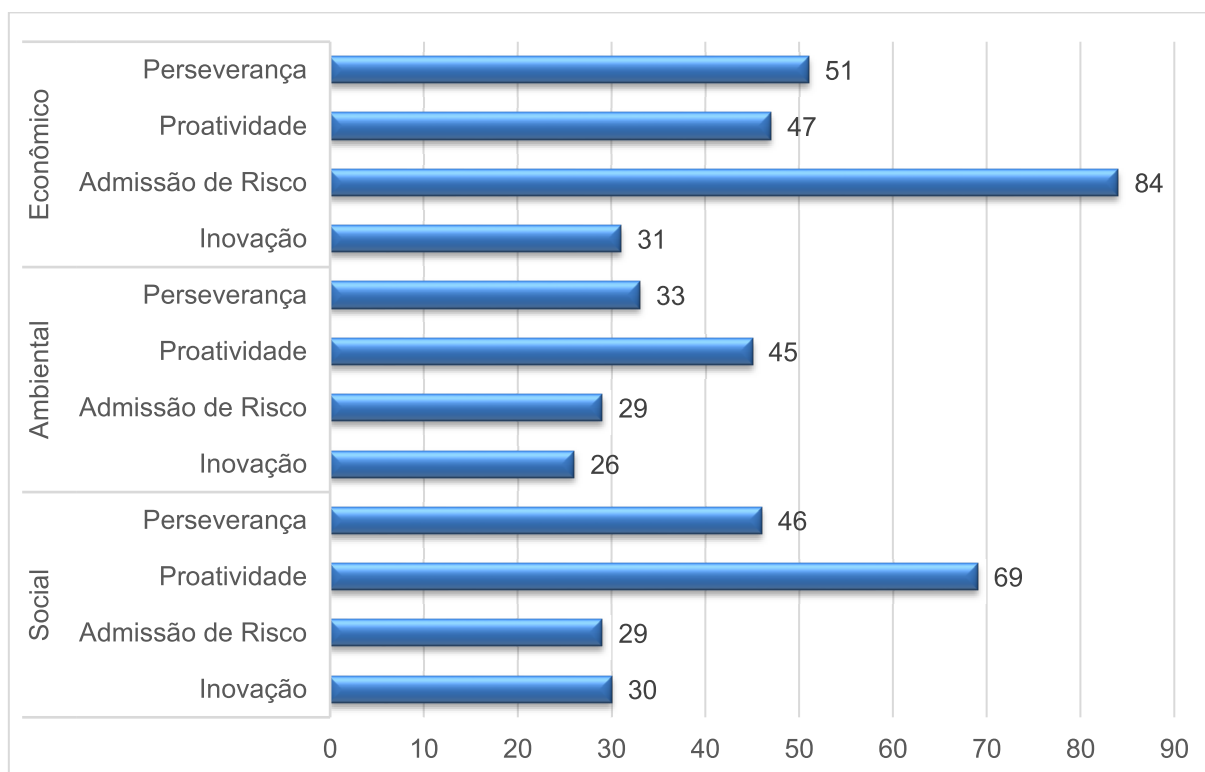
EMPREENDEDORES	DURAÇÃO DA ENTREVISTA (hh:mm:ss)	NÚMERO DE TRECHOS CODIFICADOS
A	01:18:30	24
B	01:13:07	32
C	0:56:28	27
D	00:51:03	29
E	01:33:28	42
F	02:12:43	60

EMPREENDEDORES	DURAÇÃO DA ENTREVISTA (hh:mm:ss)	NÚMERO DE TRECHOS CODIFICADOS
G	01:53:16	32
H	01:40:56	39
I	01:36:16	32
J	01:10:18	28
K	01:05:37	26
L	01:04:55	36
M	01:23:22	34
N	00:54:36	30
O	02:54:48	49
TOTAL	21:49:23	520

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 7 apresenta o total de trechos codificados, para cada um dos constructos do *Tripple Boton Line* (TBL) correlacionados as dimensões prescritas da Orientação Empreendedora Social (OES), a partir da base de dados gerada pelo software Nvivo.

Figura 7 – Codificações realizadas para cada dimensão da OES, conforme constructo do TBL.



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.1 Caracterização dos estágios de maturidade do modelo

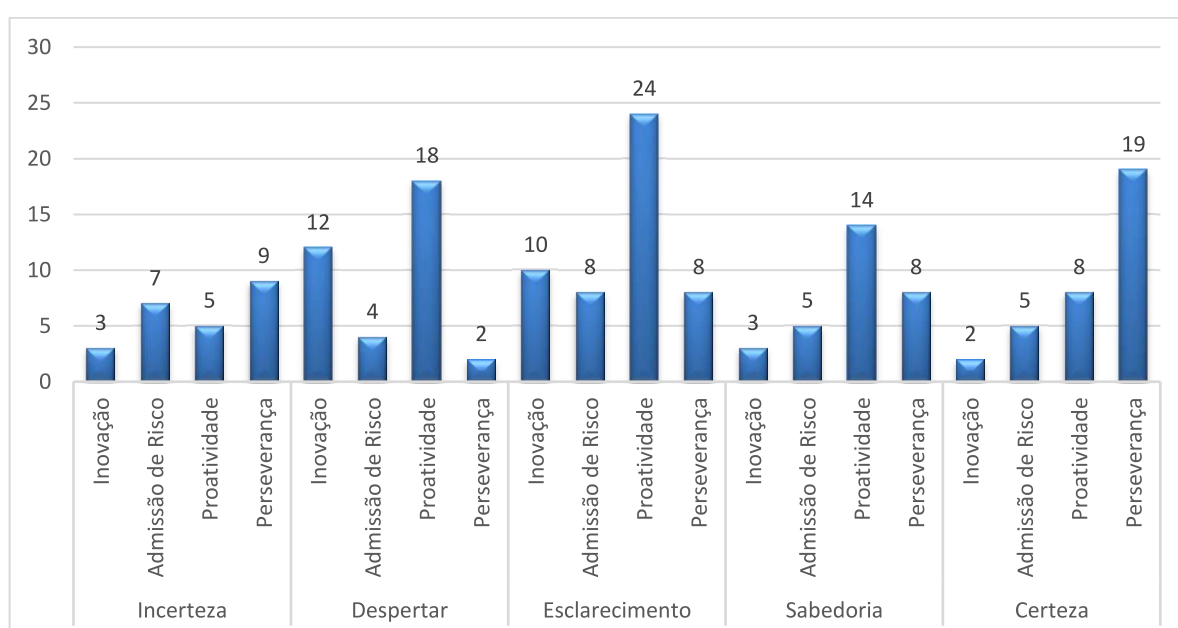
Conforme as informações coletadas durante as entrevistas e, posteriormente transcritas e codificadas no Software Nvivo, é possível caracterizar cada estágio de maturidade propostos no presente modelo dadas as dimensões da Orientação Empreendedora Social para os gestores de Empresas Sociais. Neste sentido, o modelo proposto neste estudo, Seção 3.6, busca identificar tais características considerando as três dimensões propostas pelos constructos do *Tripple Boton Line*.

4.1.1.1 Dimensão Social

No contexto da dimensão social, preconizada dentro da estrutura do *Triple Botton Line* (TBL), o modelo buscou caracterizar o estágio de maturidade da Orientação Empreendedora Social (OES) para as dimensões: inovação, admissão de risco, proatividade e perseverança.

A partir das transcrições realizadas para as entrevistas, foram codificadas 174 (cento e setenta e quatro) citações distribuídas dentro da escala: incerteza, despertar, esclarecimento, sabedoria e certeza; o que perfaz um total de 33,5% do montante de trechos sinalizados (Figura 8).

Figura 8 – Codificações para a Dimensão Social na Escala de Maturidade



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 15, caracteriza cada um dos estágios de maturidade propostos pelo presente modelo de aferição relativos as dimensões da Orientação Empreendedora Social (OES), dentro do contexto da dimensão Social, preconizada pelo TBL. Neste sentido, é possível verificar a evolução das práticas gerenciais, reconhecimento de oportunidades e, tomada de decisões a cada etapa evolutiva na escala de maturidade de orientação empreendedora social.

Quadro 15 - Estágios de Maturidade para a OES para a dimensão Social.

Aspectos do TBL	SOCIAL				
Dimensões da OES	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza
Inovação	O empreendedor vincula a necessidade de recursos externos para que esta venha a se realizar, delegando a um grupo específico sua realização e efetivação e, neste caso, subtraindo sua participação neste processo.	Entende a necessidade de inovar em seus processos e produtos e vislumbra em outras organizações benchmarks das melhores práticas a serem adotadas, entretanto, ainda não se encontra profundamente comprometido com sua realização por diferentes razões e, projeta tais iniciativas para um futuro não determinado.	Tem ciência dos processos inovativos em sua organização que levam a melhoria de produtos ou serviços ofertados, através destes, o mesmo busca autenticidade e reconhecimento do propósito da marca como diferencial competitivo frente ao mercado consumidor.	Concentra-se em expandir o trabalho realizado no estágio anterior, buscando formas alternativas de incremento do impacto social, seja por meio da conscientização das partes interessadas ou ampliação do espectro de pessoas beneficiadas por sua organização.	Tem convicção de suas orientações, reafirmando seu compromisso em promover a melhoria das condições sociais de seus beneficiários através de ações, produtos ou serviços inovadores.
Admissão ao Risco	Não adota práticas para mensurar seu impacto social, por ventura, admite que já realizou avaliações com base em prêmios ou mesmo para apresentar de maneira subjetiva o resultado de seus projetos a clientes mas, devido as dificuldades encontradas veio a desistir deste processo, optando por executa-lo de maneira informal, observando a melhora da condição financeira de seus beneficiários.	Assume medidas de ampliação de impacto social modestas frente às demandas percebidas, no entanto, projeta para um futuro não determinado ações mais contundentes para efetivação do propósito social da organização.	É realizada de forma ponderada, as decisões gerenciais são tomadas com o intuito de dar respostas rápidas as demandas emergentes, por outro lado, decisões estratégicas são efetuadas com a ciência e consenso de todos os principais <i>stakeholders</i> . No que tange a projetos, os empreendedores avaliam sua capacidade de atendimento a demanda e, veem a realiza-lo, preferencialmente, com formas de auxílio para custeio de despesas.	Se manifesta a partir do acompanhamento e análise dos indicadores estabelecidos na organização. Neste ponto, ações são realizadas com o intuito de promover um aporte financeiro maior aos seus colaboradores ou beneficiários integrantes de classes sociais em vulnerabilidade, bem como, buscar maior eficiência em seus processos.	É retratada pela indubitabilidade de ações voltadas para o auxílio de pessoas em estado de vulnerabilidade social.

Aspectos do TBL	SOCIAL				
Dimensões da OES	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza
Proatividade	Apresenta uma orientação descompromissada com a continuidade do impacto social gerado por sua organização. O mesmo assume uma postura passiva neste sentido, aguardando que seu beneficiário venha até o encontro de seu empreendimento para que possa obter proveito de seus serviços ou produtos.	Atitudes proativas realizadas são decorrentes de estímulos, inspirações ou interesse em atender demandas realizadas por agentes externos ou, também, a partir da identificação dos próprios anseios a oportunidade de disponibilizar produtos ou serviços não ofertados no mercado.	Promove a autonomia para a tomada de decisões no grupo de trabalho através da delegação de responsabilidades entre todos os envolvidos, da mesma forma, busca desenvolver ações voltadas para prática do comércio justo em toda a cadeia produtiva.	É capaz de refletir sobre sua trajetória e, demonstra proatividade ao ajustar processos, reformular objetivos, dentre outros, com base nos feedbacks e observações realizadas em seu campo de atuação.	Evidencia atitudes proativas resolutas ao aproveitar oportunidades para produzir ou aumentar o impacto social positivo, seja por meio da concepção de um empreendimento ou adoção de certificações concernentes ao escopo socioambiental.
Perseverança	Não apresenta perseverança para dar continuidade ao empreendimento, sua desistência ou afastamento das atividades é ocasionada por diferentes fatores, sejam eles emocionais, financeiros, ou novas ocupações que venham lhe trazer possibilidade de ganhos futuros.	Manifestam perseverança ao reconhecer a preeminência em dar destaque ao propósito socioambiental de suas organizações, para tanto, consideram que a conscientização do público em geral é o principal instrumento para valorização do tema.	Faz uso das experiências, habilidades e conhecimentos agregados ao longo de sua trajetória empreendedora para auto avaliar seu compromisso social e perseverar em seus propósitos.	É capaz de avaliar com sensatez sua trajetória empreendedora, apresenta relatos que revelam sua resiliência e perseverança na manutenibilidade dos propósitos sociais da organização.	Reconhece as dificuldades enfrentadas decorrentes da atuação neste setor, entretanto, manifesta convicção em torno do propósito da organização e abnegação de interesses pessoais em favor da continuidade e expansão do impacto social gerado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para caracterização de cada um dos estágios de maturidades representados no presente modelo, foram destacadas as principais citações realizadas pelos empreendedores socioambientais que melhor evidenciavam o nível de maturidade da OES no qual se relaciona, destaca-se neste sentido, que um mesmo empreendedor pode apresentar características para diferentes níveis de maturidade o que possibilita, portanto, ser este referenciado em mais de uma ocasião para uma mesma dimensão do TBL.

4.1.1.1.1 Estágio: Incerteza Social

A orientação empreendedora social apresenta-se num estágio de incerteza, no que tange a dimensão inovação, quando o empreendedor vincula a necessidade de recursos externos para que esta venha a se realizar, delegando a um grupo específico sua realização e efetivação e, neste caso, subtraindo sua participação neste processo.

“[...] a questão é a limitação de recursos, com certeza. Se tivesse conseguido mais, a gente teria investido mais, até de repente, quem sabe até ter feito um aplicativo, apesar de hoje eu sou muito crítico [...]”. (Empreendedor B).

“Esse é o modelo de inovação que a gente tem hoje, as empresas elas investem em inovação e contratam a gurizada para ficar brincando e testando [...]”. (Empreendedor D).

Quanto a admissão de risco, o empreendedor neste estágio não adota práticas para mensurar seu impacto social, por ventura, admite que já realizou avaliações com base em prêmios ou mesmo para apresentar de maneira subjetiva o resultado de seus projetos a clientes mas, devido as dificuldades encontradas veio a desistir deste processo, optando por executa-lo de maneira informal, observando a melhora da condição financeira de seus beneficiários.

“E aí durante os anos que a gente participou do prêmio a gente teve esse, essa forma de mensurar, de saber quanto, em âmbito social, quanto a empresa tava de acordo com os pré-requisitos, digamos assim. Mas foi a única vez assim, depois eu parei, a gente não tem, acho que não tem como medir”. (Empreendedor C).

“De uma maneira muito informal, assim, na verdade, a gente produz relatórios de impacto no final de todos os projetos que a gente faz para os nossos clientes, né, que vem de projeto”. (Empreendedor H).

“Mas o monitoramento, assim, tem até a questão de impacto, o subjetivo assim, a gente faz semanal com elas a gente consegue ver várias outras questões de impacto que só em relação a financeira, que é muito mais fácil da gente acompanhar e medir.”. (Empreendedor H).

No que se refere a proatividade no quesito social, o empreendedor no estágio de incerteza apresenta uma orientação descompromissada com a continuidade do impacto social gerado por sua organização. O mesmo assume uma postura passiva neste sentido, aguardando que seu beneficiário venha até o encontro de seu empreendimento para que possa obter proveito de seus serviços ou produtos.

“É no começo a gente até usava essas ferramentas do Google e tal pra gente ir monitorando, e tipo, a gente chegou, mas depois como não tinha muita preocupação em termos de resultado e tal, né. Nesse momento mesmo a gente meio que deixou pra lá”. (Empreendedor B).

“A gente já deu bastante treinamento no início, a gente levava a cada 15 dias uma professora [...] pra ensinar alguma coisa. Então a maioria que chega hoje pode saber o básico e aprender com as que já estão há mais tempo. Hoje a gente não leva mais ninguém externo mas as próprias artesãs ensinam umas às outras”. (Empreendedor C).

“Aí vem as pessoas que não têm dinheiro pra um transporte e que não têm dinheiro pra investir em bambu, ele vai lá na minha bambuzeria e colhe meu lixo, pega meu lixo, vai pra casa dele, [...] Cria uma marca, desenvolve o empreendedorismo daquela pessoa, sem custo nenhum, ele não vai ter custo e depois a gente desenvolve”. (Empreendedor E).

No estágio de incerteza, o empreendedor social não apresenta perseverança para dar continuidade ao empreendimento, sua desistência ou afastamento das atividades é ocasionada por diferentes fatores, sejam eles emocionais, financeiros, ou novas ocupações que venham lhe trazer possibilidade de ganhos futuros.

“[...] em função do mestrado entendeu, eu não estou com bastante tempo pra mim de lá pra cá, porque isso aconteceu bem quando a gente estava chegando assim, no auge assim, da empolgação sabe, de jornais e TVs aí começou a picar essa questão de mestrado e eu acabei deixando de lá [...]”. (Empreendedor B).

“[...] diversas vezes eu pensei em desistir, neste meio tempo, né! Eu perdi um casamento, eu perdi minha saúde mental, porque assim, a gente gera muita expectativa nesse negócio digital e são muitas as frustrações [...]”. (Empreendedor D).

“Muitos me falaram, inclusive a minha ex-mulher, dizendo que eu não focava, que era que nem macaco, passava de galho em galho, mas era porque, porque eu estava escolhendo, era uma decisão muito importante, [...] o que tu vai vender e pra quem tu vai vender, esse é o segredo chave, enquanto isso tu pode brincar, tu pode fazer sem muito investimento [...]”. (Empreendedor E).

4.1.1.1.2 Estágio: Despertar Social

Neste estágio, o empreendedor social entende a necessidade de inovar em seus processos e produtos e vislumbra em outras organizações *benchmarks* das melhores práticas a serem adotadas, entretanto, ainda não se encontra profundamente comprometido com sua realização por diferentes razões e, projeta tais iniciativas para um futuro não determinado.

“[...] eu acho que essa questão de apresentar um fator de novidade, de inovação, de diferencial na entrega, eu acho que isso é uma coisa que conta né, e eu acho também que essa questão dos indicadores, ela é importante, eu acho que se tu conseguir casar o teu indicador com aquilo que a empresa precisa mostrar, eu acho que isso é uma chave de sucesso, né, e é onde eu tô tentando me colocar.” (Empresa G).

“Eles pra mim são a principal referência assim, se tu perguntar se tem alguma empresa que eu quero ser igual, eu quero ser igual a Manos, embora eu ache que ainda, justamente pra escalar, eles pularam etapas e hoje o produto que eles vendem não é 100% o que eles entregam mas eles têm cooperativas dentro do Uruguai [...] e eles exportam pro mundo inteiro”. (Empreendedor C).

“O grande ponto é leva-los a entender que cada franqueado ou, cada empreendedor, que venha a montar uma loja nossa, necessariamente e obrigatoriamente terá que investir os royalties e recursos em projetos sociais locais. Então, a gente não abriu ainda, a gente não tem um plano ainda, nem um custo de uma franquia ainda, porque a gente não encontrou essa pessoa certa, vai ser mais quando encontrar essa pessoa certa”. (Empreendedor O).

No que tange a admissão de risco neste estágio de maturidade, a OES assume medidas de ampliação de impacto social modestas frente às demandas percebidas, no entanto, projeta para um futuro não determinado ações mais contundentes para efetivação do propósito social da organização.

“[...] pessoal que trabalha na nossa fábrica a gente tratar as pessoas bem conversar com as pessoas não são simplesmente empregados que estão ali fazendo nosso calçado, não, a gente quer saber se aquela pessoa tá bem, a

gente quer... a gente tem curiosidade pra saber da vida daquela pessoa, fazer ela se sentir importante pra marca, afinal de contas são essas pessoas que produzem o que a gente vende, a gente precisa deles, sem eles a marca não existe né”. (Empreendedor J).

“[...] às vezes é frustrante porque nem todo mundo quer ser ajudado mas eu acho que é basicamente tu enxergar a transformação de uma mulher que chega deprimida, que chega com milhares de problemas de autoestima, de confiança, de enfim, e tu vê em um ano essa mulher se transformar em professora, em artesã, em se sustentar, se separa, enfim, sabe? Eu acho que é justamente a transformação da vida da mulher”. (Empreendedor C).

“[...] eu penso como empreendedor, desenvolver uma rede de bambuzerias, e não um monte num lugar só. [...] a minha ideia final dessa questão do coletivo, que seria fazer centros tecnológicos de bambu, mas que pudessem ir na comunidade e na comunidade desmembrar realmente a produção”. (Empreendedor E).

Neste estágio de maturidade, atitudes proativas realizadas pelos empreendedores sociais são decorrentes de estímulos, inspirações ou interesse em atender demandas realizadas por agentes externos ou, também, na identificação dos próprios anseios a oportunidade de viabilizar produtos ou serviços não ofertados no mercado.

“Em 2010 eu perdi uma conta muito grande de seguro, eu sou corretora de seguros e, de novo me veio a vontade de empreender, eu abri um jornal, na época era ZH Dinheiro e tinham cinco mulheres que tinham feito a diferença ali no mundo, digamos assim e, uma delas era uma japonesa que tinha uma Apple Asia, era um site de venda de produtos japoneses que, por si só já tinha um conceito mais sustentável”. (Empreendedor D).

“A gente começou a fazer as sacolas de banner, e a partir daí, o que aconteceu foi uma necessidade, porque a gente começou a trabalhar com empresas maiores e as empresas pediam nota fiscal, as empresas pediam uma série de estruturas e tinham necessidades que o grupo, né, não tinha como atender”. (Empreendedor G).

“E aí que eu tive a ideia, na verdade foi uma visão mais assim de negócio mesmo, não tinha esse viés de sustentável no começo, seria mais para explorar publicidade de empresas em troca de produtos gratuitos, a ideia era circular produtos gratuitos. Mas como a plataforma permitia anúncios de coisas usadas também, foi o que acabou prevalecendo”. (Empreendedor B).

“[...] eu costumo dizer, que eu caí de paraquedas aí num deserto onde eu não sabia pra que lado correr, e comecei então a me cercar de pessoas que pudessem aos poucos ir me ajudando a identificar esse caminho, né, qual seria o passo a passo para que um dia eu conseguisse chegar onde ele chegou hoje, que era de fato ter uma marca de calçados, autênticos, com qualidade, com durabilidade e com todos os conceitos que eu [...], como consumidor gostaria de consumir”. (Empreendedor K).

Empreendedores Sociais neste estágio, manifestam perseverança ao reconhecer a preeminência em dar destaque ao propósito socioambiental de suas organizações, para tanto, consideram que a conscientização do público em geral é o principal instrumento para valorização do tema.

“[...] como eu falei no começo, assim que a ideia assim, era uma ideia ingênua de só circular coisa gratuitas, explorar publicidade, só que sabe, essa interação que a gente teve com a sustentabilidade o negócio deu uma volta completa. Mudou totalmente assim a visão do negócio, sabe, indo pra o enfoque da sustentabilidade, entendeu. Tornando o propósito em primeiro lugar [...]”. (Empreendedor B).

“Acredito que tem que se fortalecer muito a questão educacional, principalmente, a questão educacional ou a sensibilização mesmo, ele tá vindo para um local que tá numa área de amortização do parque nacional, então ele não tá vindo para qualquer lugar, ele não tá vindo para, digamos assim, se ele esbanja na casa dele, ele tem que entender que ele tá vindo para um local que ele tem que respeitar, ele não pode fazer isso aqui, ele tem que pelo menos seguir os padrões mínimos exigidos pelo local, isso vem através da sensibilização, da educação”. (Empreendedor F).

4.1.1.1.3 Estágio: Esclarecimento Social

No estágio de Esclarecimento o empreendedor tem ciência dos processos inovativos em sua organização que levam a melhoria de produtos ou serviços ofertados, através destes, o mesmo busca autenticidade e reconhecimento do propósito da marca como diferencial competitivo frente ao mercado consumidor.

“A questão que a gente leva com a gente é em primeiro lugar o design, que a gente precisa ser visto e chamar atenção, num segundo momento ter os valores agregados com sustentabilidade, etc, e por terceiro entregar de fato para o cliente todo esse conjunto que a gente vendeu, além desses dois outros pilares, que a questão de transparência, o pós-venda muito importante, um atendimento personalizado [...], então são esses três pilares assim que nos movem design, sustentabilidade e atendimento”. (Empreendedor J).

“[...] acho que até a gente por ter essa lógica de co-criação e desenvolvimento com as mulheres, a gente recebe muitos feedbacks, muitas ideias. A gente desenvolveu um bojo para amamentação que veio muito de um reflexo, de uma busca das próprias pessoas que já interagiam com a marca, já compravam” (Empreendedor K).

“Nós temos quatro ou cinco modelos a mais de cinco anos, não muda nunca. O que muda são as texturas, os materiais. E as pessoas olham e acham, a tem um designer, tem um estilista, né as faculdades de designer

as vezes nos convidam, eu digo não. É os próprios jovens que pegam os retalhos e fazem as combinações”. (Empreendedor O).

A admissão de risco neste estágio de maturidade é realizada pelo empreendedor social de forma ponderada, as decisões gerenciais são tomadas com o intuito de dar respostas rápidas as demandas emergentes, por outro lado, decisões estratégicas são efetuadas com a ciência e consenso de todos os principais *stakeholders*. No que tange a projetos, os empreendedores avaliam sua capacidade de atendimento a demanda e, veem a realiza-lo, preferencialmente, com formas de auxílio para custeio de despesas.

“[...] a gente faz análise dos indicadores mensalmente, né, e reúne eles para ter uma base anual, daí sim é fomentado isso, isso eu acho válido, a gente acompanha mensalmente e comenta anualmente, até para gerar as metas no próximo ano, mas nas outras questões, cara, é o dia-a-dia, é a mutação no dia-a-dia”. (Empreendedor F).

“A gente toma todas as decisões numa forma de democracia direta, que é quando acontecem as assembleias, duas vezes por ano, e tem esse papel sabe, juntar essa diversidade, a gente poder combinar junto, fazer acontecer, e ter resultado positivo é um grande desafio”. (Empreendedor L).

“A gente faz todo esse acordo juntos e, aí eles entendem o que é o projeto e se engajam dessa forma, claro que alguns vão se engajar e acabam não se engajando porque é algo muito diferente pra eles esse compromisso, outros se engajam fortemente como assim, sua principal coisa pra eles [...], por que a gente paga muito mais do que elas recebem”. (Empreendedor N).

“A [Empresa], tá fazendo a gestão do eixo de sustentabilidade da ONG, com projeto específico que foi financiado pela Fundação SAGE, então é um projeto que tá rodando a um ao e meio e são três integrantes da [Empresa], que estão a frente do projeto”. (Empreendedor M).

No estágio de Esclarecimento, a orientação empreendedora manifesta proatividade ao promover a autonomia para a tomada de decisões no grupo de trabalho através da delegação de responsabilidade entre todos os envolvidos, da mesma forma, busca desenvolver ações voltadas para prática do comércio justo em toda a cadeia produtiva.

“Enfim, não tem chefe, cada um sabe o que fazer, cada um tem suas funções, papéis e tudo flui muito bem assim. Isso é meio que um orgulhinho assim que eu tenho, é da equipe que a gente tem assim. Da gente não precisar ficar dizendo o que fazer e o que não fazer,” (Empreendedor A).

“[...] a gente trabalha com modelo, por exemplo, que abre a pauta na segunda feira todo mundo sabe o que tem pra fazer e a gente volta a falar na sexta. Claro que vai falando pelos grupos, vai falando pelos nossos meios de contato, faz todas as reuniões necessárias, mas se eu fiz ou não fiz minhas tarefas até sexta feira, é só sexta que eu vou saber” (Empreendedor N).

“Então junto com eles a gente estabelece uma tabela de valores por função, a fiação custa tanto, a lavagem custa tanto, aí se entra alguém novo no grupo a gente já diz, ó, a lavagem é tanto, tá bom pra ti? E assim é mais ou menos como a gente define a remuneração.” (Empreendedor C).

“[...] a gente remunera 15% a mais do mercado, a gente tem os benefícios de cesta básica, auxílio creche, auxílio transporte, refeição, treinamento, cursos a gente propicia para o colaborador realizar cursos, a gente tem muito treinamento interno.” (Empreendedor F).

Neste estágio, o Empreendedor Social faz uso das experiências, habilidades e conhecimentos agregados ao longo de sua trajetória empreendedora para auto avaliar seu compromisso social e perseverar em seus propósitos.

“[...] esses 3 itens, aberto, irreverente e do bem são os que nos guiam hoje e tem um lema que a gente tem, interno assim, e que tá cada vez mais forte aqui dentro, que é o do “fazer local para inspirar global”, então, a gente não vai conseguir resolver todos os problemas do mundo, a gente não vai conseguir nem que a gente tentasse [...]” (Empreendedor I).

“A gente não quer crescer de maneira errada. A gente já sabe, eu já sei que se eu der um play a coisa vira mil pares, dois mil pares por mês. Só que eu vou perder a essência, vamos perder a [trecho inaudível], vamos perder o gosto, entende. Então, eu acho que eu tô sendo o que mais tenho freado o negócio, pra esperar ter as pessoas certas.” (Empreendedor O).

“[...] a gente tenta sempre abraçar o máximo de causas possíveis por que a gente realmente gosta disso. Se vocês forem pesquisar, esse é um projeto que a gente tem paralelo dentro da marca, mas a gente não usa dele pra vender produtos, a gente não usa dele pra, como argumento de venda. Enfim, como estratégia de marketing, é uma coisa que a gente realmente acredita e a gente quer poder ajudar o máximo de pessoas isso em relação ao socioambiental.” (Empreendedor J).

4.1.1.1.4 Estágio: Sabedoria Social

No estágio de maturidade Sabedoria, no que tange a inovação, a OES concentra-se em expandir o trabalho realizado no estágio anterior, buscando formas alternativas de incremento do impacto social, seja por meio da conscientização das

partes interessadas ou ampliação do espectro de pessoas beneficiadas por sua organização.

“O corte, a gente trabalha muito com retalhos, com resíduos de fábrica, então claro que ele tem um olhar diferente para nós, ele não faria isso talvez para outra fábrica, para outra marca, como ele sabe que é para a [Empresa O], tem um outro aspecto social ele faz pra nós. Um exemplo, a gente fez uma carteira que era toda costurada a mão, a gente fez isso para dar de brinde para nossos clientes, a gente fez isso pra gerar renda no Natal para as senhoras idosas da comunidade.” (Empreendedor O).

“E a gente tem muito desafio pela frente, a gente acha que a gente pode trabalhar com outros produtos que a gente não tá trabalhando ainda, a gente tá aí pensando nessa, uma linha infantil que a gente não tem, a gente pode trabalhar com o tricô de forma manual também que a gente não tá trabalhando, tem todo uma linha de cama que a gente não tá desenvolvendo, lá pelo futuro a gente quer trabalhar o encontro do algodão com outras fibras pra poder fazer um tecido diferenciado.” (Empreendedor L).

A admissão de risco, no estágio de Sabedoria, se manifesta a partir do acompanhamento e análise dos indicadores estabelecidos na organização. Neste ponto, ações são realizadas com o intuito de promover um aporte financeiro maior aos seus colaboradores ou beneficiários integrantes de classes sociais em vulnerabilidade, bem como, buscar maior eficiência em seus processos.

“[...] os indicadores de sustentabilidade a gente tenta monitorar ele para tentar fazer uma sensibilização maior com o hóspede, uma sensibilização maior com o colaborador, ou talvez investir em um equipamento com maior eficiência para tentar reduzir, então a gente tem, baseado nisso, ações que levam a gente a repensar o consumo, se ele tá se elevando demais ou não.” (Empreendedor F).

“[...] tomou essa decisão por causa dos nossos indicadores, por que a gente não conseguia mais pegar adolescente de 14 anos para a área de calçado, para ensinar o ofício do sapateiro. Então por isso, o segundo laboratório ele vai mesclar o mundo digital e o mundo pratico, de cortar, costurar, [trecho inaudível] que essa geração ela não quer isso, ela quer só a internet e o mundo digital.” (Empreendedor O).

“[...] a gente tem conhecimento das empresas aqui, a gente sabe quanto eles vendem o produto no final, lá, e por a gente tá no mercado a gente tem um pouco de noção, assim, dos preços os caras, pô a margem desse cara é muito maior do que ele paga para funcionário, a gente pode pagar um pouco mais, sabe, tipo, parece que é humano assim, é normal eu tirar um pouco do meu para dar para essa pessoa que as vezes precisa muito mais que a gente aqui, então é nesse sentido, a gente levar essas pessoas junto, fazer todos na cadeia ganharem, né.” (Empreendedor I).

Ao atingir este estágio, o empreendedor social é capaz de refletir sobre sua trajetória e, demonstra proatividade ao ajustar processos, reformular objetivos, dentro outros, com base nos *feedbacks* e observações realizadas em seu campo de atuação.

“Então hoje o que a gente enxergou como alternativa é cair na indústria, vender créditos de reciclagem, a gente ter bancos, então a gente tem desde o início da empresa, a gente já pega tudo, a gente tem um banco de dados que a gente consegue mapear perfil, pra gente conseguir trabalhar por coisas mais digitais, trazer tecnologia pra logística, é, enfim, a gente vai se inscrevendo em vários programas de aceleração, de incubação, trocando ideias [...]” (Empreendedor A).

“[...] é interessante ver como mudou um pouquinho, sutilmente ao longo do tempo, a gente iniciou entendendo que o nosso propósito era ajudar a reduzir a quantidade de lixo gerado no mundo, através do design de produto e, com o tempo, quanto mais a gente mergulhou na economia circular, hoje a gente entende que é muito menos sobre trabalhar com resíduo, e muito mais sobre trabalhar com a circularidade dos processos, porque daí começa, envolve tanto a forma de fazer o produto, quanto toda a cadeia, isso pode acontecer com resíduo ou sem resíduo.” (Empreendedor N).

“[...] quando nós iniciamos era uma geração de 14 anos com uma mentalidade diferente da que hoje existe, então a gente teve que antecipar o vínculo com a instituição, com o projeto, antes. Como que a gente faria isso, com projetos lúdicos, porque as leis não permitiam a parte profissionalizante, lógico, eram crianças de 10, 12 anos, então a gente criou um projeto de educação na área de informática, reforço escolar, um ambiente para eles fazerem o tema, isso foi primeira necessidade.” (Empreendedor O).

“[...] todo mundo que compra um produto da [Empresa I] recebe uma pesquisa para avaliar, para dar um NPS, abrir o coração, então a gente tem essa conversa muito próxima, então a gente pega e associa inspirações que vem de fora, com a comunidade que anda engajada com a [Empresa I] e aqui dentro transforma em coisas novas que a gente vai criando.” (Empreendedor I).

Neste estágio, o empreendedor é capaz de avaliar com sensatez sua trajetória empreendedora, apresenta relatos que revelam sua resiliência e perseverança na manutenibilidade dos propósitos sociais da organização.

“Então voltando ao passado aí, como eu tava dizendo, foi bem complicado no início porque a gente teve muito turnover dentro do hotel, principalmente por as pessoas não se adequarem e não assimilarem esse novo processo, esse novo jeito de... foi uma mudança drástica, assim, digamos, na visão, na percepção da cidade em relação ao negócio [...]” (Empreendedor F).

“Desde o início a gente tem essa questão dos valores estando bem alinhados, e aí a gente não tem dúvida de para onde estamos caminhando e o que queremos a longo prazo juntos. Se isso não faz sentido, claro, em algum momento para algum dos lados, a gente busca não continuar, não tem porque.” (Empreendedor K).

“[...] às vezes a gente tem algumas ofertas, esses dias teve uma empresa em São Paulo ela queria comprar quase tudo que a gente tem aqui em estoque e a gente falou não, não é esse jeito que a gente trabalha porque também a gente não firma a marca. Mas ela também queria fazer um processo de revenda, ela queria comprar da gente e revender que é uma contradição daquilo que a gente tá se propondo a construir [...]” (Empreendedor L).

4.1.1.1.5 Estágio: Certeza Social

No estágio de Certeza, a OES tem convicção de suas orientações, reafirmando seu compromisso em promover a melhoria das condições sociais de seus beneficiários através de ações, produtos ou serviços inovadores.

“a gente não está impondo nada, não é uma inovação supérflua, não é algo desnecessário, então a gente está de fato fazendo a diferença na vida dessas pessoas, da mesma forma que a gente tem responsabilidade por toda a cadeia de produção, por toda a cadeia de fornecedores, pelas pessoas que trabalham com a gente.” (Empreendedor K).

“[...] esse resíduo tem que ser assumido como resíduo, ele tem que ser destinado corretamente, mas ele pode ser reutilizado gerando renda para as mulheres, portanto, é obrigação da empresa que quer dar destino para as mulheres e pagar para essas mulheres trabalharem, adquirir os produtos de volta. Então a gente está gerando renda para as mulheres, né, eles vão estar aquilo que eles dizem que tem intenção, que é gerar renda para as mulheres ou fazer de fato esse gerar renda, e dar um destino correto, porque aquilo que não for utilizado e voltar para o processo produtivo, o que é o mais correto para esse tipo de resíduo.” (Empreendedor G).

A admissão de risco, neste estágio de maturidade, é retratada pela indubitabilidade de ações voltadas para o auxílio de pessoas em estado de vulnerabilidade social.

“[...] estou lidando com uma questão marginal, né, porque o resíduo trabalhado é um resíduo que ninguém quer, é um resíduo que não tem valor comercial, e trabalhando também com pessoas que ninguém quer no mercado de trabalho, porque são pessoas que quando estão trabalhando faltam muito, não tem capacitação, moram em lugar longe, a passagem é cara, ou seja, são pessoas que não interessam ao mercado de trabalho.” (Empreendedor G).

“[...] agora eu entendo isso, que a motivação dos jovens de estarem ali, de não ficarem na rua, não tá envolvido com droga, não tá envolvido com violência, de fazer um calçado, [...]. Então isso começou a criar uma influência na comunidade, na vila, que esse eu acho que é o maior fruto nosso. Os jovens começaram a criar um outro modelo dentro daquela comunidade, então a gente viu que não precisava ter um destino como talvez, o irmão tinha, o primo tinha, que era a droga, que tava preso, ou tava foragido, entendeu, que isso é muito real na vida de jovens de periferia.” (Empreendedor O).

O Empreendedor Social, neste estágio de Maturidade, evidencia atitudes proativas resolutas ao aproveitar oportunidades para produzir ou aumentar o impacto social positivo, seja por meio da concepção de um empreendimento ou adoção de certificações concernentes ao escopo socioambiental.

“Imagina no início a carência delas, roupa, comida, nós chegávamos de manhã num sábado e entregava sopa, fazia tipo um brechó comunitário, tinha roupas bacanas, então era uma outra geração, era uma outra necessidade, era muito carente, muito mesmo. [...] Então, por ali a gente começou a se envolver com a comunidade suprindo aquilo que eles mais precisavam, eles estavam abertos, por que eles não estariam abertos pra quem queria ajudar eles? No decorrer dos anos, estes jovens começaram eles mesmos a convidar seus amigos seus colegas, a mãe vinha ver onde é que o filho estava, o porquê que o filho estava tão engajado, não ficava na rua.” (Empreendedor O).

“Foi aí que eu tomei uma decisão bastante complicada, ganhei inimizades nisso aí, mas eu saí do grupo de mulheres e montei um negócio para gerar renda para aquele grupo e para outros grupos de mulheres, né, porque eu me dei conta que do jeito que as mulheres estavam estruturadas, elas não tinham interface com o mercado, elas não tinham como, elas não tinham capital de giro, não que eu tenha também, mas não tinham uma estrutura de ter um CNPJ, de poder realmente se estruturar e, também, pelo ritmo das pessoas eu me dei conta que não tinha como trabalhar com níveis de decisão, porque a capacidade das mulheres de tomar decisão era restrita aquela produção.” (Empreendedor G).

“E isso demorou um ano, do processo de abertura até a finalização da certificação, tanto que a gente nem recebeu ainda o diploma, né, a certificação física mesmo, né, só meio virtual mesmo, do Sistema B. Eu comecei a conversar com eles, com o pessoal dos Estados Unidos que é o BLab, né, e foi aberto a conversa com um pessoal do sistema B do Brasil, [...]. Eu participei de toda a certificação, né, desde o início a gente teve, a gente foi certificado agora pouco, faz questão de um mês atrás mais ou menos.” (Empreendedor F).

No que tange a Perseverança, neste estágio de maturidade, o Empreendedor Social reconhece as dificuldades enfrentadas decorrentes da atuação neste setor, entretanto, manifesta convicção em torno do propósito da organização e abnegação

de interesses pessoais em favor da continuidade e expansão do impacto social gerado.

“Então, resolver problemas reais, da maneira correta, repensando no impacto antes, durante e pós uso, pós consumo, acho que é muito esse papel, a gente sempre fala que é o caminho mais difícil. Sim! Mas é o único caminho que faz sentido para nós, que é coerente com o que a gente acredita e que, futuramente, não possam existir mais negócios que não tenham essa consciência e essa coerência do início ao fim.” (Empreendedor K).

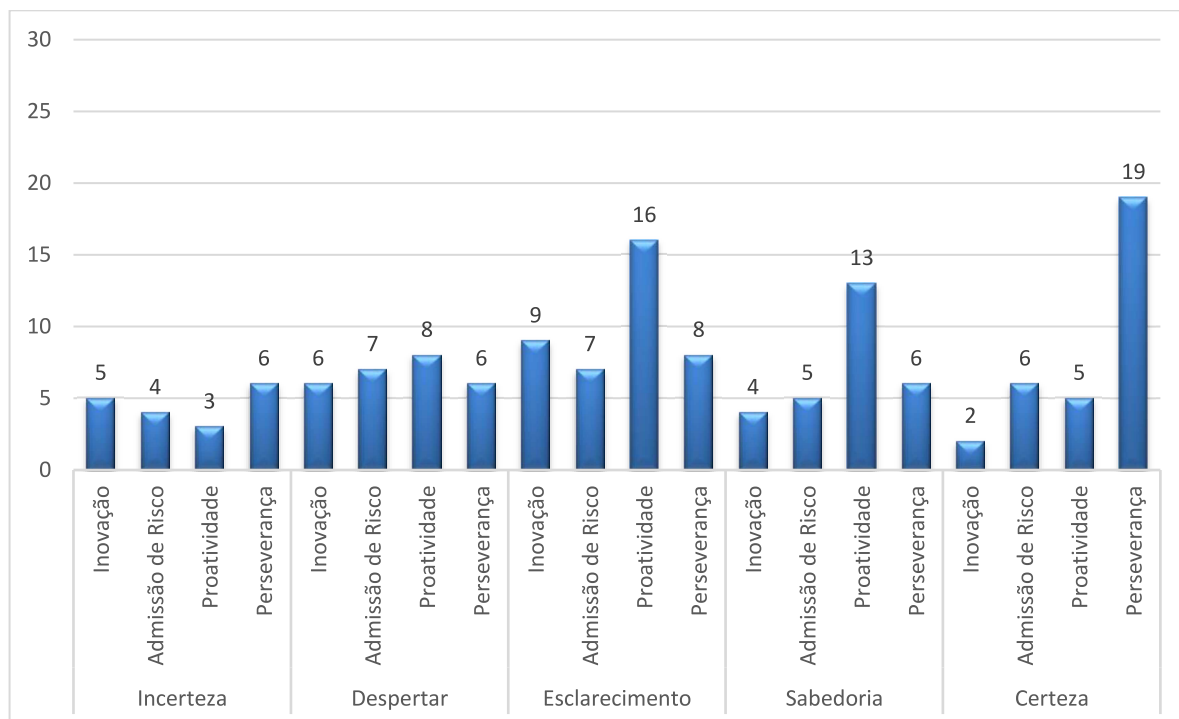
“Então, ter essa resiliência e essa flexibilidade também, de saber que o negócio ele vai mudar, ele vai pedir coisas e, eu acho que o negócio de impacto ele tem uma questão muito descentrado do ego também, por que tu tá a serviço um pouco daquele impacto, tu tá a serviço daquele propósito [...], ele tá dizendo o direcionamento do negócio muito mais do que a gente as vezes, forçar alguma coisa, então acho que são essas características interessantes.” (Empreendedor N).

“[...] no meu caso, foi uma questão de crise em relação a minha formação, enfim, ao trabalho que eu tinha até então, sou formada em direito, eu senti que faltava algo mais, assim, em relação ao meu trabalho, né, que eu não tava entregando realidade de alguma forma, né, então eu via que não fazia muito sentido, as coisas que eu fazia estavam muito no automático. E como eu já tinha uma ligação muito forte com moda e projetos sociais, encontrei nesse modelo de negócio, uma possibilidade de ao mesmo tempo que eu conseguia ver esse impacto social muito forte, então eu sou encontrada nos projetos sociais e no voluntariado que eu me envolvia, ter também uma renda que fosse meu trabalho, né, que eu fosse remunerada por isso.” (Empreendedor H).

4.1.1.2 Dimensão Ambiental

No âmbito da dimensão Ambiental, prescrita na estrutura do TBL, o presente modelo buscou caracterizar os estágios de maturidade para cada dimensão da OES: inovação, admissão de risco, proatividade e perseverança. Nesta etapa da pesquisa, foram codificados 133 (centro e trinta e três) trechos transcritos a partir do depoimento dos empreendedores socioambientais, perfazendo desta forma, um total de 25,6% do montante de codificações realizadas (Figura 9).

Figura 9 – Codificações para a Dimensão Ambiental na escala de Maturidade.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 16 expressa as características intrínsecas a cada estágio de maturidade da OES no domínio da dimensão ambiental do TBL onde, relaciona-se a evolução das práticas gerenciais, exploração de oportunidades e tomadas de decisão, entre outros, de acordo com a correspondente orientação social do empreendedor.

Quadro 16 - Estágios de Maturidade para a OES para a dimensão Ambiental.

Aspectos do TBL	AMBIENTAL				
Dimensões da OES	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza
Inovação	Admite sua incapacidade criativa ao reconhecer em outras organizações processos e objetivos similares a sua empresa, da mesma forma, tem uma orientação reativa a necessidade de mudança ou atua como um propagador de soluções não se comprometendo com a implementação.	Manifesta comprometimento com planos futuros de melhoria ou expansão do impacto ambiental positivo ao analisar oportunidades de inovação e reconhecer por meio da observação, pontos positivos e negativos de ações realizadas por si mesmo ou outrem no entanto, ainda é reticente ao comprometer-se com a implementação destas iniciativas.	Reconhece e comunica de forma clara as inovações introduzidas nos processos ou produtos aos seus clientes, analisando criticamente sua contribuição ao impacto socioambiental positivo, como também, comparativamente a de outras organizações.	Explora oportunidades de melhorias ou inserção de inovações em seus processos ou produtos, almejando uma maior conscientização de consumidores e com isto, ampliar seu impacto ambiental positivo.	Compreende que a busca por inovações deve estar alinhada ao propósito da organização. A capacidade de aperfeiçoar seus processos para ampliar o impacto ambiental é destacada como seu principal diferencial competitivo no mercado.
Admissão ao Risco	É hesitante no que tange a tomada de decisões que visem ampliação do impacto ambiental da organização e, da mesma forma, reconhece que não avaliou corretamente riscos relativos as ações realizadas anteriormente mas, ainda sim, vislumbra para o futuro não determinadas intervenções sem comprometer-se com a elaboração de planos.	É prudente no que se refere a investimentos financeiros em novos projetos, reconhece os principais riscos inerentes aos processos de sua organização e vislumbra soluções para o longo prazo, ainda que não defina planos para sua execução.	Admite riscos de forma racional, priorizando ações que visem a ampliação do impacto ambiental positivo aos seus beneficiários ou comunidade a qual está inserida, seus projetos são desenvolvidos com algum auxílio externo para custeio de despesas.	É orientada de forma a assegurar a continuidade da operação, busca soluções viáveis para manutenção e melhoria do impacto ambiental positivo a partir da análise e acompanhamento de indicadores.	Evidenciada pelo pleno comprometimento com o propósito socioambiental, nesta etapa manifestam-se tomadas de decisões que visam dar continuidade e expandir o impacto socioambiental da organização.

Aspectos do TBL	AMBIENTAL				
Dimensões da OES	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza
Proatividade	Apresenta como orientação um comportamento indiferente as demandas existentes ou, projeta para um futuro ainda incerto ações para expansão do impacto ambiental positivo optando por dar uma maior atenção as questões de ordem operacional.	Introduz práticas que visem o enfrentamento e a busca de solução para dificuldades inerentes ao setor ou ramo que atua, tais práticas ou técnicas podem ser decorrentes da participação em programas de capacitação ou acompanhamento de profissionais consultores.	Almeja a melhoria dos processos para manutenção e ampliação do impacto ambiental positivo da organização, da mesma forma, busca antecipar ações para a redução ou reaproveitamento dos resíduos decorrentes da operação.	Demonstra proatividade ao refletir a respeito de oportunidades para ampliação do impacto ambiental positivo na organização; pesquisas e o auxílio de agentes externos são alguns dos subsídios nesta etapa.	Emprega o constante acompanhamento de indicadores para melhoria dos processos da organização, da mesma forma, a participação ativa em eventos, associações e a busca pela certificação em organismos competentes demonstram o engajamento com o propósito da organização.
Perseverança	Apresenta uma inconstância de propósitos, sem determinar os objetivos que deseja almejar sua orientação busca experimentação de diferentes formas de impactar ambientalmente o que, deliberadamente, incorre na nulidade de efeitos.	Examina sua trajetória organizacional e identifica estágios de afirmação ou superação de dificuldades, entretanto, ainda explora meios para consolidar-se no setor ou ramo de atividade.	Predisposição do empreendedor em contribuir com questões voltadas para a sustentabilidade socioambiental atuando, preferencialmente, em determinados nichos no qual observa inexistência de ações governamentais ou iniciativa privada.	Pondera quanto a iniciativas que almejem fomentar o impacto ambiental positivo, desde a etapa de projeto, até a execução dos processos organizacionais.	Manifesta plenamente sua vocação para o propósito almejado, aceitando os riscos advindos da busca pela solução de problemas socioambientais e, promove o estímulo para que demais organizações compartilhem da mesma visão e finalidade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, são apresentados os trechos codificados que melhor representam cada estágio de maturidade da OES, neste caso, um mesmo empreendedor pode apresentar diferentes níveis de maturidade dentro do contexto ambiental, sendo assim, caso pertinente, este poderá ser citado mais de uma vez no transcorrer deste tópico.

4.1.1.2.1 Estágio: Incerteza Ambiental

O Empreendedor Social no estágio de maturidade Incerteza, no que tange a inovação ambiental, admite sua incapacidade criativa ao reconhecer em outras organizações processos e objetivos similares a sua empresa, da mesma forma, tem uma orientação reativa a necessidade de mudança ou atua como um propagador de soluções não se comprometendo com a implementação.

“A gente não estava inovando nada, a gente conheceu o Banco de Resíduos, a gente conheceu a B2Blue, a gente conheceu a Sucata.com. Então ali também, a gente se questionou a gente não estava inventando a roda, essa nunca foi a nossa preocupação, mas isso mexeu com a gente sim, saber que a gente era mais um no mercado, também tirou um pouco do nosso brio.” (Empreendedor D).

“Imagina um alambique vivo, mas isso eu sai de uma reunião de empreendedores e aí vou espalhando essas minhas ideias vagas para pessoas que vão tocar pra frente.” (Empreendedor E).

No estágio de Incerteza quanto a admissão de risco, o Empreendedor manifesta uma OES é hesitante no que tange a tomada de decisões que visem ampliação do impacto ambiental da organização e, da mesma forma, reconhece que não avaliou corretamente riscos relativos as ações realizadas anteriormente mas, ainda sim, vislumbra para o futuro não determinados intervenções sem comprometer-se com a elaboração de planos.

“Que o [Empresa B] se torne também um conceito de eventos, claro voltado para a sustentabilidade como eu falei, trabalho em escolas, feiras culturais. Isso é uma coisa que eu ainda não sentei para elaborar. Mas é isso, a quantidade de empresas ainda são poucas.” (Empreendedor B).

“Então a gente vê uma projeção positiva nessa questão. Mas ainda é necessário ver esses cenários. Mais unidades de compostagem, mais pontos de coleta, outras unidades de armazenamento ou não, uma unidade

maior ou não. Essas variáveis que é bem complicado da gente pensar. Mas também, não, talvez, não seja uma preocupação agora, por que a gente deseja ver a coisa crescendo, pra daí começar a ver cenários [...] (Empreendedor M).

“Offline funcionou muito bem, online foi um desastre, porque não tem ninguém dentro das empresas que queira se responsabilizar e queira adicionar essa tarefa na sua rotina. Não existe um setor, são raríssimas as empresas que tem um setor de sustentabilidade focado em dar descarte ambientalmente correto aos seus resíduos, então online a gente não conseguiu decolar.” (Empreendedor D).

O empreendedor social, no estágio de incerteza, no que tange a proatividade apresenta como orientação um comportamento indiferente as demandas existentes ou, projeta para um futuro ainda incerto ações para expansão do impacto ambiental positivo optando por dar uma maior atenção as questões de ordem operacional.

“[...] a gente ainda tá muito focado no crescimento da marca, crescimento de vendas e consolidação do negócio, isso exige 95% do nosso tempo, então a gente valoriza isso, a gente tem aí para os próximos anos projetos para valorizar isso cada vez mais, mas ainda querendo ou não é muito simples, é muito superficial, né, o relacionamento que a gente tem hoje, ele realmente é bem simples, é bastante superficial, não conseguiria, agora, te pontuar alguma coisa para ser mais específico.” (Empreendedor J).

“[...] a própria plataforma de repente pensar em outras funcionalidades, outras frentes, que nem reforçar a questão da circulação de produtos gratuitos além das coisas usadas, que era a ideia inicial, reforçar isso, que pode ser um atrativo para publicidade das empresas nela, também, além dá, criar um conceito de eventos pra gente fazer algo itinerante também na rua pra promover a questão de sustentabilidade.” (Empreendedor B).

No estágio de Incerteza, o Empreendedor Social apresenta uma inconstância de propósitos, sem determinar os objetivos que deseja almejar sua orientação busca experimentação de diferentes formas de impactar ambientalmente o que, involuntariamente, incidem em resultados insatisfatórios.

“[...] talvez a minha participação não colabore tanto na questão da mensuração de impacto, eu não impactei quase nada, eu não consegui escalabilidade no negócio pra provocar um impacto é, digamos assim, substancioso, eu não sei qual seria o outro termo.” (Empreendedor D).

“Se o cara vai, como é que se diz, dispor de tempo, tem que ser vantajoso, não pode ter erro, essa é minha visão, a gente tem que buscar o acerto no erro. Então, aquele erro não é um erro, é um obstáculo, então não pode ter erro. Por isso que tem que se pensar muito, eu falo com um monte de gente, e digo: mas olha, eu só flertando, é pra não ter erro, se não dá com

um dá com outro, se não é num lugar é num outro, sabe.” (Empreendedor E).

4.1.1.2.2 Estágio: Despertar Ambiental

No estágio de Despertar, a OES manifesta comprometimento com planos futuros de melhoria ou expansão do impacto ambiental positivo ao analisar oportunidades de inovação e reconhecer por meio da observação, pontos positivos e negativos de ações realizadas por si mesmo ou outrem, no entanto, ainda é reticente ao comprometer-se com a implementação destas iniciativas.

“[...] acho que com o tempo a gente aprende também a ver um pouco, uma perspectiva, sai de fora e analisa uma perspectiva de fora, mais crítica, tu vê todo o contexto, daí sabe, isso ajuda bastante. Que nem eu falei, esse pessoal é muito, nesse meio de startup, o pessoal é muito deslumbrado, muita gente acabou colocando a tecnologia como fim, não como meio para atingir alguma coisa, isso acaba se perdendo, entendeu. E isso eu aprendi.” (Empreendedor B).

“A gente pretende oferecer como produto/serviço, projetos de sustentabilidade, a gente tem um portfólio grande, a gente tem uma ideia de integrar o serviço de coleta com a oferta de alimentos, produzidos localmente, pela compostagem.” (Empreendedor M).

“Eu não me sentia satisfeita, não me sentia representada por esta indústria, assim como não me sinto representada hoje pela indústria da moda, também. [...] Pesquisando eu vi que as soluções que existiam, hoje, são todas da década de 30, então tanto absorventes quanto coletores são dessa década, então por que a gente está a tantos anos sem inovação?” (Empreendedor K).

No que tange a admissão de risco, no atual estágio de maturidade, a OES é prudente no que se refere a investimentos financeiros em novos projetos, reconhece os principais riscos inerentes aos processos de sua organização e vislumbra soluções para o longo prazo, ainda que não defina planos para sua execução.

“A logística é realmente uma parte que nossa, dá dor de cabeça. Porque sai de um lugar e vai pra outro, daquele divide em dois, um pouco vai pra Dom Pedrito, um pouco vai pra Porto Alegre. A logística é realmente uma parte chata, complicada, cara e que em termos de sustentabilidade não é o ideal.” (Empreendedor C).

“[...] a gente compostava os resíduos dos clientes e compostava os resíduos gratuitamente dos moradores do bairro, da época. Esse foi o único contato público/privado que a gente conseguiu viabilizar. Mas o projeto não andou pra frente porque a [Empresa M] precisava investir um pouco de energia pra

continuidade, a gente não organizava muito bem a gestão participativa dos moradores e a prefeitura não botou nenhuma parte financeira, né? Só foi a cedência do espaço.” (Empreendedor M).

“Oque que o [Empreendedor E] quer realmente, se é ser o empreendedor da [Empresa E] ou, se o cara quer desenvolver mercado de bambu. Por que não adianta eu ter [Empresa E] e não ter mercado de bambu. Então, se eu escalar ali e não ter, que nem tu falou, e o cara lá, tipo se lá, dá um problema com ele, e aí? De onde eu vou tirar mossô?” (Empreendedor E).

Quanto a dimensão proatividade, o Empreendedor que se encontra neste estágio de maturidade introduz práticas que visem o enfrentamento e a busca de solução para dificuldades inerentes ao setor ou ramo que atua, tais práticas ou técnicas podem ser decorrentes da participação em programas de capacitação ou acompanhamento de profissionais consultores.

“A missão da empresa no modelo e-commerce era transformar o resíduo como ativo financeiro e ser uma plataforma digital, enfim, que se destaca-se no mundo né, porque quando a gente está trabalhando pelo computador a gente não pensa no nosso bairro, foi algo que eu consegui, que eu aprendi no SEBRAE por exemplo no Agir, né, pensar em testar no meu bairro um único tipo de resíduo, enxugar um pouco né, eu trabalhava com todo o tipo de resíduo e todos os lugares do mundo, tava muito vago.” (Empreendedor D).

“[...] a gente tá se preparando com essa metodologia do Scrum, metodologia Ágil, em que semanalmente, quinzenalmente a gente vai otimizando os processos pra melhoria [...]. Antes era quando acontecia os problemas, eu diria, hoje a gente tá buscando fazer reuniões semanais, no mínimo, a gente fez um processo aí, de visitar toda a empresa, a gente rever nossas metas pessoais de empresa. Então acho que hoje, além assim, esse alinhamento é maior e a gente tá sistematizando mais acordos e reuniões frequentes.” (Empreendedor M).

Neste estágio, a OES demonstra perseverança ao examinar sua trajetória organizacional e identificar estágios de afirmação ou superação de dificuldades, entretanto, ainda explora meios para consolidar-se no setor ou ramo de atividade.

“[...] eu era estudante de engenharia química e eu não me via atuando necessariamente, indo para o formato tradicional, indo para alguns estágios, e estava questionando muito meu futuro acadêmico e onde eu me imaginaria trabalhando. Aí eu comecei a participar de algumas capacitações para desenvolvimento de empreendedores de impacto, então eu comecei a estudar e me conectar mais com esse ecossistema, já tinha algumas ideias em mente, então na verdade começou com um projeto de fazer logística reversa para embalagens de cosméticos, tentar viabilizar algo que fosse economicamente viável para os próprios consumidores, que evitasse o uso de descartáveis.” (Empreendedor K).

“A gente tinha uma projeção de atender um bairro inicialmente, nossas coletas são feitas de bicicleta, então a gente pensou: é um bairro, a gente fez uma composteira pequena, tudo super inception assim, e o que aconteceu foi que deu certo. Teve muitos cadastros e as pessoas queriam esse tipo de serviço, isso que a gente ficou impressionado, queriam pagar por um serviço mais ecológico de coleta de serviços.” (Empreendedor M).

“[...] a gente escolheu eletrônicos tá, e é nesse resíduo que a gente está trabalhando hoje, eu tenho um teste semana que vem para fazer. O eletrônico só tem uma cooperativa que coleta em Porto Alegre, das dezoito que tem, [...], ela é a única licenciada para receber resíduo eletrônico aqui na região de Porto Alegre e metropolitana.” (Empreendedor D).

4.1.1.2.3 Estágio: Esclarecimento Ambiental

No estágio de Esclarecimento, a OES reconhece e comunica de forma clara as inovações introduzidas nos processos ou produtos aos seus clientes, analisando criticamente sua contribuição ao impacto socioambiental positivo, como também, comparativamente a de outras organizações.

“Porque se tu tá fazendo um negócio de impacto só para se mostrar diferente, para dizer que tu tá inovando, e não sei que, mas no fundo, no fundo o teu negócio é só ganhar dinheiro e falar de sustentabilidade é uma maquiagem verde, não serve” (Empreendedor G).

“A gente oferece a experiência de um consumo mais sustentável, de uma moda mais consciente que representa a empresa através dos produtos, que a gente oferece hoje para os consumidores, é poder consumir produtos que tem essa responsabilidade socioambiental.” (Empreendedor H).

“[...] tem o cliente aquele que conversa por causa dos impactos sociais, aquele que ele é vegano, que ele está interessado só nos materiais, aquele que ele gosta do designer, das estampas, aquele que ele vê que ele causa um 43 ele vai comprar um produto florido, então, a gente faz até 45 totalmente florido, onde é que tu encontra isso, então tu começa a ter outros diferenciais no mercado que a gente começa a proporcionar para o cliente, não só o impacto social.” (Empreendedor O).

No atual estágio de maturidade, a OES busca admitir riscos de forma racional, priorizando ações que visem a ampliação do impacto ambiental positivo aos seus beneficiários ou comunidade a qual está inserida, seus projetos são desenvolvidos com algum auxílio externo para custeio de despesas.

“[...] o último grande investimento que a gente fez agora para ter uma ideia, foi a aquisição das placas solares que transformou o hotel 100% com energia própria, tem 260 placas instaladas lá e a gente consegue gerar energia e sobrar ainda energia para jogar na rede. Então com isso a gente

tá ajudando também, de alguma forma, a comunidade local, com a geração de energia limpa [...]” (Empreendedor F).

“[...] quando o negócio ainda estava vinculado ao grupo de mulheres, a gente teve um investimento que foi feito pela Igreja Luterana dos Estados Unidos, eles investiram 20 mil reais e a gente conseguiu desenvolver um produto com massa de banner, porque essa indústria, lá no final ela faz uma massa né, e essa massa do banner dá para fazer produtos. Então quando a gente começou, a gente desenvolveu um vaso de massa de banner [...]” (Empreendedor G).

“[...] nosso fornecedor de solados assim como é um produto já reciclado, todos os nossos resíduos do solado eles recolhem gratuitamente, normalmente eles cobram, mas como a gente tem uma demanda muito pequena, para eles é insignificante esses resíduos, eles botam junto esse resíduo e fazem mais uma vez esse ciclo de reciclagem, né, então o nosso solado é o único produto que é reciclado até três vezes, depois disso até não poderia por comprometer a qualidade do solado em si [...]” (Empreendedor J).

A OES apresenta práticas proativas neste estágio de maturidade que almejam a melhoria dos processos para manutenção e ampliação do impacto ambiental positivo da organização, da mesma forma, busca antecipar ações para a redução ou reaproveitamento dos resíduos decorrentes da operação.

“[...] a gente tá estudando uma outra forma, agora, de gerar biogás através do resíduo orgânico que a gente tem no hotel, a gente tá em contato com alguns engenheiros aí, que tá desenvolvendo um produto para ser colocado no mercado, e provavelmente a gente vai usar como piloto esse produto para tentar ver como vai ser a eficiência disso, né, dentro do hotel, para gerar biogás e consumir, principalmente, na geração do fogo lá dentro da cozinha.” (Empreendedor F).

“A gente compensa nossas emissões de carbono, então, agora, mês passado, a gente contratou serviço da Eu Reciclo, [...] o único lixo que vai na nossa embalagem é o plástico dos Correios, da transportadora, a gente tentou mandar com papel reciclado, tentou mandar com um monte de coisa e, cara, o serviço é muito ruim, chega carteira pisada, manchada de café, suja de água, embalagem rasgada, porque o papel não era resistente [...] a gente compensa esse plástico todo com a Eu Reciclo, né, papel semente, o que a gente comunica para o nosso cliente que o nosso produto não vira lixo, nosso papelzinho é papel semente, são esses detalhes.” (Empreendedor I).

“[...] a gente trabalha com a reciclagem de borracha para o nosso solado, então, são com resíduos de outros solados que foram produzidos por grandes marcas e não foram vendidos ou não foram utilizados. E para onde vai tudo isso, né? Então são outros solados de coleções antigas, junto com garrafa pet, junto com pneus, a gente faz todo um processo de trituração, separação, prensa de novo para que a gente possua a partir daí, o nosso novo produto que é o nosso solado.” (Empreendedor J).

No que tange a perseverança, neste estágio de maturidade, a OES se manifesta pela predisposição do empreendedor em contribuir com questões voltadas para a sustentabilidade socioambiental atuando, preferencialmente, em determinados nichos no qual observa inexistência de ações governamentais ou iniciativa privada.

“[...] eu procurei aquilo por uma coisa pessoal assim, de me ver como uma possível agente de transformação local e ao mesmo tempo olhar pro mercado e não ver nem o poder público nem uma iniciativa privada buscando resolver isso. [...] Então, lá na 2015 quando eu tava finalizando o mestrado que eu comecei a conhecer um pouco mais sobre empreendedorismo, negócios de impacto. Fiquei muito pessoalmente sensibilizada com a questão de resíduos, era algo que me motivava muito assim a trabalhar.” (Empreendedor A).

“Meio que a gente encontrou fazer isso através dessa rede de artesãs e costureiras que a gente identificou nessas comunidades, né, na verdade, a gente abre espaço e oportunidade de trabalho e de renda, trabalho e renda, e daí tem toda essa conexão da proposta da sustentabilidade e social, de incluir essas pessoas dentro da cadeia produtiva da moda, e por outro lado, a questão da sustentabilidade ambiental, já que a gente traz a proposta de resgate e aproveitamento de materiais têxteis, né, e evitar o descarte em aterros sanitários.” (Empreendedor H).

4.1.1.2.4 Estágio: Sabedoria Ambiental

Neste estágio de maturidade Sabedoria, no que se refere a inovação, a OES busca explorar oportunidades de melhorias ou inserção de inovações em seus processos ou produtos, almejando uma maior conscientização de consumidores e com isto, ampliar seu impacto ambiental positivo.

“[...] imagina uma dificuldade de uma hotelaria tradicional, com um cliente que tá acostumado com isso e chega em um local que tem algumas restrições baseadas no consumo de água, ele tem que ajudar a separar o lixo, isso aí a gente considera como, hoje em dia, um analfabetismo ambiental [...], ela não entende que a responsabilidade é dela também, né, então por isso que entra na questão educacional [...]” (Empreendedor F).

“Então dessa plaquinha aqui tem um QRCode que a pessoa aproxima o celular e daí abre os indicadores daquele estabelecimento. Então tu tá num restaurante almoçando e tu pode, deixa eu ver o que que eles tão gerando, o que tá sendo feito, pra onde tá indo, então isso gera um super engajamento dos bares, tanto que hoje o nosso comercial ele é praticamente orgânico assim, não precisa ser reativo.” (Empreendedor A).

Neste estágio de maturidade, a admissão de risco é orientada de forma a assegurar a continuidade da operação, busca soluções viáveis para manutenção e melhoria do impacto ambiental positivo a partir da análise e acompanhamento de indicadores.

“[...] no início a gente divulgava o quanto, por exemplo, aqui poderia tá isso e ter o reciclável e dizer quanto que isso gerou de receita pra cooperativa. [...] Só que isso a gente achava que isso desestimulava porque às vezes o estabelecimento gerava dez reais em renda pra cooperativa no mês. [...] E daí ou a gente achava que isso poderia incentivar, então eu vou gerar mais resíduo para gerar mais receita e também porque aqui não era o mais é melhor né? Então a gente, bom, não vamos.” (Empreendedor A).

“[...] desses 100 mil produtos que a gente mandou, 6 mil carteiras já foram recicladas, já voltaram para a gente para a gente poder tornar elas, a gente vai acumulando elas, junto com os resíduos de produção e tem uma empresa de Curitiba, [...] que transforma esse nosso material em uma nova matéria-prima e a gente fez uma embalagem para produto, e agora, futuramente, provavelmente, no ano que vem, até o segundo semestre do ano que vem a gente quer lançar um produto feito dos produtos que vieram para a gente, que foram usados e voltaram para gente [...]” (Empreendedor I).

Neste estágio de desenvolvimento, a OES demonstra proatividade ao refletir a respeito de oportunidades para ampliação do impacto ambiental positivo na organização; pesquisas e o auxílio de agentes externos são alguns dos subsídios nesta etapa.

“A gente tem mais um agora, até essa semana, vai vir um pessoal colocar uma estação de tratamento de esgoto, hoje a gente tem duas formas de tratamento anaeróbicas, elas são por decomposição por bactérias, né, elas tão funcionando, a gente faz o processo duas vezes no hotel, mas a gente quer colocar uma célula só, maior, para fazer o processo único.” (Empreendedor F).

“[...] se a gente não consegue esses insumos, a gente produz, dentro do hotel, a gente finalizou também, agora, nossa horta orgânica lá, então a gente vai ter todas as hortaliças ali e também as mudas de árvores que a gente vai fazer um projeto também com os hóspedes de replantio, que a gente vai ter todo in loco mesmo.” (Empreendedor F).

“[...] junto com a A.R.C.O. a gente selecionou um produtor, um produtor bem preocupado com o seu rebanho, premiado na Expolnter, e aí ele se tornou o fornecedor da [Empresa C]. [...] hoje o principal produto da [Empresa C] é fio de lã e é na etapa, na cadeia produtiva são vários prestadores de serviço envolvidos, desde o criador da ovelha que passa por um processo de certificação, de acompanhamento.” (Empreendedor C).

Neste estágio de maturidade, a OES manifesta perseverança ao ponderar quanto a iniciativas que almejem fomentar o impacto ambiental positivo, desde a etapa de projeto, até a execução dos processos organizacionais.

“[...] o hotel é um projeto de família, né, então a gente tava desenhando o formato do hotel e também construindo ele, né, a gente construiu ele de 2007 a 2009, e eu tive a oportunidade de já encaixar alguns conceitos de sustentabilidade já na construção do hotel e também na operação dele futura, né, então eu me baseei muito em cima da normativa, que é a 15401 aqui do Brasil, que hoje até ela se transformou numa ISO,” (Empreendedor F).

“[...] eu demorei quatro anos para comprar essa máquina, e por quatro anos eu acumulei banner, eu acumulei quatro toneladas, praticamente, uma tonelada por ano, enquanto não encontrava solução, porque eu não ia colocar no lixo, né, já tava no propósito inicial resolver cem por cento.” (Empreendedor G).

“Como qualquer outra marca, tem uma diferenciação talvez só nos tecidos que tem um olhar mais reciclado, da parte de resíduos sólidos e, na relação com os outros parceiros, são negócios. A gente optou de produzir em parceiro idôneos, empresas já estabelecidas para que o produto tenha uma qualidade e não quebra o ciclo, entendeu. Se a gente fizer um tênis de má qualidade, não vai vender e vai parar o negócio. Então essa gestão dos parceiros é um negócio, são empresas que a gente, que a gente, dá os materiais no desenvolvimento de produto.” (Empreendedor O).

4.1.1.2.5 Estágio: Certeza Ambiental

Quando o empreendedor social alcança o nível de maturidade Certeza, a OES compreende que a busca por inovações deve estar alinhada ao propósito da organização. A capacidade de aperfeiçoar seus processos para ampliar o impacto ambiental é destacada como seu principal diferencial competitivo no mercado.

“[...] o nosso único diferencial competitivo e que a gente precisa prestar muita atenção e bater muito nessa tecla, é a transparência e o propósito da marca, é o propósito do negócio, essas marcas que estão se reinventando hoje, elas não podem cravar uma bandeira de sustentável porque eles não são, né, não foi para isso que a empresa surgiu, no nosso caso, assim como outras empresas semelhantes a nós, surgiram justamente com o propósito de criar roupas, criar calçados, porém com o menor impacto possível, então esse é nosso objetivo, esse é nosso propósito de verdade, né, e a internet, as redes sociais, elas nos permitem ser transparente a ponto de que o consumidor se sente seguro e acredita nisso, né, é isso que ele compra [...]” (Empreendedor J).

“[...] eu acho que a gente fazer embalagem que não vão para o lixo, já mostra que a gente tá comprometido com reciclagem, com direcionamento

correto dos resíduos, programa de reciclagem dos produtos, porque a maioria das empresas também em só vender o seu produto, fazer ali para o cliente, mas não se preocupa com o que vai acontecer quando ele parar de ser usado [...]” (Empreendedor I).

A Admissão de Risco, no atual estágio de maturidade, é evidenciada pelo pleno comprometimento com o propósito socioambiental, nesta etapa manifestam-se ações no intuito de dar continuidade e expandir o impacto socioambiental da organização.

“[...] foi essa necessidade de criar uma marca pra manter os projetos, foi a minha disponibilidade, eu como empreendedor, como empresário de largar e mergulhar nos projetos sociais e, também, não jogar pela janela o meu conhecimento de sapato. Então, a gente começou a fazer um tênis reciclado, ligado ao conceito de sustentabilidade, que ele disponibiliza o royalties para os projetos sociais.” (Empreendedor O).

“A gente teve cinco anos de seca e a produção sempre foi, por isso que a gente tem um elo numa outra região que não sofre pela seca. Então o clima é algo que ele impacta muito no nosso processo quando você tem uma cadeia que ela começa pelo algodão. Então se você não tem o começo, você não tem o restante.” (Empreendedor L).

A OES manifesta proatividade neste estágio de maturidade, ao empregar o constante acompanhamento de indicadores para melhoria dos processos da organização, da mesma forma, a participação ativa em eventos, associações e a busca pela certificação em organismos competentes demonstram o engajamento com o propósito da organização.

“Eu diria que tem outros indicadores também, que são mais internos nossos que é relacionado a evolução da produção de produtos, como ecoprodutos. Então, tipo novos processos que vão sendo melhorados, quanto mais sustentável tá ficando, então por exemplo o próprio fechamento de ciclo da nossa logística reversa, o próprio uso de cada vez mais produtos eco envolvidos como colas a base d’água então, esses indicadores da produção do produto ser cada vez mais eco, a gente acompanha também.” (Empreendedor N).

“[...] a gente entrou na Comunidade B, meu Deus, muitas portas se abriram, palestra em vários lugares, empresas nos procurando para comprar nossos produtos, pessoas valorizando a [Empresa I] por ser Empresa B, Movimento Capitalismo Consciente entrou em contato com a gente por causa da Empresa B, é muito massa cara, a gente tá no meio deles então rola vários eventos para participar, várias trocas, bem legal.” (Empreendedor I).

A OES evidencia perseverança neste estágio de maturidade, ao manifestar plenamente sua vocação para o propósito almejado, aceitando os riscos advindos da busca pela solução de problemas socioambientais e, fomentando o estímulo para que demais organizações compartilhem da mesma visão e finalidade.

“Tu tem que acreditar, tu tem que ir, vai dar medo e vai de qualquer forma assim, e principalmente tirar a ideia do papel assim. Tem muito empreendedor que planeja, planeja, planeja e tipo, ah só vou colocar o negócio pra rodar quando isso aqui tiver perfeito, sabe? Não, tipo bota pra rodar e vai ajustando com ele rodando porque depois o tempo que tu tá pensando outro já vai entrar na tua frente e fazer o negócio acontecer de uma forma não perfeita assim sabe? Então não sei se isso é bem uma restrição sabe? Às vezes, talvez, seja uma autorestrição, sabe? Da pessoa mesma não, impedir o negócio de seguir.” (Empreendedor A).

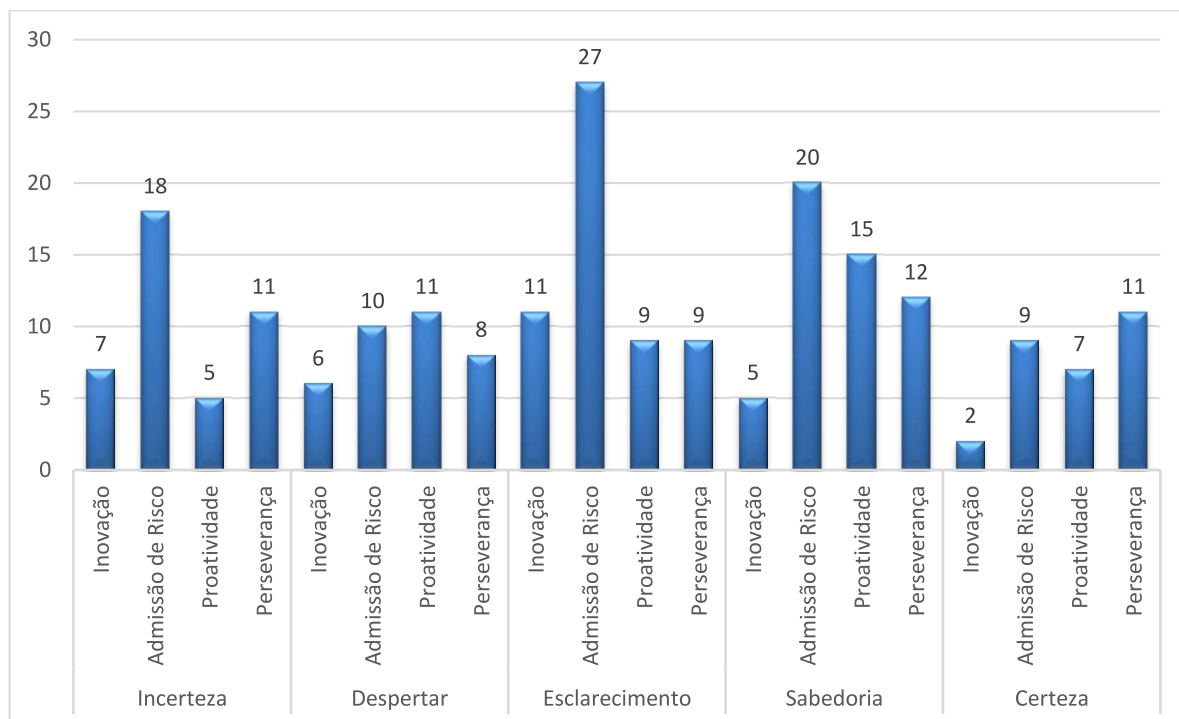
“[...] eu acredito profundamente no potencial desses negócios e apostaria todas as minhas fichas nisso aí, tanto é que é o que nós estamos fazendo, né. Acredito que é o futuro, independente da empresa, independente do mercado, independente do seguimento, a abolição do plástico já está com os dias contados, né, então esse tipo de coisa, o consumidor ele já tá exigindo isso, então, ou as empresas se adaptam ou tão fora.” (Empreendedor J).

“Então, que todas as vocações tivessem um olhar social. Então, tomara que chegue, tomara que chegue um dia que todas as empresas tenham uma preocupação social, não só com o lucro, que não sejam só o motivo de uma tese, como vocês estão fazendo, ou o diferencial de nosso produto, que todas as empresas possam ter consciência ambiental, consciência social, preocupação com as pessoas, entende.” (Empreendedor O).

4.1.1.3 Dimensão Econômica

Relativamente a dimensão Econômica, apresentada na estrutura do TBL, o presente modelo procurou caracterizar os estágios de maturidade para cada uma das dimensões da OES. Neste contexto, foram codificados 213 (duzentos e treze) trechos obtidos a partir dos depoimentos dos empreendedores, que exprimem particularidades inerentes a cada fase de maturidade, o que corresponde a 40,9% do montante de codificações realizadas (Figura 10).

Figura 10 – Codificações para a Dimensão Econômica na escala de Maturidade.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 17, apresenta o compêndio de características associadas a cada estágio de maturidade relativas as dimensões da OES, sob o aspecto econômico. Tais atributos representam práticas gerenciais, aproveitamento de oportunidades, tomada de decisões, entre outros que perfazem o presente modelo neste estudo.

Quadro 17 - Estágios de Maturidade para a OES na dimensão Econômica.

Aspectos do TBL	ECONÔMICO				
Dimensões da OES	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza
Inovação	Não consegue delinear meios pelos quais buscará inovar seus produtos ou processos e, tão pouco, como convertê-los em ganhos econômicos e, quando o realiza, não demonstra zelar pela propriedade e exploração do seu trabalho.	Manifesta a intenção de explorar formas alternativas de produção e comercialização de produtos ou serviços, ainda que não se comprometa com sua execução e delegue esta tarefa para um futuro ainda indeterminado.	Reconhece e explora efetivamente oportunidades de melhoria e inovações em seus processos e produtos de acordo com aspectos relativos ao mercado consumidor, levando em consideração a sustentabilidade econômica da organização e ampliação do impacto socioambiental.	Consegue ponderar a respeito das ações voltadas para a melhoria ou inovação dos processos, produtos ou serviços e, com sagacidade agir em favor da sustentabilidade econômica da organização.	Apresenta convicção ao ofertar no mercado produtos e serviços que possuam baixa concorrência, dadas suas características construtivas ou o propósito socioambiental implícito.
Admissão ao Risco	É propensa a refutar compromissos financeiros com investidores ou outras fontes de recurso, como também, apresenta um planejamento financeiro descompromissado com o médio e longo prazo.	Apresenta propensão a admissão de riscos de forma moderada, é ciente de suas capacidades produtivas e organizacionais e, desta forma, manifesta a necessidade de estruturar seus processos para atender demandas maiores.	É propícia a admitir risco com salvaguarda, para tanto, lança mão da cooperação com instituições financiadoras de projetos, da aproximação estratégica com fornecedores de insumos e, do profundo conhecimento de seu mercado de atuação.	Evidencia ações que buscam reduzir custos associados a cadeia de suprimentos da organização, assim como, a diversificação da sua cadeia produtiva. O caráter participativo e reflexivo a respeito das tomadas de decisões também é característica deste estágio.	Compreende a importância que a dimensão econômica possui para continuidade das operações da organização, destacando a necessidade transparência financeira e busca de formas alternativas de monetização que não dependam de recursos governamentais.

Aspectos do TBL	ECONÔMICO				
Dimensões da OES	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza
Proatividade	Desprestigia ações proativas voltadas a publicidade da organização assumindo uma postura passiva na busca por oportunidades, da mesma forma, descredita modelos ou ferramentas de gestão que visem melhorar a aspectos organizacionais.	Identifica oportunidades de diversificação de seus produtos e serviços no intuito de expandir seu mercado de atuação, ainda que não elabore planos ou delimite prazos para execução.	Demonstra dinamismo para efetivar ações em prol da sustentabilidade econômica da organização e explorar oportunidades remanescentes no mercado de atuação, contando por vezes, com a orientação de agentes externos.	Se manifesta pela aplicação de novas metodologias ou ferramentas de gestão para melhoria dos processos, bem como, a formação de alianças estratégicas com demais <i>stakeholders</i> para o desenvolvimento de produtos e acesso a novos mercados consumidores.	Apresenta constância ao empregar os recursos financeiros da organização na ampliação do impacto socioambiental positivo, como também, na remuneração justa de toda cadeia produtiva.
Perseverança	É predisposta a renunciar seu propósito socioambiental em favor da provisão financeira do empreendedor que passa a buscar em outras atividades uma fonte de sustento financeiro.	Admite a necessidade de ampliar seus recursos financeiros com a adequada valoração de seus produtos ou serviços, no entanto, apresenta dificuldade em diferenciar-se dos demais competidores por intermédio do propósito socioambiental da organização.	Tem a percepção que a sustentabilidade econômica da organização é fruto de um trabalho de longo prazo e, que envolve a construção de relações de confiança com toda a cadeia produtiva, bem como, a inserção em mercados receptivos aos propósitos socioambientais da empresa.	Demonstra discernimento ao ponderar escolhas considerando a relevância da dimensão econômica frente a longevidade e ampliação do propósito socioambiental da organização.	Expressa consciência das dificuldades econômicas inerentes ao setor no qual atua, neste sentido, o empreendedor se mostra resiliente as adversidades e comprometido com o propósito socioambiental da organização

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, são apontados trechos codificados a partir das entrevistas que melhor representam cada estágio de maturidade da OES, neste caso, um mesmo empreendedor pode apresentar diferentes níveis de maturidade dentro do contexto econômico, sendo assim, caso pertinente, este poderá ser citado mais de uma vez no transcorrer deste tópico.

4.1.1.3.1 Incerteza Econômica

No estágio de maturidade Incerteza, a OES não consegue delinear meios pelos quais buscará inovar seus produtos ou processos e, tão pouco, como convertê-los em ganhos econômicos e, quando o realiza, não demonstra zelar pela propriedade e exploração do seu trabalho.

“Eu acho que também a gente lida muito mais com incertezas hoje em dia, ainda mais com um mercado mais voltado para a tecnologia, é tudo muito incerto, tudo muito mutante assim, a cada ano as coisas vão mudando, e sem precedente isso, então é muito mais desafiador hoje né. Por que antes você tinha uma certa regularidade, uma rotina ano a ano, assim que, isso hoje praticamente acabou [...]” (Empreendedor B).

“Então eu disse pro meu sócio, quando eu voltei de Barcelona eu disse pro meu sócio: “Cara, eu não paro de pensar nessas bikes sem pedais”. E aí eu saí da ideia, me doeu, sabe? Tanto é que até eu tenho um pouquinho de mágoa também assim por causa, meu nome não tá na Art Bike Bambu, eu não tive zelo com aquilo que eu criei.” (Empreendedor E).

“[...] a gente optou por não ter um ecommerce. Então, muitas vezes um cliente ele quer comprar lá de São Paulo, ele entra numa rede social e a gente dá um atendimento online mesmo, você entra no WhatSapp, a gente tira foto e é como se fosse um chat, entende. [...] se tu for vê a nossa rede social ali (inaudível) uma vez por mês, por que a gente é muito amador. A gente é muito, muito enrolado, a gente não é perfeito, a gente não conseguiu ainda, a gente se atrapalha muito.” (Empreendedor O).

Quanto a admissão ao risco, neste estágio de maturidade, a OES é propensa a refutar compromissos financeiros com investidores ou outras fontes de recurso, como também, apresenta um planejamento financeiro descompromissado com o médio e longo prazo.

“Mas, aí é isso, acho que realmente é falta de, mas por outro lado também, eu até vi muito exemplo assim de startup, nessa questão do deslumbre assim, sabe de aí investidor, de apresentar para investidores e tal, eu vi muito caso assim que o cara acaba virando funcionário do investidor sabe,

acaba se perdendo, tu tem que fazer o que o cara quer, sabe. [...] Você fica muito tentado também a questão, a pressão de investir, pegar investidor, e tal. A gente com o tempo foi percebendo que é muito deslumbre e tal, coloquei um pouco o pé no freio assim sabe, por que eu sei que posso tocar esse negócio no ritmo que eu quiser e tal, não tem essa pressa toda de escalar o negócio e tal.” (Empreendedor B).

“Então eu começava a desenvolver vários trabalhos e eu tinha um custo planejado até tal etapa porque ele somava as prestações de vários trabalhos. Então eu sabia que até agosto eu ganhava aquilo, eu tinha que, então eu tinha sempre esse joguinho como empreendedor, pra não faltar. Então eu tinha esse planejamento e aí somava a [Empresa E] também e daqui a pouco somou serviço e assim eu vivia. Sempre. Eu comecei a ter um bloquinho de notas, nossa, só trabalhando com dinheiro, pega daqui, investe ali,” (Empreendedor E).

“Eu tô falando, eu não planejo, eu tenho mais erro que juízo. Eu vou onde as oportunidades aparecem, né, então, não, eu não tenho planejamento nesse sentido. Até porque eu já não estou conseguindo colocar no mercado, então, eu tô muito nessa onda do deixa a vida me levar, que eu acho que não é correta.” (Empreendedor G).

Neste estágio de maturidade, a OES desprestigia ações proativas voltadas a publicidade da organização assumindo uma postura passiva na busca por oportunidades, da mesma forma, descredita modelos ou ferramentas de gestão que visem melhorar a aspectos organizacionais.

“Ecommerce demandava muita propaganda, e a gente chegou a conclusão que a gente precisa fazer negócio que não precise, que vá crescendo à medida que a gente vai resolvendo um problema, assim como o Uber cresceu, ele não começou fazendo propaganda. [...] Então a gente entende que com as habilidade que a gente tem a gente não precisa priorizar investimento em propaganda, que isso tem algo errado com o negócio.” (Empreendedor D).

“Então, sempre foi muito as oportunidades que foram aparecendo, né, e essa questão é um problema no meu negócio, porque isso, inclusive, porque essa prática das oportunidades que chegam, elas tem muito a ver com a questão dos clientes,[...]” (Empreendedor G).

“[...] não acredito que possa ter um modelo que possa fazer, que possa trazer essa receita do sucesso se as pessoas que estão por traz não acreditam nisso, enfim, não tem esse objetivo do impacto mais forte, né. Então acho que só o modelo, só ferramentas, não trazem isso, sucesso, nesse tipo de negócio, né.” (Empreendedor H).

No que tange a perseverança, neste estágio de maturidade, a OES é predisposta a renunciar seu propósito socioambiental em favor da provisão financeira do empreendedor que passa a buscar em outras atividades uma fonte de sustento financeiro.

“Investi num outro negócio que é esse da academia onde eu estou e eu fiquei um ano afastada do [Empresa D], né, eu retomei os trabalhos de três meses pra cá, eu precisei buscar um negócio que me desse dinheiro. Eu já estava cansada de testar, testar, testar, buscar parceiros e não gerar receita.” (Empreendedor D).

“Hoje eu tô assim, me organizando total, assim, por que o MEI eu já não pago, já não declaro nota. Sabe, dei um solavanco assim que eu precisei até pagar algumas coisas que eu já tinha, enfim, dei uma atenção a minha saúde financeira.” (Empreendedor E).

4.1.1.3.2 Despertar Econômico

Neste estágio de maturidade, no que se refere a inovação, a OES manifesta a intenção de explorar formas alternativas de produção e comercialização de produtos ou serviços, ainda que não se comprometa com sua execução e delegue esta tarefa para um futuro ainda indeterminado.

“[...] hoje eu tô represento uma família de Mogi das Cruzes que o guri tá tentando fazer isso, uma Engenharia de Produção na produção de talheres orgânicos de bambu. [...] Tu não precisa ser o fabricante. E agora eu vejo, por exemplo, representar essa família, eu venho com o modelo de negócio e ainda venho com o acabamento final.” (Empreendedor E).

“Então a gente considera o modelo de franquia, mas teria que ver se é vantajoso para franquiado, né, esse é lance, mas a gente considera, mas de novo, estoque mínimo, ponto de coleta, talvez o cliente compra lá, não paga frete e ele pode retirar na própria franquia, vai ser um ponto de retirada, enfim cara, é a gente considera várias coisas, mas muito mais como um ponto de contato que como um ponto de venda.” (Empreendedor I).

“Outro projeto seria venda dos produtos, que seriam biofertilizante que a gente conseguiria produzir numa escala bem grande. Já hoje. Mudar, talvez uma floricultura, que a gente utilize o composto pra produção e venda, mas são todos projetos que a gente requer um pouco de escala, uma escala um pouquinho maior. Então a gente precisa avaliar ainda a viabilidade e quando, né? Quando a gente tem esse ponto de virada.” (Empreendedor M).

No estágio de maturidade Despertar, a OES apresenta propensão a admissão de riscos de forma moderada, é ciente de suas capacidades produtivas e organizacionais e, desta forma, manifesta a necessidade de estruturar seus processos para atender demandas maiores.

“A gente tem uma produção pequena assim, a gente tem uma produção com tempo, tipo ah, a gente tem que produzir 5kg até novembro, começou a ser produzido agora no início de outubro então dentro desse mês a gente produz 5kg. Mas se vier um pedido muito grande a gente tem que manejar pra ver como é que produz então, também tem o risco da gente não atender a demanda pelo processo artesanal.” (Empreendedor C).

“No passado, a gente testou uma estrutura organizacional com modelo de gestão horizontal, mais participativo, nós tínhamos mais pessoas na empresa, tínhamos 13 pessoas, que foi uma época com muitos estagiários, daí a gente tentou esse modelo, mas hoje a gente tá, a gente não se considera um modelo horizontal. Talvez, semi horizontal, mas é que tem a questão que hoje nós somos em poucos, mas somos todos amigos, digamos. Então as coisas se misturam um pouco e é difícil dizer como é a organização. Mas a gente tá começando a mapear os processos, criar mais acordos de equipe e esses grupos, digamos, alocados pra essas tarefas.” (Empreendedor M).

No que tange a proatividade, neste nível de maturidade, a OES identifica oportunidades de diversificação de seus produtos e serviços no intuito de expandir seu mercado de atuação, ainda que não elabore planos ou delimite prazos para execução.

“[...] a própria plataforma de repente pensar em outras funcionalidades, outras frentes, que nem reforçar a questão da circulação de produtos gratuitos além das coisas usadas, que era a ideia inicial, reforçar isso, que pode ser um atrativo para publicidade das empresas nela, também, além dá, criar um conceito de eventos pra gente fazer algo itinerante também na rua pra promover a questão de sustentabilidade.” (Empreendedor B).

“Então, eu vejo se eu tiver volume, no modelo que eu estou fazendo, eu mudei agora um pouco o meu modelo, que é representar as marcas, e aí vai casar com a minha primeira empresa que eu tive [...], que é ponto dos brindes, que é brindes, mimos que as empresas gostam de dar para as pessoas, ou seja, um café que gosta de ter um produto com a marca deles para o cliente. Então o que a gente vai fazer, vou pegar a marca deste cliente e vou fazer um carimbo a fogo, e vou gravar nos meus talheres, ou vou gravar no produto copo, ou vou gravar em qualquer coisa.” (Empreendedor E).

“Em alguns momentos, nós já fizemos co-criação com os próprios clientes ou parceiros, ela varia bastante, assim, varia bastante, mas a gente sempre tenta coletar esse feedback. Agora, nesse final de semana, nós participamos de um evento, de uma feira e levamos um book, enfim, com possibilidades de produtos e convidamos as pessoas a participar e votarem no que mais agradava, então, são várias formas, assim, que a gente tem.” (Empreendedor H).

Quanto a perseverança, neste estágio de maturidade, a OES admite a necessidade de ampliar seus recursos financeiros com a adequada valoração de

seus produtos ou serviços, no entanto, apresenta dificuldade em diferenciar-se dos demais competidores por intermédio do propósito socioambiental da organização.

“[...] para eu poder inclusive implementar a geração de renda para outras pessoas, para outros grupos eu preciso trabalhar melhor essa questão do lucro, né, eu preciso trabalhar isso. Como ainda não tem uma colocação no mercado, o produto que a gente faz, por exemplo, sacola de banner, ela é comparada com sacolas de plástico, com sacolas de papelão, então a gente acaba em um mercado onde nosso produto é caro, então tem toda uma questão de vender um produto de valor agregado que não é fácil, né. Eu acho que o maior desafio que eu tenho, hoje, é a questão do posicionamento no mercado.” (Empreendedor G).

“[...] dentro dos nossos pilares, na verdade, tá relacionado ao comércio justo, né, remuneração justa de toda a cadeia produtiva, então o valor, preço do produto, ele é permeado por tudo isso. Fora toda a questão das pessoas que fazem parte dessa cadeia, como é que eu vou explicar isso, acho que nos projetos maiores a gente consegue ter uma margem maior para negociação, né, porque daí a escala é maior, a gente consegue trabalhar um pouco melhor o preço, tendo muito claro a questão da remuneração justa.” (Empreendedor H).

“[...] me colocar como consumidor, né, eu no lugar do consumidor o que eu gostaria de receber, como eu gostaria de receber, o que eu valorizaria em determinada marca, primeira coisa, tudo que tem dentro da marca foi muito assim, muito do meu instinto e do meu posicionamento como consumidor, em segundo lugar a gente trabalha com o nosso histórico, né, no início a gente não tinha, então era tudo muito no chute, né, ou tentativas, acertos, erros, enfim, e por isso também é importante a questão das Collabs, marcas já com um histórico que puderam e podem nos auxiliar em algumas tomadas de decisões.” (Empreendedor J).

4.1.1.3.3 Esclarecimento Econômico

No estágio de maturidade Esclarecimento, a OES reconhece e explora efetivamente oportunidades de melhoria e inovações em seus processos e produtos de acordo com aspectos relativos ao mercado consumidor, levando em consideração a sustentabilidade econômica da organização e ampliação do impacto socioambiental.

“[...] a gente não disputa com quem, com quem faz roupa, porque o orgânico é um nicho próprio de mercado. [...] a gente não considera que ninguém é concorrente. Porque infelizmente, que no mundo do orgânico é tão poucos né, que têm iniciativas, então geralmente, inclusive, a gente é muito parceiro assim com as que tem. [...] a gente fez um estudo pra ver que tipo de pessoas que são as que buscam uma roupa orgânica.” (Empreendedor L).

“[...] nos últimos meses a gente começou a montar sisteminhas, não com previsão de demanda, mas identificar quando deveriam ser feitos pedidos novos de estoque, de matéria-prima, enfim, é bem complexo, e a gente só consegue, hoje, operar de forma saudável porque foram desenvolvidas gambiarrinhas, assim, tecnologias internas para poder fazer isso cada vez menos humano e mais automatizado [...]” (Empreendedor I).

“[...] agora até o final do mês nós precisamos renovar todos os nossos florais, por que, porque é verão. Então, praticamente de maio até setembro eu trabalho com tecidos e materiais sóbrios. Um exemplo, pra FenaDoce, inverno, a gente inventou uma bota injetada, reciclada, porque, logicamente é frio.” (Empreendedor O).

Ao atingir o estágio de maturidade Esclarecimento, a OES é propícia a admitir risco com salvaguarda, para tanto, lança mão da cooperação com instituições financiadoras de projetos, da aproximação estratégica com fornecedores de insumos e, do profundo conhecimento de seu mercado de atuação.

“[...] é um vasinho porta lápis de massa de banner, esse aqui foi por financiamento, foi um financiamento que a gente teve, foi esse, e a gente teve, também, o apoio da União Européia, também de 20 mil reais para capacitação de mulheres, então a gente pode adquirir material, mesa de corte, é, material de formação que é o que a gente está usando para ir formando.” (Empreendedor G).

“A gente sentiu esse engajamento, e essa foi uma forma também da gente ter um primeiro contato com esse mercado, porque calcinhas menstruais não existiam em 2017 no Brasil, só existia na Europa e nos Estados Unidos, então, como estudantes a gente não tinha condição de fazer, lançar um site, investir, sendo que não tinha nenhum player no mercado que garantisse ou que já teria alguma experiência prévia. Então como fazer isso com menor risco de uma maneira ágil? A gente decidiu fazer um financiamento coletivo.” (Empreendedor K).

“E a gente sempre trabalhou com conceito de estoque mínimo na matéria-prima também, porque era uma barbada então valia, e aí era só em Manaus, e Manaus é três a quatro semanas para chegar, né, e aí agora a gente não tem, não consegue mais ter um estoque mínimo que a gente tinha em função do tempo de entrega, e só tem um fornecedor agora desse material no Brasil, então é dele que a gente compra, a gente tem uma parceria bem forte com eles, a gente visitou eles faz duas semanas, foi lá ver a fábrica, em São Paulo é a fábrica, eles tem um depósito lá, como eles importam, né, um depósito em Manaus e um depósito em São Paulo, a gente foi no de São Paulo conhecer, o cara é tri parceiro nosso, no que ele pode nos ajudar ele ajuda, ele quer fomentar esse material no Brasil, então a gente tem um monte de parceria com ele, é bem legal, nunca dá problema [...]” (Empreendedor I).

“Eu sei o que o meu cliente quer, mas eu proponho coisas pra ele que eu não vou me engavetar, não vou me embuchar, não vai ficar obsoleto na minha prateleira, entendeu, claro que eu sei que alguns modelos, vamos supor, um tênis cano baixo, sola preta, lona preta, esse se eu fizer

cinquenta pares esse vende em um mês. Então, então são todos ícones que eu sei que são campeões de venda, então não pode faltar, entende.” (Empreendedor O).

No que se refere a proatividade, na dimensão econômica, a OES demonstra dinamismo para efetivar ações em prol da sustentabilidade econômica da organização e explorar oportunidades remanescentes no mercado de atuação, contando por vezes, com a orientação de agentes externos.

“Eu usei muito a minha rede de relacionamento, com certeza. Eu trabalho muito isso, muito rede de relacionamento, eu preservo, eu mantenho, eu gosto de trabalhar isso. Mas basicamente isso, eu usei minha rede antiga, procurei gente nova, mas sempre buscando grandes corporações. Eu busquei muito empresas que eu não tinha nenhum relacionamento, também fui atrás, contando do zero.” (Empreendedor B).

“Não, na verdade, a consultoria de planejamento foi isso, preciso crescer e não sei como. Porque o grande calcanhar da Aurora é o sustento meu e da empresa. Hoje ela se autossustenta mas ela não me sustenta. Então precisamos crescer e como fazer isso, a gente vive em um país tropical e roupa de lã não rola, não tem uma visão, um giro necessário pra manter uma empresa crescendo.” (Empreendedor C).

“Eu tô partindo agora, eu vi uma oportunidade de ter alguns projetos com pagamento mensal, eu tô buscando assinar contrato que tenham uma assinatura, vamos dizer assim, que tenham uma entrega mensal. Então eu tô com um já assinado mensal, e tô com dois na rua já, com custo já cobrado para assinatura mensal.” (Empreendedor G).

No que diz respeito a perseverança, neste estágio de maturidade, a OES tem a percepção que a sustentabilidade econômica da organização é fruto de um trabalho de longo prazo e, que envolve a construção de relações de confiança com toda a cadeia produtiva, bem como, a inserção em mercados receptivos aos propósitos socioambientais da empresa.

“Eu não consigo vender em Dom Pedrito, eu não consigo vender em Bagé, eu não vendo em Rosário, eu vendo em Porto Alegre e São Paulo basicamente. São Paulo já é outro público, Porto Alegre já é um público muito melhor, muito mais, lapidado pra isso. [...] as pessoas super valorizam, pagam mais caro, sabe? Tem toda uma, até uma romantização do projeto social. São Paulo então nem se fala. São Paulo tem um público muito melhor.” (Empreendedor C).

“No nosso caso, no qual envolve essas pessoas, enfim, que tão, não sei se é a margem da sociedade, mas, né, que tão mais na base da pirâmide é um relacionamento que exige muito tempo de relação, para criar relações de confiança, então, é um negócio que eu tava controlando em operação, em como otimizar a operação e maximizar lucro, então tem toda uma outra

proposta por traz, né, por traz não, pela frente, mais como foco. Então, às vezes, a gente deixa de fazer alguma coisa pensando só no retorno financeiro, porque a gente acredita que o impacto social pode ser maior.” (Empreendedor H).

“Ser transparente e verdadeiro com o consumidor, ser verdadeiro com aquilo que promete, né, com os projetos, realmente entregar tudo isso, é o perfil empreendedor, ele exige muita coragem, muita persistência, muita paciência, tem que acreditar muito naquilo que tá fazendo, só assim é possível aguentar, o retorno, ele é de longuíssimo prazo, principalmente financeiro.” (Empreendedor J).

4.1.1.3.4 Sabedoria Econômica

Neste estágio de maturidade, no que tange a dimensão Sabedoria, a OES consegue ponderar a respeito das ações voltadas para a melhoria ou inovação dos processos, produtos ou serviços e, com sagacidade agir em favor da sustentabilidade econômica da organização.

“[...] nesse verão nós vamos lançar uma coleção de sandália feminina e masculina, porque, por que vem na nossa loja o pai, a filha, o filho e a mãe, que de repente ela tem o recurso próprio, ela não gosta de tênis. Então eu vendo pra toda a família e a mulher que tem grana própria, o cartão de crédito dela, sai da loja sem comprar um tênis, por que ela quer uma sandália, por que ela quer um tamanco.” (Empreendedor O).

“É isso, ai sim, fazer com que a Ambev consiga puxar um programa, a Ambev, a Fruki, a Vompar enfim, fazer custear esses programas e a gente trazer a tona a responsabilidade da indústria pra dentro da nossa operação, depois a gente já faz tudo rodar sem ajuda nenhuma da indústria.” (Empreendedor A).

“[...] é tudo muito inovador, esses negócio são todos muito de inovação então, até tu entender o que você está fazendo de fato, entender qual é o seu modelo de negócios de fato, a gente foi mudando, achou que ia ser só venda direta, aí depois foi a venda corporativa, consultoria e, hoje o que mais da renda para gente é a consultoria e, a venda corporativa e, em último lugar os produtos de venda direta.” (Empreendedor N).

No que se refere a dimensão admissão de risco, neste estágio de maturidade, a OES evidencia ações que buscam reduzir custos associados a cadeia de suprimentos da organização, assim como, a diversificação da sua cadeia produtiva. O caráter participativo e reflexivo a respeito das tomadas de decisões também é característica deste estágio.

“Faço uma ressalva aí para os critérios ambientais, principalmente, que como eu falei antes, desde a construção a gente já teve a oportunidade de implantar, isso reduziu muito o custo operacional nosso do hotel, então isso garantiu a nossa sustentabilidade desde o início do processo. Claro, a gente veio crescendo ao longo do tempo em taxa de ocupação e faturamento, né, mas se não tivesse feito o aporte com esse viés, eu acredito, que não teria se sustentado de uma forma tradicional, que os nossos custos, fixos e variáveis, enfim, eles seriam muito altos para sustentar o empreendimento, essa é uma ideia de indicador de custos operacionais e a gente tá variando a média de 23% de custo, sendo que dentro da hotelaria tradicional aí tu encontra hotéis com 60% operacional.” (Empreendedor F).

“[...] isso foi uma dificuldade muito grande para conseguir desenvolver um parceiro pequeno o suficiente que topasse produzir uma escala muito pequena para nós, isso foi um desafio muito grande, e hoje isso querendo ou não, acaba nos prejudicando num possível crescimento, numa possível escalagem do negócio aí, porque a gente desenvolveu uma relação com artesãos, são trabalhadores que não trabalham em esteira de produção, em linha de produção e dentro de fábricas, e sim fabriquetas, muitas vezes na garagem de casa do João, da Mariazinha lá, que eles desenvolvem amostras, então a gente chama de ateliers de amostras.” (Empreendedor J).

“[...] gente até já teve oportunidade de ir para única fábrica pra fazer tudo e a gente optou de não ir e dividir a produção, dividir a demanda com pequenos e, essa é uma nova estratégia nossa, em vez da gente só ter um fabrica que produza mil pares por mês, a gente quer ter dez que produzam cem, ou cinco que produzam.” (Empreendedor O).

“[...] a parte financeira é muito mais fácil, né, porque tu têm os relatórios ali que geram para ti, nas DRE tu tem a noção das coisas, a gente conseguiu esse prédio agora, então a gente sabe que se a gente não tivesse investido na empresa, ó galera, o lucro teria sido esse, teve uma distribuição de tanto, mostra que o negócio tá saudável, por mais que, digamos assim, tu vai ver um mês deu negativo no DRE, deu negativo porque a gente construiu um prédio de dois andares gigante para a gente, e aos pouquinhos a gente tá pagando as parcelas, a gente tá investindo no negócio, não é porque a gente vendeu mal ou a gente tá tendo custo alto de operação, é porque a gente investiu no negócio, então isso tudo a galera tem noção, a gente apresenta isso para a galera.” (Empreendedor I).

Neste estágio de maturidade, a dimensão Proatividade se manifesta pela aplicação de novas metodologias ou ferramentas de gestão para melhoria dos processos, bem como, a formação de alianças estratégicas com demais *stakeholders* para o desenvolvimento de produtos e acesso a novos mercados consumidores.

“Co-criações, a gente aposta muito nisso, isso também tá relacionado a questão de concorrência, né, nem sempre a gente denomina isso como concorrência, nós já fizemos parcerias com outras marcas de calçados, inclusive, então a co-criação, a Colab, ela é vista por nós de uma maneira muito positiva, a gente, é o momento onde a gente pode testar novos

públicos, testar novas regiões, testar novas comunicações, tentar novas ações gerais [...]” (Empreendedor J).

“A gente tá patinando em várias coisas aqui dentro, que não saem do papel, justamente por não tá trabalhando com projeto, com essa lógica de projetos e prazos para serem entregues, porque a gente tá muito preocupado com a rotina, então a gente tá aplicando metodologia ágil, claro, adaptada a nós, para poder, já começou a metodologia ágil faz uns três meses para a rotina, para a rotina ficar redonda, quando a rotina ficar redonda, talvez nunca fique, mas quando as pessoas melhorarem suas rotinas, para que possam ter a cabeça direcionada para o estratégico, aí aplicar o Scrum ou alguma coisa assim, essa é a ideia.” (Empreendedor I).

“[...] a gente começou sendo só uma marca de produtos que criava seus produtos e vendia seus produtos através de um e-commerce próprio, esse foi o começo lá em 2013, aí logo em seguida surgiu uma nova oportunidade de negócios que foi as empresas querendo comprar os produtos em maior quantidade para brindes corporativos, aí a gente abriu uma nova frente de negócios que é essa parte de brindes corporativos e a partir do contato com as empresas, eles começaram a ficar muito interessados em saber os nossos processos produtivos, o que era economia circular, o que era consumo consciente, como a gente fazia o que fazia, e principalmente se dava pra fazer com os resíduos deles e aí a gente sentiu a necessidade de abrir um outro braço de modelo de negócio que é a consultoria então, gradativamente assim, a consultoria tem ganhado um espaço muito grande no que a gente vem fazendo” (Empreendedor N).

No que toca a dimensão Perseverança, neste estágio de maturidade, a OES demonstra discernimento ao ponderar escolhas considerando a relevância da dimensão econômica frente a longevidade e ampliação do propósito socioambiental da organização.

“Qualquer negócio que tu vai escalar, né, eu costumo dizer que é impossível ser cem por cento sustentável num mundo capitalista que a gente vive hoje, porque uma coisa vai contra a outra, né, o capitalismo ele visa o lucro, a sustentabilidade não, né, então é impossível tu ser uma marca cem por cento sustentável, tu pode ter, tu pode reduzir os teus impactos, né, socioambientais, teus impactos, enfim, mas toda a empresa precisa de lucro, a gente precisa tirar dinheiro, a gente tem contas para pagar, a gente reinvestir na empresa para crescer, enfim, chega uma hora que nem sempre a nossa região pode nos fornecer, com o custo de materiais que a gente quer, com a tecnologia que a gente quer, com a agilidade que a gente quer, que a gente quer não, que a gente precisa para continuar crescendo.” (Empreendedor J).

“[...] eu acho que tem os mesmos desafios porém tem o impacto como centro da operação, então eu acho que as vezes o que é difícil pra um, sai desse modelo tradicional e ir pra um negócio de impacto é justamente tirar o lucro do centro e colocar o propósito no centro, e aí o lucro passa a ser consequência então, não é que a empresa não quer gerar lucro ou não vai gerar lucro mas, o lucro está a serviço do impacto e não ao contrário.” (Empreendedor N).

“[...] meu papel assim como minha esposa, a gente acaba pensando duas maneiras, a gestão do negócio que é a lucratividade, tem que gerar lucro e esse lucro ele passa a ser financeiro e também forma de pacto para ampliação do projeto, correto, que envolve grana, envolve recursos, automaticamente passa por isso. E a nossa maior dificuldade hoje, assim como qualquer empresa que não tem impacto socioambiental é o próprio mercado, como a gente não vive de um recurso público, de uma assinatura, de um edital, que também tem essa dificuldade [...]” (Empreendedor O).

4.1.1.3.5 Certeza Econômica

No estágio de maturidade Certeza, no que se refere a dimensão Inovação, a OES apresenta convicção ao ofertar no mercado produtos ou serviços que possuam pouca ou nenhuma concorrência, dadas suas características construtivas ou o propósito socioambiental implícito.

“Com biquínis nós, também, fomos pioneiras em biquínis menstruais aqui no Brasil, internacionalmente, é o segundo biquíni no mundo que existe, e é isso, é uma questão de evolução coletiva.” (Empreendedor K).

“Surgiu na faculdade, em 2013, a gente tava, precisava criar um produto que fosse inovador e lucrativo e sustentável, e aí na época, lá nos Estados Unidos, Europa, tava bombando esse negócio de carteira de papel e aqui no Brasil ninguém fazia, já tinha sido tentado trabalhar com Tyvek no Brasil nos anos 80, depois nos anos 90, no início dos anos 2000. Mas, talvez pela informação, pela facilidade do acesso em relação ao que a gente tem agora, a gente conseguiu criar algo sustentável a longo prazo, então em 2013 a gente comprou uma carteira lá de fora, que vendia bem, viu que precisava fazer uns ajustes no tamanho, no molde, alguns detalhes assim, fez esses ajustes para caber documento daqui, caber RG, caber a nota e tal e lançou no mercado, para a faculdade, para passar de ano.” (Empreendedor I).

No que tange a Admissão de Risco, a OES compreende a importância que a dimensão econômica possui para continuidade das operações da organização, destacando a necessidade transparência financeira e busca de formas alternativas de monetização que não dependam de recursos governamentais.

“É, tu ter, de quem for empreender ter isso muito claro assim, porque se tu não monetizar o teu serviço tu vai tocar aqui por quatro ou seis meses e não vai conseguir pagar os boletos e vai fechar a empresa e aquilo virou uma utopia, tu não conseguiu concretizar o impacto que tu queria fazer no fim das contas, né? Acho que seria isso assim, buscar formas de monetização e formas claras de mostrar o valor agregado do teu serviço assim.” (Empreendedor A).

“Agora, o grande desafio é que a parte da gestão financeira é feita aqui em Porto Alegre, então a gente, o nosso papel, é ser muito transparente com

isso. Então daqui não sai nada sem nota fiscal, nada, tudo que a gente vende então para poder garantir a transparência e todo mundo acompanhe o processo do que que é feito. Tanto a remuneração lá pela colheita do algodão quanto pela confecção aqui da Univense, tudo tem nota, todas nós as cooperativas emitidos notas [...]” (Empreendedor L).

“[...] a gente participa do CMDCA do COMAS, a gente é ligado muito forte nas questões, no mundo social e tu vai nas reuniões, tem um recurso, o orçamento da prefeitura, depende da gestão e, é super escasso, tu vê cinquenta ONGs pra quinhentos mil, não tem condições de manter os projetos sociais. Imagina eu sentado numa reunião, trabalho desde os meus quatorze anos, vou ficar esperando recurso público e uma rubrica de uma pessoa que talvez não consiga entender quem nós somos, ou então do lado de uma APAE, de uma AME, do lado de outras organizações que trabalhem com crianças altistas. Cara, não, não, não desceu, sabe.” (Empreendedor O).

No que diz respeito a dimensão Proatividade, neste estágio de maturidade, a OES apresenta constância ao empregar os recursos financeiros da organização na ampliação do impacto socioambiental positivo, como também, na remuneração justa de toda cadeia produtiva.

“Agora em Porto Alegre a ideia das lojas, a multiplicação agora da [Empresa O] tanto em Porto Alegre como em Florianópolis está acontecendo pelas lojas, aonde ter a loja vai começar apoiar projetos sociais locais, daí sim nós vamos começar a procurar outros projetos sociais que já estão fazendo coisas legais bacanas e a gente vai apoiar. [...] um exemplo, a gente descobriu que tem alguns Telecentros parados porque o governo não tem condições de pagar um professor de informática. Então a gente quer o ano que vem entender qual é esse projeto, e a gente consegue pagar, a gente consegue fazer um projeto e apoiar esse professor, então a gente quer ser esse canal de recurso que talvez não seja só grana, pode ser o conhecimento, a parte jurídica também, de trazer conhecimento e oportunidade para crianças e adolescentes.” (Empreendedor O).

“Vamos construir junto e no final nós vamos dividir esse resultado, além de remunerar de forma justa, que hoje quem produz para a [Empresa L], cada um dos elos, nós todos, ganhamos muito mais do que se a gente fizer um produto igual para o mercado. Além disso, no final do ano a gente faz o balanço e o resultado também é dividido de forma igual entre todos.” (Empreendedor L).

No que tange a dimensão Perseverança, fica evidenciado neste estágio de maturidade que a OES expressa consciência das dificuldades econômicas inerentes ao setor no qual atua, neste sentido, o empreendedor se mostra resiliente as adversidades e comprometido com o propósito socioambiental da organização.

“eu diria que em primeiro lugar é tirar o certo romantismo sobre o tema, é um negócio como qualquer outro negócio no sentido do trabalho que dá, do

business mesmo, e eu diria ainda que é um negócio ainda mais difícil porque além dos business ele ainda tem o impacto então, eu acho que isso é interessante, não como uma coisa para desmotivar, mas para trazer a realidade do que é o negócio no seu dia a dia, então é bonito gerar impacto mas dá trabalho gerar impacto, manter o impacto, de ser fiel com essa missão, dá muita vontade ao longo do caminho de dizer: não peraí, vamos simplificar isso, vamos fazer de um jeito mais fácil. E fazer do jeito mais fácil é abrir mão do impacto, por que é o impacto que te dá a complexibilidade maior o negócio então, eu diria que tirar esse romantismo, consegui se manter fiel a esse propósito ao longo, mesmo com todas essas dificuldades que vão ter, ser resiliente, saber que tipo vai demorar um tempo até gerar lucro, vai demorar um tempo até tu entender o que você está fazendo” (Empreendedor N).

“[...] a gente passou, eu falo pela nossa família, assim, por maus bocados no início, assim, principalmente na questão financeira, de pagamento do [Empresa F], de não ter dinheiro de onde tirar e dar a volta por cima e conseguir, tanto que tá aí o empreendimento, dez anos não é nada num empreendimento, mas ele tá aí, tá firme, tá forte, tá em cima de uma rocha que a gente acredita muito que é a sustentabilidade, que dá a garantia do negócio [...]” (Empreendedor F).

“[...] eu me formei em sociologia, eu amei a história e dei uma guinada na minha vida, meio que assim, fecha os quarenta anos sabe, o cara dá uma reciclada, sabe de uma coisa eu vou fazer o que eu amo, vendi minha parte na companhia, foi uma loucura toda, chutei meio que tudo pra cima, vou fazer o que eu amo, tenho condições de manter com a minha carreira, com aquilo que eu conquistei com quase trinta anos de carreira, entendeu, vinte, vinte e poucos anos no calçado, hoje eu tenho uma outra renda, umas casas de aluguel, então eu consigo ser um empreendedor social, me organizei para ser um empreendedor social, eu não vivo de um pró-labore alto da [Empresa O].” (Empreendedor O).

Os trechos codificados a partir dos depoimentos realizados pelos empreendedores constituíram o principal subsídio para a realização das sínteses que caracterizam cada estágio de maturidade da OES, expressa no modelo proposto neste estudo.

4.2 Resultados obtidos da aplicação do modelo de Avaliação da Maturidade da Orientação Empreendedora Social.

Neste tópico, será apresentada a avaliação final obtida para o estágio de maturidade da OES, de acordo com os depoimentos colhidos, para cada empreendedor social participante desta pesquisa sendo necessário, para tanto, elucidar as regras de aplicação que concernem o emprego do presente modelo.

Cabe salientar que os quadros característicos da evolução de cada estágio de maturidade apresentados anteriormente (Quadro 15, Quadro 16, Quadro 17), são

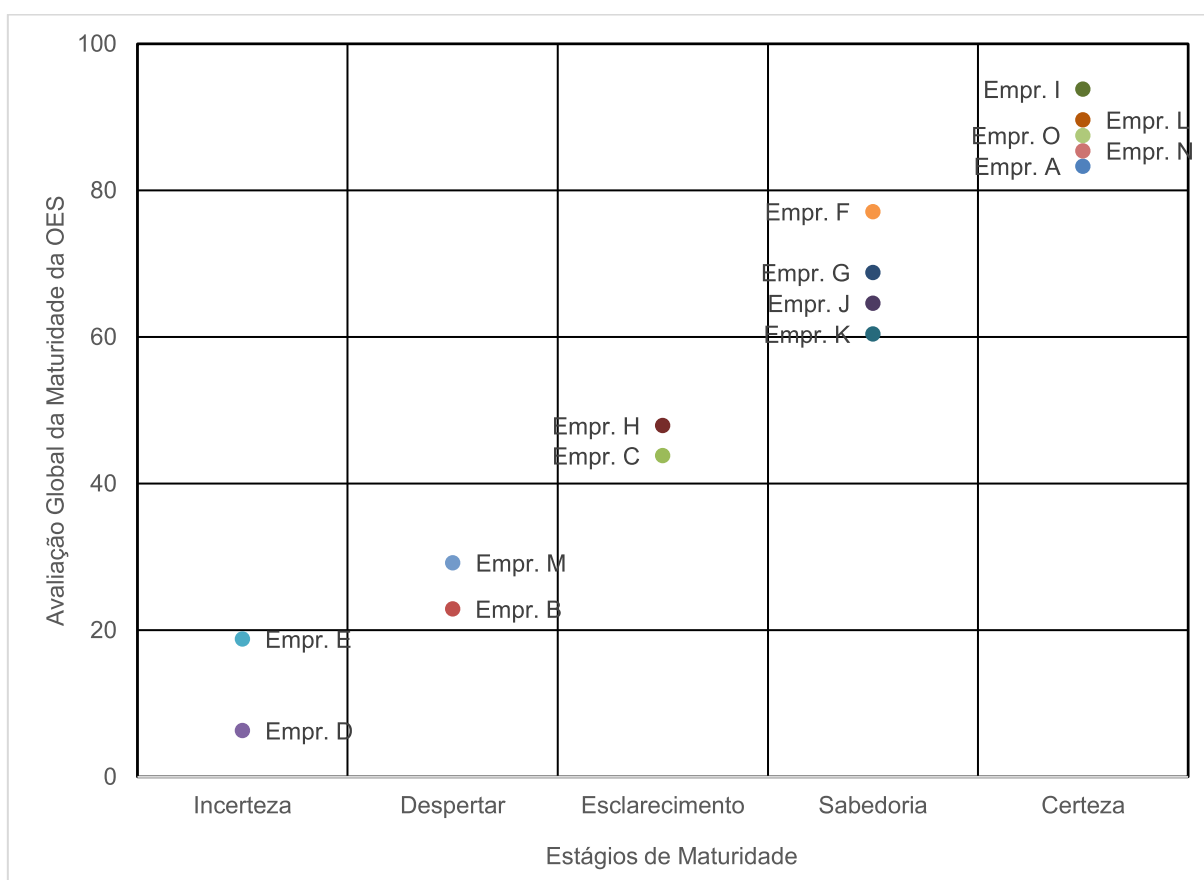
subsídios para a aplicação do presente modelo. A partir da explicitação das ações e orientações adotadas pelo empreendedor, se pretende definir o estágio de maturidade daquele episódio relatado para cada uma das dimensões preconizadas pelo TBL. Neste ponto, destaca-se que um único empreendedor pode oferecer ações e orientações que perfaçam mais de um estágio de maturidade dentro da mesma dimensão.

Uma vez caracterizadas as ações e orientações relatadas nos quadros que caracterizam a evolução da OES, supracitados, de acordo com cada estágio de maturidade, através das dimensões prescritas pelo TBL é, então, realizada a transposição destes registros para a matriz de avaliação (Quadro 11), de tal maneira que, tais episódios relatados recebam uma pontuação dentro do nível que lhe foi estipulado, tal pontuação não é cumulativa ao número de registros obtidos para o mesmo estágio.

Após realizada a transposição de registros dos quadros para a matriz de avaliação da maturidade da OES, adota-se o maior valor alcançado para cada dimensão da OES, como base de cálculo da média aritmética deste constructo do TBL. Por fim, é realizada a média aritmética dos pesos obtidos para cada constructo do TBL, logrando-se assim, o peso final atribuído a maturidade da OES explicitada pelo empreendedor social. A partir deste valor, em âmbito global, é possível atribuir um estágio de desenvolvimento da maturidade da OES para os empreendedores sociais e, por conseguinte, diagnosticar e visualizar passos para sua evolução.

Os resultados globais para a maturidade da OES, abrangeram todo o espectro de estágios de maturidade propostos pelo presente modelo, no que se refere a avaliação dos casos selecionados para esta pesquisa, o que evidencia sua aplicabilidade e versatilidade nas aferições realizadas no campo de estudo (Figura 11).

Figura 11 – Resultados Globais da Maturidade da OES.



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.1 Estágio de Maturidade: Incerteza

Para o presente modelo de avaliação, será admitido como estágio de maturidade de Incerteza para a OES, o empreendedor que obtiver como nota final, ao percorrer todos os itens constantes na matriz de avaliação, uma média aritmética resultante dos pesos obtidos para as dimensões Social, Ambiental e Econômica, igual ou inferior a vinte pontos.

Dentro desta faixa de pontuação, o estágio de maturidade para a OES é caracterizado predominantemente por:

- vincula a necessidade de recursos externos para que inovações em processos ou produtos venham a ocorrer na empresa;
- atua como um disseminador de novas ideias não se comprometendo com a execução;

- demonstra incapacidade de converter ou assegurar ganhos econômicos advindos da comercialização ou inovação de seus produtos ou serviços;
- práticas de mensuração de impacto socioambiental não são adotadas ou foram descontinuadas;
- projeta ações futuras para ampliação do impacto socioambiental não estabelecendo prazos para execução;
- apresenta receio ao comprometer-se com recursos financeiros de investidores;
- manifesta descrença a práticas ou ferramentas de gestão, tão pouco desenvolve um planejamento financeiro de médio e longo prazo;
- sua atuação no campo socioambiental ocorre de forma passiva, não promovendo a divulgação e disseminação de seus produtos ou serviços;
- desligou-se ou encerrou, parcial ou totalmente, as atividades da organização dadas as dificuldades emocionais, financeiras decorrentes do seu envolvimento;
- apresenta inconstância de propósito socioambiental o que, involuntariamente, incide em resultados insatisfatórios.

Com a apuração dos resultados decorrente do presente modelo de avaliação, verificou-se que dois empreendedores se apresentam neste estágio de desenvolvimento da OES, tais descrições e resultados são apresentados a seguir.

O Empreendedor D, informou ser um Micro Empreendedor Individual (MEI), este desenvolveu uma plataforma web para coleta e destinação adequada de materiais recicláveis na região de Porto Alegre (RS), tendo atuado neste campo entre os anos de 2014 até 2018. Possui graduação incompleta em Nutrição e, participou de uma edição do Programa AGIR, promovido pelo SEBRAE RS para capacitação de empreendedores sociais. O mesmo apresentou o seguinte desempenho quanto a avaliação da maturidade da OES (Quadro 18):

Quadro 18 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor D

CONSTRUCTOS TBL		SOCIAL						AMBIENTAL						ECONÔMICO					
ESTÁGIOS DE MATURIDADE		Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO
PESOS		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100	
DIMENSÕES DA OES	Inovação	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	Admissão de Risco	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
	Proatividade	0	1	0	0	0	25	1	1	0	0	0	25	2	0	0	0	0	0
	Perseverança	2	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	25	8	0	0	0	0	0
MÉDIA PARCIAL		6,3						12,5						0					
MÉDIA FINAL		6,3																	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Empreendedor E informou ser um MEI, atuando principalmente na manufatura artesanal a partir do cultivo do bambu, tendo atuado neste campo a partir do ano de 2015 na região de Porto Alegre (RS). Possui o ensino médio completo e, participou de uma edição do Programa AGIR, desenvolvido pelo SEBRAE/RS. O mesmo apresentou o seguinte desempenho quanto a avaliação da maturidade da OES (Quadro 19):

Quadro 19 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor E

CONSTRUCTOS TBL		SOCIAL						AMBIENTAL						ECONÔMICO					
ESTÁGIOS DE MATURIDADE		Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO
PESOS		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100	
DIMENSÕES DA OES	Inovação	0	4	0	0	0	25	2	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	25
	Admissão de Risco	0	1	0	0	0	25	0	1	0	0	0	25	7	0	0	0	0	0
	Proatividade	2	7	0	0	0	25	0	0	2	0	0	50	0	1	0	0	0	25
	Perseverança	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	25
MÉDIA PARCIAL		18,8						18,8						18,8					
MÉDIA FINAL		18,8																	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2 Estágio de Maturidade: Despertar

Para o presente modelo de avaliação, será admitido como estágio de maturidade de Despertar para a OES, o empreendedor que obtiver como nota final, ao percorrer todos os itens constantes na matriz de avaliação, uma média aritmética resultante dos pesos obtidos para as dimensões Social, Ambiental e Econômica, superior a vinte pontos e, igual ou inferior a quarenta pontos.

Dentro desta faixa de pontuação, o estágio de maturidade para a OES é caracterizado predominantemente por:

- reconhece práticas de inovação em organizações referência no seu ramo de atuação, mas não se encontra comprometido com a implementação a curto ou médio prazo;
- manifesta interesse em explorar formas alternativas de produção e comercialização de seus produtos ou serviços mas, delega tais atividades para um futuro não determinado;
- caracteriza-se por ações modestas em prol da ampliação da atuação socioambiental, delegando ao futuro não determinado ações mais contundentes;
- mostra-se ciente de suas capacidades produtivas e organizacionais manifestando necessidade de estruturar seus processos para atender demandas maiores;
- busca explorar demandas apontadas por agentes externos, governamentais ou instituições sem fins lucrativos, como também, anseios pessoais;
- procura auxílio de consultorias profissionais ou programas de capacitação para introduzir novas práticas de gestão na organização;
- demonstra prudência no que se refere a investimentos financeiros em novos projetos;
- reconhece a preeminência em dar destaque ao propósito socioambiental da organização;
- pondera a respeito da sua trajetória empreendedora e busca meios para consolidar-se no setor ou ramo de atuação;

- apresenta dificuldade em diferenciar-se no mercado de atuação por intermédio do propósito socioambiental da organização.

Ao final da apuração dos resultados de avaliação, verificou-se que dois empreendedores apresentavam-se neste estágio de desenvolvimento da OES, tais descrições e resultados são apresentados a seguir.

O Empreendedor B informou ser um Micro Empreendedor Individual (MEI), tendo desenvolvido uma plataforma web para troca gratuita de produtos entre seus usuários, tendo atuado a partir do ano de 2016 com sede em Porto Alegre (RS). O mesmo possui graduação em Administração de Empresas e Mestrado incompleto no mesmo curso, havendo participado de uma edição do Programa AGIR, promovido pelo SEBRAERS. O mesmo apresentou o seguinte desempenho quanto a avaliação da maturidade da OES (Quadro 20):

Quadro 20 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor B

CONSTRUCTOS TBL		SOCIAL						AMBIENTAL						ECONÔMICO								
ESTÁGIOS DE MATURIDADE		Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO			
																				0	25	50
DIMENSÕES DA OES	Inovação	1	1	0	0	0	25	1	1	0	0	0	25	1	0	0	0	0	0			
	Admissão de Risco	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0			
	Proatividade	1	3	5	0	0	50	1	1	1	0	0	50	0	4	1	0	0	50			
	Perseverança	1	1	0	0	0	25	1	1	0	0	0	25	0	1	0	0	0	25			
MÉDIA PARCIAL								25							25							18,8
MÉDIA FINAL		22,9																				

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Empreendedor M informou ser proprietário de uma Empresa de Pequeno Porte (EPP) com atuação em Porto Alegre (RS) a partir do ano de 2016, a mesma atua na gestão de resíduos urbanos residenciais. O empreendedor informou possuir graduação incompleta em Engenharia Ambiental, tendo participado de uma edição do Programa AGIR, promovido pelo SEBRAE RS. O mesmo apresentou o seguinte desempenho quanto a avaliação da maturidade da OES (Quadro 21):

Quadro 21 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor M

CONSTRUCTOS TBL		SOCIAL					AMBIENTAL					ECONÔMICO							
ESTÁGIOS DE MATURIDADE		Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO
PESOS		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100	
DIMENSÕES DA OES	Inovação	0	2	0	0	0	25	0	2	0	0	0	25	0	1	0	0	0	25
	Admissão de Risco	1	3	0	0	0	25	1	3	0	0	0	25	0	3	2	0	0	50
	Proatividade	0	1	1	0	0	50	0	5	1	0	0	50	0	4	0	0	0	25
	Perseverança	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	25	0	2	0	0	0	25
MÉDIA PARCIAL							25						31,3						31,3
MÉDIA FINAL		29,2																	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3 Estágio de Maturidade: Esclarecimento

Para o presente modelo de avaliação, será admitido como estágio de maturidade de Esclarecimento para a OES, o empreendedor que obtiver como nota final, ao percorrer todos os itens constantes na matriz de avaliação, uma média aritmética resultante dos pesos obtidos para as dimensões Social, Ambiental e Econômica, superior a quarenta pontos e, igual ou inferior a sessenta pontos.

Dentro desta faixa de pontuação, o estágio de maturidade para a OES é caracterizado predominantemente por:

- reconhece e comunica de forma clara os processos para inovação e melhoria de produtos e serviços na organização;
- busca como diferencial competitivo no mercado pelo reconhecimento a marca e propósito da organização;
- reconhece e explora efetivamente oportunidades de melhoria e inovações em seus processos e produtos de acordo com aspectos relativos ao mercado consumido;
- decisões estratégicas são efetuadas com a ciência e consenso dos principais *stakeholders*;
- avaliam sua capacidade de atendimento a demandas do mercado;

- realizam alianças estratégicas com fornecedores e outras instituições para financiamento de novos projetos;
- promove a autonomia e delegação de responsabilidades no grupo de trabalho;
- busca desenvolver ações voltadas para prática do comércio justo em toda a cadeia produtiva;
- busca antecipar ações voltadas para a redução ou reaproveitamento dos resíduos decorrentes da própria operação;
- busca orientação de agentes externos para viabilizar a sustentabilidade econômica da organização.

Ao final da apuração dos resultados de avaliação, verificou-se que dois empreendedores apresentavam-se neste estágio de desenvolvimento da OES, tais descrições e resultados são apresentados a seguir.

O Empreendedor C informou ser um Micro Empreendedor Individual (MEI), tendo atuado desde o ano de 2015, com sede em Porto Alegre (RS), na fabricação e comercialização de produtos derivados da lã. O mesmo informou possuir graduação em Moda e Mestrado em Design, não havendo participado de programas de capacitação ou aceleração no tema negócios sociais. O mesmo apresentou o seguinte desempenho quanto a avaliação da maturidade da OES (Quadro 22):

Quadro 22 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor C

CONSTRUCTOS TBL		SOCIAL						AMBIENTAL						ECONÔMICO					
ESTÁGIOS DE MATURIDADE		Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO
PESOS		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100	
DIMENSÕES DA OES	Inovação	0	1	0	0	0	25	0	0	1	0	0	50	0	1	0	0	0	25
	Admissão de Risco	0	1	0	0	0	25	0	1	0	0	0	25	0	3	0	0	0	25
	Proatividade	2	2	2	0	0	50	0	0	0	2	0	75	0	0	1	2	0	75
	Perseverança	2	0	1	0	0	50	0	0	2	0	0	50	0	0	2	0	0	50
MÉDIA PARCIAL		37,5						50						43,8					
MÉDIA FINAL		43,8																	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Empreendedor H caracteriza-se como um MEI, atuando na confecção e varejo da moda e vestuários, desde o ano de 2014, na região de Porto Alegre (RS). Possui graduação em Direito e Pós-graduação em Mediações de Conflitos, havendo participado do Programa AGIR, desenvolvido pelo SEBRAE RS. O mesmo apresentou o seguinte desempenho quanto a avaliação da maturidade da OES (Quadro 23):

Quadro 23 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor H

CONSTRUCTOS TBL		SOCIAL						AMBIENTAL						ECONÓMICO					
ESTÁGIOS DE MATURIDADE		Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO
PESOS		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100	
DIMENSÕES DA OES	Inovação	0	2	0	0	0	25	0	0	2	0	0	50	0	1	0	0	0	25
	Admissão de Risco	0	0	3	0	0	50	0	0	3	0	0	50	4	3	5	0	0	50
	Proatividade	0	0	2	0	0	50	0	0	1	0	0	50	2	1	0	0	0	25
	Perseverança	0	0	1	0	3	100	0	0	1	0	0	50	0	1	2	0	0	50
MÉDIA PARCIAL		56,3						50						37,5					
MÉDIA FINAL		47,9																	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.4 Estágio de Maturidade: Sabedoria

Para o presente modelo de avaliação, será admitido como estágio de maturidade de Sabedoria para a OES, o empreendedor que obtiver como nota final, ao percorrer todos os itens constantes na matriz de avaliação, uma média aritmética resultante dos pesos obtidos para as dimensões Social, Ambiental e Econômica, superior a sessenta pontos e, igual ou inferior a oitenta pontos.

Dentro desta faixa de pontuação, o estágio de maturidade para a OES é caracterizado predominantemente por:

- concentra esforços para expandir as ações realizadas nos estágios anteriores por meio da conscientização dos *stakeholders* ou ampliação do espectro de pessoas beneficiadas pela organização;

- explora oportunidade de inovações ou melhorias em seus processos ou produtos;
- pondera a respeito das ações realizadas em prol da inovação e melhoria de processos, produtos ou serviços e age em favor da sustentabilidade econômica;
- realiza o acompanhamento e análise dos indicadores de impacto;
- buscar oferecer melhor condições financeiras a colaboradores ou beneficiários integrantes de classes sociais em vulnerabilidade;
- busca a redução de custos em sua cadeia de suprimentos, assim como, a diversificação da cadeia produtiva;
- caracteriza-se pelo caráter reflexivo a respeito da tomada de decisões.
- busca ajustar processos, reformular objetivos, entre outros, com base em *feedbacks* e observações realizadas no campo de atuação;
- faz uso de pesquisas e orientação de agentes externos para ampliar seu impacto socioambiental;
- aplica ferramentas e metodologias de gestão para melhoria de processos;
- realiza alianças estratégicas para desenvolvimento de produtos e acesso a novos mercados consumidores.
- demonstra capacidade de avaliar sua trajetória empreendedora e perseverar na manutenibilidade dos propósitos socioambientais da organização;
- pondera a respeito da sustentabilidade econômica da organização frente a ampliação do propósito socioambiental.

Ao final da apuração dos resultados de avaliação, verificou-se que quatro empreendedores apresentavam-se neste estágio de desenvolvimento da OES, tais descrições e resultados são apresentados a seguir.

O Empreendedor F informou gerir uma Empresa de Pequeno Porte (EPP), com atuação no ramo de hotelaria e turismo, desde o ano de 2009, na região de Cambará do Sul (RS). O mesmo comunicou possuir graduação em Hotelaria e especializações em Administração e Marketing; Inovação, Empreendedorismo e Negócios Turísticos, havendo participado de todo processo de certificação do Sistema B. O mesmo apresentou o seguinte desempenho quanto a avaliação da maturidade da OES (Quadro 24):

Quadro 24 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor F

CONSTRUCTOS TBL		SOCIAL					AMBIENTAL					ECONÓMICO							
ESTÁGIOS DE MATURIDADE		Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO
PESOS		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100	
DIMENSÕES DA OES	Inovação	0	0	2	0	0	50	0	0	0	3	0	75	0	0	1	0	0	50
	Admissão de Risco	0	0	2	0	0	50	0	0	2	0	0	50	0	0	2	7	1	100
	Proatividade	0	0	7	3	2	100	0	0	6	8	0	75	0	0	0	1	1	100
	Perseverança	0	1	1	2	4	100	0	0	0	2	0	75	0	0	0	0	1	100
MÉDIA PARCIAL							75						68,8						87,5
MÉDIA FINAL		77,1																	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Empreendedor G informou gerir uma Microempresa (ME) com atuação no reaproveitamento de materiais recicláveis para confecção e comercialização de *souvenirs*, prestação de serviço de logística e consultoria para gestão de resíduos, desde o ano de 2010, na região de Viamão (RS). O mesmo comunicou ter graduação em Assistência Social, havendo participado de edições do Programa AGIR, desenvolvido pelo SEBRAE RS. O mesmo apresentou o seguinte desempenho quanto a avaliação da maturidade da OES (Quadro 25):

Quadro 25 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor G

CONSTRUCTOS TBL		SOCIAL					AMBIENTAL					ECONÓMICO							
ESTÁGIOS DE MATURIDADE		Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO
PESOS		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100	
DIMENSÕES DA OES	Inovação	0	1	1	0	1	100	0	0	2	0	0	50	0	0	1	0	0	50
	Admissão de Risco	0	0	1	0	0	50	0	0	1	0	0	50	2	0	3	1	0	75
	Proatividade	0	2	0	0	1	100	0	0	1	1	0	75	1	0	1	1	0	75
	Perseverança	0	0	2	0	0	50	0	0	0	2	0	75	0	2	1	2	0	75
MÉDIA PARCIAL							75						62,5						68,8
MÉDIA FINAL		68,8																	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Empreendedor J informou ser um Micro Empreendedor Individual (MEI) com atuação no ramo da confecção e comercialização de calçados sustentáveis, desde o ano de 2015, na região de São Leopoldo (RS). O mesmo comunicou possuir graduação em Comércio Exterior, havendo participado de uma edição do Programa AGIR, promovido pelo SEBRAE RS. O mesmo apresentou o seguinte desempenho quanto a avaliação da maturidade da OES (Quadro 26):

Quadro 26 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor J

CONSTRUCTOS TBL		SOCIAL					AMBIENTAL					ECONÓMICO							
ESTÁGIOS DE MATURIDADE		Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO
PESOS		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100	
DIMENSÕES DA OES	Inovação	0	0	1	0	0	50	0	0	0	0	1	100	0	0	2	0	0	50
	Admissão de Risco	0	0	1	0	0	50	0	0	1	0	0	50	0	0	3	1	0	75
	Proatividade	0	1	1	0	0	50	1	0	1	0	0	50	0	0	2	4	0	75
	Perseverança	0	0	1	0	0	50	0	0	0	0	1	100	0	1	2	3	0	75
MÉDIA PARCIAL							50						75						68,8
MÉDIA FINAL		64,6																	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Empreendedor K informou gerir uma Empresa de Pequeno Porte (EPP) com atuação no ramo de confecção e comercialização de roupas íntimas e biquínis femininos sustentáveis, desde o ano de 2017, na região de Porto Alegre (RS). O mesmo comunicou possuir graduação incompleta em Engenharia Química, havendo participado de uma edição do Programa AGIR, desenvolvido pelo SEBRAE RS. O mesmo apresentou o seguinte desempenho quanto a avaliação da maturidade da OES (Quadro 27):

Quadro 27 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor K

CONSTRUCTOS TBL		SOCIAL					AMBIENTAL					ECONÓMICO							
ESTÁGIOS DE MATURIDADE		Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO
PESOS		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100	
DIMENSÕES DA OES	Inovação	0	0	1	0	1	100	0	2	1	0	0	50	0	0	0	0	1	100
	Admissão de Risco	0	2	0	0	0	25	0	2	0	0	0	25	0	1	3	1	0	75
	Proatividade	0	0	0	1	2	100	0	1	0	0	0	25	0	1	1	0	0	50
	Perseverança	0	0	0	2	2	100	0	1	0	0	0	25	0	0	1	0	0	50
MÉDIA PARCIAL							81,3						31,3						68,8
MÉDIA FINAL		60,4																	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.5 Estágio de Maturidade: Certeza

Para o presente modelo de avaliação, será admitido como estágio de maturidade de Certeza para a OES, o empreendedor que obtiver como nota final, ao percorrer todos os itens constantes na matriz de avaliação, uma média aritmética resultante dos pesos obtidos para as dimensões Social, Ambiental e Econômica, superior a oitenta pontos e, igual ou inferior a cem pontos.

Dentro desta faixa de pontuação, o estágio de maturidade para a OES é caracterizado predominantemente por:

- buscar promover a melhoria das condições sociais de seus beneficiários por meio de ações, produtos ou serviços inovadores;
- capacidade de aperfeiçoar seus processos com vista a ampliação do impacto ambiental e diferencial competitivo;
- ofertar no mercado consumidor produtos ou serviços com baixa concorrência dadas as características construtivas ou propósito socioambiental;
- pleno comprometimento com o propósito socioambiental;
- manifestar ações em prol da continuidade e expansão do impacto socioambiental da organização;

- compreende a importância da dimensão econômica para a continuidade das operações;
- demonstra transparência financeira e busca formas alternativas de monetização que não dependam de recursos governamentais.
- busca a certificação concernente ao escopo socioambiental alinhado com o propósito da organização;
- emprega o constante acompanhamento de indicadores para melhoria dos processos da organização;
- participa ativamente de eventos, associações e certificações;
- emprega recursos financeiros para ampliação do impacto socioambiental;
- busca uma remuneração justa para toda a cadeia produtiva;
- abnega de interesses pessoais em favor da continuidade e expansão do impacto socioambiental;
- manifesta sua vocação para o propósito socioambiental almejado;
- incentiva que demais organizações compartilhem do compromisso socioambiental;
- mostra-se resiliente às adversidades e comprometido com o propósito socioambiental da organização.

Ao final da apuração dos resultados de avaliação, verificou-se que cinco empreendedores apresentavam-se neste estágio de desenvolvimento da OES, tais descrições e resultados são apresentados a seguir.

O Empreendedor A informou gerir uma Empresa de Pequeno Porte (EPP), atuando no ramo de coleta e destinação de resíduos recicláveis, desde o ano de 2018, na região de Porto Alegre (RS). O mesmo comunicou possuir graduação em Engenharia Ambiental, Mestrado em Engenharia de Produção e, Doutorado incompleto no mesmo curso; havendo participado do Programa de Aceleração REALIZA, desenvolvido pela QUINTESSA. O mesmo apresentou o seguinte desempenho quanto a avaliação da maturidade da OES (Quadro 28):

Quadro 28 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor A

CONSTRUCTOS TBL		SOCIAL					AMBIENTAL					ECONÔMICO							
ESTÁGIOS DE MATURIDADE		Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO
PESOS		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100	
DIMENSÕES DA OES	Inovação	0	0	0	1	0	75	0	0	0	1	0	75	0	0	0	1	0	75
	Admissão de Risco	0	0	0	3	0	75	0	0	0	3	0	75	0	0	0	0	3	100
	Proatividade	0	0	1	1	0	75	0	0	0	2	0	75	0	0	0	2	0	75
	Perseverança	0	0	0	0	1	100	0	0	4	0	1	100	0	0	0	1	1	100
MÉDIA PARCIAL							81,3						81,3						87,5
MÉDIA FINAL		83,3																	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Empreendedor I informou gerir uma Microempresa (ME) com atuação na confecção e varejo de carteiras sustentáveis, desde o ano de 2016, na região de Montenegro (RS). O mesmo comunicou possuir graduação em Administração, havendo participado de todo o processo de certificação do Sistema B. O mesmo apresentou o seguinte desempenho quanto a avaliação da maturidade (Quadro 29):

Quadro 29 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor I

CONSTRUCTOS TBL		SOCIAL					AMBIENTAL					ECONÔMICO							
ESTÁGIOS DE MATURIDADE		Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO
PESOS		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100	
DIMENSÕES DA OES	Inovação	0	0	1	0	0	50	0	0	0	0	1	100	0	1	1	0	1	100
	Admissão de Risco	0	0	0	1	2	100	0	0	0	1	2	100	0	0	4	1	0	75
	Proatividade	0	0	0	1	1	100	0	0	2	0	2	100	0	0	2	2	2	100
	Perseverança	0	0	1	0	1	100	0	0	0	0	1	100	0	0	0	2	1	100
MÉDIA PARCIAL							87,5						100						93,8
MÉDIA FINAL		93,8																	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Empreendedor L informou gerir uma Cooperativa, com atuação no ramo de confecção e comercialização de roupas sustentáveis, desde o ano de 2005, na região de Porto Alegre (RS). O mesmo comunicou que possui o Ensino Médio completo, não havendo participado de nenhum programa de capacitação em negócios sociais. O mesmo apresentou o seguinte desempenho quanto a avaliação da maturidade da OES (Quadro 30):

Quadro 30 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor L

CONSTRUCTOS TBL		SOCIAL					AMBIENTAL					ECONÓMICO							
ESTÁGIOS DE MATURIDADE		Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO
PESOS		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100	
DIMENSÕES DA OES	Inovação	0	0	1	1	0	75	0	0	1	0	0	50	0	0	3	0	0	50
	Admissão de Risco	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	1	100	0	0	4	2	1	100
	Proatividade	0	1	1	2	1	100	0	0	0	0	2	100	0	0	1	1	1	100
	Perseverança	0	0	0	3	2	100	0	0	0	1	1	100	0	0	0	1	3	100
MÉDIA PARCIAL							93,8						87,5						87,5
MÉDIA FINAL		89,6																	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Empreendedor N informou gerir uma Microempresa (ME) com atuação na confecção e comercialização de moda sustentável e design de produto, desde o ano de 2013, na região de Porto Alegre (RS). O mesmo comunicou possuir graduação em Comunicação, Publicidade e Propaganda, havendo participado do Programa de Aceleração Yunus, desenvolvido pela Yunus Negócios Sociais Brasil. O mesmo apresentou o seguinte desempenho quanto a avaliação da maturidade da OES (Quadro 31):

Quadro 31 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor N

CONSTRUCTOS TBL		SOCIAL					AMBIENTAL					ECONÓMICO							
ESTÁGIOS DE MATURIDADE		Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO
PESOS		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100	
DIMENSÕES DA OES	Inovação	0	0	1	0	0	50	0	1	0	0	0	25	0	0	2	3	0	75
	Admissão de Risco	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	1	100	0	0	0	2	1	100
	Proatividade	0	0	2	3	0	75	0	0	0	0	1	100	0	0	0	1	1	100
	Perseverança	0	0	0	0	2	100	0	0	0	0	2	100	0	0	1	2	3	100
MÉDIA PARCIAL							81,3						81,3						93,8
MÉDIA FINAL		85,4																	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Empreendedor O informou gerir uma Sociedade de Propósito Específico (SPE), desenvolvendo atividades voltadas para a inclusão social, capacitação profissional e atuação junto a crianças, adolescentes e jovens, desde o ano de 2003, na região de São Leopoldo (RS). O mesmo comunicou possuir graduação em Sociologia, não havendo participado de programas de aceleração ou capacitação em negócios sociais. O mesmo apresentou o seguinte desempenho quanto a avaliação da maturidade da OES (Quadro 32):

Quadro 32 - Matriz de avaliação da OES referente ao Empreendedor O

CONSTRUCTOS TBL		SOCIAL					AMBIENTAL					ECONÓMICO							
ESTÁGIOS DE MATURIDADE		Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza	MAIOR PESO
PESOS		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100		0	25	50	75	100	
DIMENSÕES DA OES	Inovação	0	1	2	1	0	75	0	0	2	0	0	50	2	0	1	1	0	75
	Admissão de Risco	0	0	0	1	2	100	0	0	0	1	2	100	0	0	1	5	3	100
	Proatividade	0	0	2	3	1	100	0	0	1	0	0	50	0	0	0	1	2	100
	Perseverança	0	0	1	1	4	100	0	0	1	1	1	100	0	0	0	1	2	100
MÉDIA PARCIAL							93,8						75						93,8
MÉDIA FINAL		87,5																	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao final deste capítulo verifica-se a ocorrência de diferentes avaliações que perfazem todos os matizes que compreendem os estágios de maturidade para a Orientação Empreendedora Social (OES) propostos pelo presente modelo.

5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, são analisados os resultados encontrados com o modelo proposto, os aspectos identificados referentes à maturidade da Orientação Empreendedora Social (OES) e as contribuições acadêmicas e gerenciais para empreendedores sociais.

5.1 Avanços alcançados com o modelo proposto

A aplicação do modelo de Avaliação da Maturidade da Orientação Empreendedora Social (OES), possibilitou o aprimoramento das metodologias de aferição ao considerar aspectos até então nunca empregados neste contexto. Por meio deste, tornou-se possível avançar em diversas perspectivas.

Como primeiro aspecto, a partir da adoção de dimensões empreendedoras sociais que representam o estado da arte deste campo de estudo, pesquisa realizada por Syrjä et al. (2019), o modelo buscou correlacionar os conceitos apresentados pelo autor com os constructos que perfazem o *Triple-Bottom-Line* (ELKINGTON, 1994) que traduzem a expansão de valores sustentáveis nas práticas de mercado. Alicerçada nesta composição, o presente modelo de avaliação da maturidade expandiu o campo de observação a respeito da orientação empreendedora social; perante as vertentes social, ambiental e econômica e, desta maneira, permitiu a análise fragmentada das diferentes variantes que o constituem.

Como segundo aspecto, a estrutura proposta no presente modelo, que concilia as dimensões da OES com os constructos do TBL, possibilita ao seu usuário a comparação do desempenho obtido para cada um dos constructos do TBL. Tal analogia se mostra profícua para a harmonização de estratégias que atendam a cada um dos vieses social, ambiental e econômico; contribuindo para o movimento de hibridização das empresas sociais, conforme argumentado por Hai; Daft (2016).

Como terceiro aspecto, o emprego de graus de maturidade para a avaliação da Orientação Empreendedora Social (OES), que denota a existência de uma perspectiva de desempenho potencial. (MCBRIDE, 2010). Neste sentido, ao considerar as nuances próprias de cada estágio de maturidade apresentadas pelo modelo, seu usuário poderá estabelecer estratégias ou medidas para melhorar seu desempenho organizacional e evoluir para o próximo nível. Inequivocamente, este

modelo não tem como objetivo ou aspiração ser um recurso prescritivo de práticas organizacionais, do contrário, anseia tornar-se um balizador para o alcance dos propósitos socioambientais da organização como um todo.

Como quarto aspecto, o presente modelo possibilita ao usuário, a partir da constatação do estágio de maturidade da OES em face das perspectivas sociais, ambientais e econômicas prescritas pelo TBL; a designação de pesos aferidos pela matriz de avaliação. Ao consolidar a avaliação, considerando cada um de seus elementos, torna-se plausível designar ao empreendedor social um nível de maturidade global da OES. Tal abordagem apresenta vantagens em relação a pesquisas realizadas anteriormente (DIVITO; BOHNSACK, 2017; DWIVEDI; WEERAWARDENA, 2018; KRAUS et al., 2017; SYRJÄ et al., 2019), pois propicia, uma apreciação qualitativa sobre dados relevantes apresentados durante o processo.

Expressamente, nesta etapa da análise, se deseja apresentar as características principais para cada estágio de maturidade, deliberadas a partir do exame dos dados obtidos em campo; nos quais, se constata que o desempenho das empresas sociais é passível de ser relacionado aos resultados globais decorrente da aplicação do modelo de avaliação da maturidade da Orientação Empreendedora Social (OES), o que corrobora com estudos anteriormente realizados. (COVIN; LUMPKIN, 2011; GUPTA; WALES, 2017).

Neste sentido, verificou-se que empreendedores que obtiveram uma avaliação global da OES descrita como Incerteza, compreendida entre os pesos zero e vinte, não conseguiram estabelecer formas duradouras de monetizar os produtos ou serviços da sua empresa, assim como, buscar diferenciação no mercado com propostas inovadoras; a rigor, não estabelecem uma gestão fundamentada em princípios administrativos; existe o desejo de cumprir um propósito socioambiental, mas os caminhos para sua execução não são claros. Nestes casos, atribulações financeiras e pessoais ocasionaram a desistência do negócio e a mudança do ramo de atuação, no entanto, persiste a vontade de retomar as atividades no futuro.

Constatou-se que empreendedores que obtiveram uma avaliação global descrita como Despertar, compreendida entre os pesos vinte e um e quarenta, estão passando por um processo de reestruturação de seus negócios, buscando a aplicação de ferramentas administrativas e a definição de estratégias para

alavancagem do negócio, conseqüente, assumindo uma postura que admite riscos controlados. Estas empresas sociais não são autossustentáveis economicamente, portanto, seus proprietários dependem do auxílio financeiro da família ou de outra atividade que lhe proporcione renda e, que lhe possibilitem perseverar em seus propósitos socioambientais.

Demonstrou-se que empreendedores que obtiveram uma avaliação global descrita como Esclarecimento, compreendida entre os pesos quarenta e um e sessenta, demonstram conhecimento a respeito do mercado onde exercem atividade e; buscam estabelecer proativamente seu nicho de atuação por meio da oferta diversificada de produtos; tais empresas já se inseriram ou formaram uma cadeia produtiva; tendo definidos qual o propósito socioambiental que almejam propagar por meio da comercialização de seus produtos ou serviços. Neste estágio, a sustentabilidade econômica das empresas é susceptível as variações do mercado, se caracterizando como um dos principais fatores de risco.

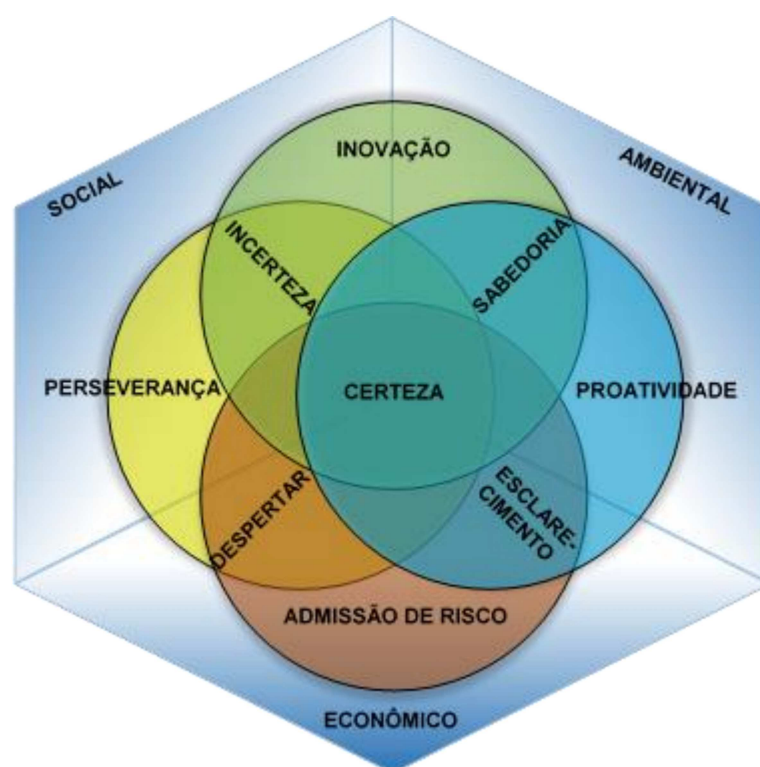
Observou-se que empreendedores que obtiveram uma avaliação global descrita como Sabedoria, compreendida entre os pesos sessenta e um e oitenta, apresentam como principal característica a capacidade de refletir a respeito de sua trajetória empreendedora para então, proativamente tomar decisões que visem a continuidade e sustentabilidade financeira da organização. Tais empreendedores são atuantes em associações, certificações ou organismos fomentadores de negócios sociais; buscam a diferenciação no mercado por meio da oferta de produtos ou serviços inovadores em seus ramos de atuação. Neste estágio, as empresas demonstram ser autossustentáveis economicamente, destinando uma parcela de sua receita para ampliação do impacto social.

Por fim, percebeu-se que empreendedores que obtiveram uma avaliação global descrita como Certeza, compreendida entre os pesos oitenta e um e cem, caracterizam-se por administrar empresas que possuem processos organizacionais estabelecidos; apresentam um estilo de governança que busca compartilhar responsabilidades entre todos os colaboradores; possuem definido qual produto ou serviço desejam ofertar e focam esforços na ampliação do mercado consumidor; está claro qual é o propósito socioambiental e ações concretas demonstram o seu alcance; dentre outros aspectos, se propõe a compartilhar suas experiências com o público em geral, incentivando a disseminação de negócios de impacto social; neste

estágio, as empresas demonstram ser autossustentáveis economicamente, destinando a maior parte de sua receita para ampliação do impacto social.

Por meio das observações e análises resultantes da compilação dos dados obtidos em campo, foi possível inferir a Figura 12, que busca representar os estágios de maturidade propostos no presente modelo. Tais estágios estão dispostos sobre um Diagrama de Veen que refletem em cada um de seus conjuntos as quatro dimensões da Orientação Empreendedora Social, apresentadas por Syrjä et al. (2019); que por sua vez, estão distribuídas nos planos que compõem o diedro que denota os constructos do TBL, referidos por Elkington (1994).

Figura 12 – Diagrama do Modelo de Avaliação da Maturidade da OES.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme relatado, existem indícios da importante relação entre o desempenho apresentado por cada uma das empresas e as respectivas avaliações da maturidade para a OES de seus proprietários, o que denota ser um fator relevante para o sucesso organizacional. Todavia, nesta pesquisa, não foi possível estabelecer correlação entre o estágio de maturidade da OES e, a formação acadêmica do empreendedor, ou capacitações que este venha a ter participado;

assim como, a forma jurídica, ou o tempo de atividade da organização; sendo necessários estudos posteriores que avaliem tais nexos.

5.2 Contribuições acadêmicas

A realização desta pesquisa, objetivou a concepção de um modelo de Avaliação da Maturidade da Orientação Empreendedora Social, contribuindo para avanços acadêmicos em aspectos observados ao longo do estudo.

Como primeiro aspecto, estudos anteriores buscam distinguir os objetivos institucionais dissonantes relativos ao ativismo social e o empreendedorismo social (PLESS, 2007), caracterizando quais são as formas de atuação do ativismo social para alcance de um bem social ou ambiental (SANTOS, 2012) e, de outro prisma, do comportamento empreendedor para criação de valor social. (ALVORD; BROWN; LETTS, 2004; DEES, 1998; DRAYTON, 2002; MAIR; MARTÍ, 2006). O modelo de avaliação proposto avança neste quesito ao, por meio da caracterização presente nos estágios de maturidade, evidenciar a metamorfose pela qual o empreendedor percorre para; a partir de um estágio de maturidade caracterizado como Incerteza e, portanto, mais próximo dos predicados do ativismo social; atingir o estágio no qual é reconhecido um nível de maturidade relativa a Certeza, onde; suas estratégias atestam um comportamento empreendedor que visa criar soluções para problemas socioambientais valendo-se da lógica de mercado. (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; RAMUS; VACCARO, 2017). Todavia, ainda que seja possível vislumbrar o caminho percorrido para tal transformação, este modelo limita-se a avaliação da orientação praticada por empreendedores, em específico no contexto social.

Como segundo aspecto, para proposição do modelo se observou os últimos estudos realizados dentro do contexto da Orientação Empreendedora Social (OES), revelando que estes utilizam dimensões análogas entre si, o que corrobora para uma convergência de conceitos. (DWIVEDI; WEERAWARDENA, 2018; KRAUS et al., 2017; SYRJÄ et al., 2019). Entretanto, o modelo de avaliação proposto busca o ineditismo no contexto da mensuração da Orientação Empreendedora Social, ao adotar uma perspectiva de estágios de maturidade que procuram descrever qualitativamente as principais características que concernem a orientação adotada por empreendedores sociais, em diferentes estágios de desenvolvimento.

Tal predileção amplia o número de metodologias disponíveis para mensuração da orientação empreendedora, especificamente no contexto social, como também, apresenta vantagens em relação a estudos anteriores que fizeram uso de escalas do tipo Likert para sua execução (DIVITO; BOHNSACK, 2017; DWIVEDI; WEERAWARDENA, 2018; KRAUS et al., 2017; SYRJÄ et al., 2019), haja vista que a utilização deste tipo de escala apresenta como desvantagem as dificuldades relacionadas interpretação, decorrentes das diferentes opções de resposta e ausência de elementos que lhes agreguem detalhes, que acabam por confundir o respondente no que se refere ao grau de intensidade da afirmação. (BERMUDES et al., 2016; JÚNIOR; COSTA, 2014).

Por fim, ao justapor as dimensões da OES, de Syrjä et al., (2019); aos constructos do TBL, de Elkington (1994); dentro de uma matriz de avaliação da maturidade, desenvolvida inicialmente por Crosby (1979); o presente modelo se propõe a facultar uma ferramenta capaz de integralizar as particularidades inerentes a orientação empreendedora no contexto social. Donde, a partir de seus resultados, poderão ser verificados a proporcionalidade de estratégias ou ações que visem os propósitos sociais, ambientais e econômicos da organização. Os achados empíricos, advindos de sua aplicação, enriquecerão o debate a respeito da governança nas empresas sociais. (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014).

5.3 Contribuições gerenciais

O presente modelo proposto apresenta duas importantes contribuições gerenciais, pode ser considerado como um guia para a auto avaliação e para o desenvolvimento da OES, que tem como principal característica a de ser um modelo integrador; bem como, pode ser utilizado como um modelo de avaliação, para estabelecer o grau de maturidade da OES.

O modelo atua como um guia para a auto avaliação e aperfeiçoamento da OES, ao representar as orientações manifestadas pelos empreendedores sociais ao longo do percurso descrito nos estágios de maturidade. O empreendedor pode genuinamente dedicar-se a reconhecer interesses e acontecimentos familiares e, assinalar em qual estágio de maturidade se encontra naquele momento, observando cada uma das dimensões a OES e constructos do TBL, oportunamente, o estágio seguinte apontará para o que é preciso para melhorar. A auto avaliação é um

elemento necessário para que se desenvolva a autoconsciência do indivíduo, sendo este um ponto primordial para a prosperidade de empreendedores sociais, uma vez que a preparação para a jornada interna é igual ou mais importante do que a escalabilidade, o financiamento e a administração organizacional. (RABBAT, 2019).

A Orientação Empreendedora (OE) e o desempenho da empresa têm sido cada vez mais interligados nas publicações de pesquisa (GUPTA; WALES, 2017) devido à contribuição que a OE exerce sobre a performance das organizações (COVIN; LUMPKIN, 2011). A identificação do estágio de maturidade da OES, para gestores e colaboradores, por meio da aplicação do presente modelo, tem potencial para tornar-se um elemento de relevância na formulação de estratégias e ampliação do impacto social, considerando as dimensões sociais, ambientais e econômicas. Uma vez que, embora o relacionamento entre OE e desempenho seja positivo, outros fatores incluindo ambiente, intensidade tecnológica da indústria, cultura nacional e subdimensões do OE, também exercem influência. (ALARIFI; ROBSON; KROMIDHA, 2019).

Esta estrutura representa um caminho de evolução antecipado, desejado ou típico das organizações ou processos, sendo moldado por estágios discretos, de natureza sequencial e representativo de uma progressão hierárquica. (BECKER; KNACKSTEDT; PÖPPELBUSS, 2009b; GOTTSCHALK; SOLLI-SÆTHER, 2009). A caracterização de cada estágio de maturidade, prescrita pelo presente modelo, não representa a totalidade de especificidades encontradas no campo empírico, entretanto, expressa de maneira suficiente os critérios para aferição das capacidades multidimensionais da orientação empreendedora a ponto de tornar-se útil no âmbito acadêmico e gerencial.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela adoção dos conceitos e métodos apresentados neste estudo, conjuntamente com a pesquisa empírica no campo do empreendedorismo social, foi possível elaborar um modelo de Avaliação da Maturidade da Orientação Empreendedora Social, que considera aspectos qualitativos em sua composição.

Por intermédio da aplicação deste modelo às empresas pertencentes a amostra selecionada; mais especificamente no estado do Rio Grande do Sul, em diferentes cidades e contextos sociais; foi possível descrever cada estágio de maturidade considerando as dimensões da orientação empreendedora de acordo com os aspectos sociais, ambientais e econômicos que representam o campo de atuação dos negócios sociais e, desta forma, atender ao primeiro e segundo objetivos específicos almejados no capítulo inicial desta pesquisa.

A pesquisa também possibilitou contribuições e avanços nos campos acadêmicos e gerenciais ao lançar luz a respeito do desenvolvimento da OE, considerando as respectivas dimensões para o contexto social e, assim, respondendo ao terceiro objetivo específico explicitado no primeiro capítulo deste estudo. Sob o prisma acadêmico, ao fazer uso das metodologias de avaliação da maturidade do desempenho, o estudo abre um novo campo de pesquisa, que possibilita enriquecer o conhecimento a respeito de como a orientação empreendedora se desenvolve, no contexto social, longitudinalmente, partindo de uma postura confusa e descompromissada, até o estágio em quem o empreendedor possui compreensão do valor social produzido pela organização e consegue harmonizar as demandas sociais, ambientais e econômicas.

Sob o prisma gerencial, empreendedores poderão fazer uso do modelo, fruto desta pesquisa, como um elemento de auto avaliação, contribuindo para o desenvolvimento da autoconsciência do indivíduo. Da mesma forma, o modelo poderá ser aplicado para avaliação de desempenho, tornando-se um elemento proeminente na reformulação de estratégias e tomada de ações nas empresas sociais.

Por fim, para atender o objetivo geral desta pesquisa, a concepção do modelo aqui proposto foi fruto da pesquisa literária adjacente a análise dos dados empíricos e, portanto, obteve resultados pertinentes a amostra de empreendedores sociais ora

examinados. Com o pretense anseio de responder como avaliar a maturidade da OES, o presente estudo empenhou-se em fornecer uma ferramenta que busca compreender as particularidades do desenvolvimento da orientação empreendedora social, cuja adoção e replicação por acadêmicos e gestores irá sobremaneira, aperfeiçoar e distinguir os estágios de maturidade propostos pelo modelo, contribuindo para a conhecimento dos fatores de malogro ou triunfo na jornada empreendedora social.

6.1 Limitações e sugestões de pesquisa futuras

Como qualquer outro estudo, esta pesquisa tem limitações que abrem caminhos para novas investigações. O escopo da pesquisa pode ser limitado ao contexto sul-brasileiro e, portanto, os resultados podem ser menos válidos em outro contexto cultural. Dada a crescente relevância das empresas sociais em diferentes estados e países, comparações advindas de sua replicação em outras regiões geográficas podem expandir ainda mais a compreensão a respeito do tema, buscando através do depoimento de seus empreendedores enriquecer as características implícitas para cada estágio de maturidade, enfatizando o ponto de transição de uma etapa para outra e, desta forma, elucidando o encadeamento de fatores, normas ou valores culturais que coexistem no desenvolvimento da Orientação Empreendedora Social.

O êxito na aplicação do modelo passa por uma satisfatória interlocução entre avaliador e empreendedor social, visto que, sua condução deve subtrair quaisquer juízos de valor, sendo indispensável o entendimento dos dados que se desejam obter e, de outro lado, que as informações prestadas reflitam o *modus operandi* na organização. Soma-se a isto, a capacidade de assimilação e perspicácia do avaliador na análise dos dados coletados, dada a complexidade e intrincamento dos fatos relatados. Do mesmo modo, o acréscimo de confiabilidade e assertividade de seus resultados é produto de um número maior de interações, pelo exame *in loco* da organização e, contato com colaboradores, clientes ou beneficiários da empresa, tais elementos se tornam adversidades a serem superadas.

A pesquisa não nos permite identificar as relações causais para o desenvolvimento da OES em uma mesma empresa, porque as variáveis dependentes e independentes foram examinadas em um momento específico, em

vez de um período mais amplo de momentos sequenciais ou arbitrários escolhidos com antecedência. Essa abordagem limita a possibilidade de inferir causalidade a partir de relacionamentos emergentes; portanto, um estudo longitudinal abriria uma nova avenida de pesquisa que enriqueceria o debate a respeito do tema.

Outrossim, a caracterização dos estágios de maturidade decorrente da investigação e avaliação da OES, revelou um desequilíbrio de ações relativas as esferas social, ambiental e econômica, de tal forma que, estudos posteriores apresentam potencial para revelar práticas conflituosas admitidas pelos empreendedores para o cumprimento da missão socioambiental.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras colem dados em uma amostra de Empresas Comerciais (EC) e Empresas Sociais (ES), comparando suas OEs com o objetivo de descobrir em quais dimensões cada amostra terá níveis mais altos. Com base nestes achados, pesquisadores poderiam comparar as diferenças de desempenho em um mesmo setor de atuação. Tal pesquisa possibilitaria, primeiramente, compreender mais sobre as semelhanças e diferenças entre EC e ES e; segundo, perceber os contrastes existentes para um mesmo setor de atuação, auxiliando formuladores de políticas públicas no planejamento de estratégias que atendam aos diferentes estágios de maturidade dos mesmos, contribuindo para a consolidação de um ecossistema que estimule o empreendedorismo social.

REFERÊNCIAS

AGAFONOW, A. Value Creation, Value Capture, and Value Devolution. **Administration & Society**, v. 47, n. 8, p. 1038–1060, 24 out. 2015.

ALARIFI, G.; ROBSON, P.; KROMIDHA, E. The Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Social Entrepreneurship Context. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 10, n. 3, p. 307–327, 2019.

ALBERT, L. S.; DEAN, T. J.; BARON, R. A. From Social Value to Social Cognition: How Social Ventures Obtain the Resources They Need for Social Transformation. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 7, n. 3, p. 289–311, 2016.

ALVORD, S. H.; BROWN, L. D.; LETTS, C. W. Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 2004.

AUPPERLE, K. E. An empirical measure of corporate social orientation. In: **Research in corporate social performance and policy**. [s.l: s.n.].

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 1–22, jan. 2006.

AVLONITIS, G. J.; SALAVOU, H. E. Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 5, p. 566–575, 2007.

BAIRD, I. S.; THOMAS, H. Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking. **Academy of Management Review**, 1985.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 4, p. 443–464, 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução L ed. São Paulo. SP: Edições 70, 2016.

BARRAKET, J.; YOUSEFPOUR, N. Evaluation and Social Impact Measurement Amongst Small to Medium Social Enterprises: Process, Purpose and Value. **Australian Journal of Public Administration**, v. 72, n. 4, p. 447–458, dez. 2013.

BECHHOFFER, F.; SCASE, R.; GOFFEE, R. The Real World of the Small Business Owner. **The British Journal of Sociology**, 1982.

BECKER, J.; KNACKSTEDT, R.; PÖPPELBUSS, J. Developing Maturity Models for IT Management. **Business & Information Systems Engineering**, v. 1, n. 3, p. 213–222, 2009a.

BECKER, J.; KNACKSTEDT, R.; PÖPPELBUSS, J. Developing Maturity Models for IT Management: A Procedure Model and its Application. **Business & Information Systems Engineering**, 2009b.

BERMUDES, W. L. et al. Tipos de Escalas Utilizadas em Pesquisas e Suas Aplicações. **Revista Vértices**, v. 18, n. 2, p. 7–20, 30 ago. 2016.

BICEN, P.; JOHNSON, W. H. A. How do firms innovate with limited resources in turbulent markets? **Innovation: Management, Policy and Practice**, 2014.

BICEN, P.; JOHNSON, W. H. A. Radical innovation with limited resources in high-turbulent markets: The role of lean innovation capability. **Creativity and Innovation Management**, 2015.

BIRCH, K.; WHITTAM, G. The Third Sector and the regional development of social capital. **Regional Studies**, v. 42, n. 3, p. 437–450, 2008.

BOONS, F.; LÜDEKE-FREUND, F. Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p. 9–19, 2013.

BOUNCKEN, R. B. et al. Entrepreneurial orientation in vertical alliances: joint product innovation and learning from allies. **Review of Managerial Science**, v. 10, n. 2, p. 381–409, 21 mar. 2016.

BULL, M. “Balance”: the development of a social enterprise business performance analysis tool. **Social Enterprise Journal**, v. 3, n. 1, p. 49–66, 30 mar. 2007.

CAMBRIDGE. **Cambridge Online Dictionary**. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/>>. Acesso em: 20 set. 2007.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; KERR PINHEIRO, M. M. Análise de conteúdo: Considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informacao e Sociedade**, v. 24, n. 1, p. 13–18, 2014.

CHASTON, I.; SADLER-SMITH, E. Entrepreneurial Cognition, Entrepreneurial Orientation and Firm Capability in the Creative Industries. **British Journal of Management**, 2012.

CHELL, E. Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process. **International Small Business Journal**, v. 25, n. 1, p. 5–26, 2007.

CHELL, E.; NICOLOPOULOU, K.; KARATAŞ-ÖZKAN, M. Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 22, n. 6, p. 485–493, 2010.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. DE. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 385–397, 2012.

COOMBES, S. M. T. et al. Behavioural Orientations of Non-Profit Boards as a Factor in Entrepreneurial Performance: Does Governance Matter? **Journal of Management Studies**, 2011.

CORNER, P. D.; HO, M. How opportunities develop in social entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 34, n. 4, p. 635–659, 2010.

CORNFORTH, C. Understanding and combating mission drift in social enterprises. **Social Enterprise Journal**, v. 10, n. 1, p. 3–20, 2014.

COVIN, JEFFREY, G.; SLEVIN, DENNIS, P. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75–87, 1989.

COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation - Sales growth rate relationship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 2006.

COVIN, J. G.; LUMPKIN, G. T. Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 2011.

COVIN, J. G.; MILLER, D. International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 11–44, jan. 2014.

COVIN, J. G.; WALES, W. J. The Measurement of Entrepreneurial Orientation. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 677–702, 2012.

CROSBY, P. B. **Quality is free: The art of making quality certain**New York: New American Library, 1979.

CRUZ, C.; NORDQVIST, M. Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. **Small Business Economics**, 2012.

DACIN, P. A; DACIN, M. T.; MATEAR, M. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. **Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 3, p. 37–58, 2010.

DE BRUIN, T. et al. **Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model**. Proceedings of the 16th Australian Conference on Information Systems. **Anais...2005Disponível em:** <<http://aisel.aisnet.org/acis2005%0Ahttp://aisel.aisnet.org/acis2005/109>>

DEAN, T. J.; MCMULLEN, J. S. Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. **Journal of Business Venturing**, v. 22, n. 1, p. 50–76, 2007.

DEES, J. G. Enterprising nonprofits. **Harvard business review**, 1998.

DEES, J. G. The meaning of social entrepreneurship. **Kauffman Foundation**, p. 1–6, 2001.

DEES, J. G. Taking social entrepreneurship seriously. **Society**, v. 44, n. 3, p. 24–31, mar. 2007.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. **Voluntas**, v. 28, n. 6, p. 2469–2497, 2017.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. **The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship** **Academy of Management Executive**, 2005.

DI DOMENICO, M. L.; HAUGH, H.; TRACEY, P. Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 34, n. 4, p. 681–703, 2010.

DIMITRATOS, P.; LIOUKAS, S.; CARTER, S. The relationship between entrepreneurship and international performance: The importance of domestic environment. **International Business Review**, v. 13, n. 1, p. 19–41, 2004.

DIVITO, L.; BOHNSACK, R. Entrepreneurial orientation and its effect on sustainability decision tradeoffs: The case of sustainable fashion firms. **Journal of Business Venturing**, v. 32, n. 5, p. 569–587, 2017.

DIXON, S. E. A.; CLIFFORD, A. Ecopreneurship - A new approach to managing the triple bottom line. **Journal of Organizational Change Management**, 2007.

DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 417–436, out. 2014.

DOHERTY, B.; THOMPSON, J.; DOHERTY, B. The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories. **International Journal of Social Economics**, v. 33, n. 5–6, p. 361–375, 2006.

DORADO, S. S. S. Social entrepreneurial ventures: different values so different process of creation, no? **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 11, n. 4, p. 319–343, dez. 2006.

DRAYTON, W. **The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business** **California Management Review**, 2002.

DUCKWORTH, A. L. et al. Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals. **Journal of Personality and Social Psychology**, 2007.

DWIVEDI, A.; WEERAWARDENA, J. Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. **Journal of Business Research**, v. 86, p. 32–40, maio 2018.

EBRAHIM, A.; BATTILANA, J.; MAIR, J. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 34, p. 81–100, 2014.

EISENHARDT, K.; GRAEBNER, M. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of management journal**, 2007.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, 1989.

ELKINGTON, J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. **California Management Review**, 1994.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks : the triple bottom line of 21st century business**. [s.l: s.n.].

EMERSON, J.; TWERSKY, F. **NEW SOCIAL ENTREPRENEURS : The Success , Challenge and Lessons**. San Francisco: Roberts Foundation, 1996.

EMONTSPPOOL, J.; SERVAIS, P. Cross-border entrepreneurship in a global world: A critical reconceptualisation. **European Journal of International Management**, v. 11, n. 3, p. 262–279, 2017.

FERNANDES, C. I.; PERIS ORTIZ, M.; FERREIRA, J. J. How agents, resources and capabilities mediate the effect of corporate entrepreneurship on multinational firms' performance. **European J. of International Management**, v. 12, n. 3, p. 255, 2018.

FRASER, P.; MOULTRIE, J.; GREGORY, M. **The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability**. IEEE International Engineering Management Conference. **Anais...IEEE**, 2002 Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/document/1038431/>>

FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 364–369, jun. 2004.

GARCÍA-VILLAVARDE, P. M.; RUIZ-ORTEGA, M. J.; IGNACIO CANALES, J. Entrepreneurial orientation and the threat of imitation: The influence of upstream and downstream capabilities. **European Management Journal**, 2013.

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, 2005.

GERSCHEWSKI, S.; LINDSAY, V. J.; ROSE, E. Advancing the entrepreneurial orientation construct: the role of passion and perseverance. **Review of International Business and Strategy**, v. 26, n. 4, p. 446–471, 2016.

GIBBS, D. Sustainability entrepreneurs, ecopreneurs and the development of a sustainable economy. **Greener Management International**, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOEL, P. Triple Bottom Line Reporting: An Analytical Approach for Corporate Sustainability. **Journal of Finance, Accounting & Management**, v. 1, n. 1, 2010.

GORGIEVSKI, M. J.; STEPHAN, U. Advancing the Psychology of Entrepreneurship: A Review of the Psychological Literature and an Introduction. **Applied Psychology**, v. 65, n. 3, p. 437–468, 8 jul. 2016.

GOTTSCHALK, P.; SOLLI-SÆTHER, H. Towards a stage theory for industrial management research. **Industrial Management & Data Systems**, v. 109, n. 9, p. 1264–1273, 30 out. 2009.

GOULDNER, A, W. The norm of reciprocity: A Preliminary Statement. **American Sociological Review**, v. 25, n. 2, p. 161–178, 1960.

GOYAL, S.; SERGI, B. S.; JAISWAL, M. P. Understanding the challenges and strategic actions of social entrepreneurship at base of the pyramid. **Management Decision**, v. 54, n. 2, p. 418–440, 21 mar. 2016.

GRAAFLAND, J. J.; EIJJFINGER, S. C. W.; SMIDJOHAN, H. **Benchmarking of corporate social responsibility: Methodological problems and robustness**. Journal of Business Ethics. **Anais...**2004

GRIMES, M. G. et al. Studying the origins of social entrepreneurship: Compassion and the role of embedded agency. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 3, p.

460–463, 2013.

GUPTA, S. A Conceptual Framework That Identifies Antecedents and Consequences of Building Socially Responsible International Brands. **Thunderbird International Business Review**, v. 58, n. 3, p. 225–237, maio 2016.

GUPTA, V. K.; WALES, W. J. Assessing Organisational Performance Within Entrepreneurial Orientation Research: Where Have We Been and Where Can We Go from Here? **Journal of Entrepreneurship**, v. 26, n. 1, p. 51–76, 2017.

HAI, S.; DAFT, R. L. When missions collide: Lessons from hybrid organizations for sustaining a strong social mission. **Organizational Dynamics**, v. 45, n. 4, p. 283–290, 2016.

HALL, J. K.; DANEKE, G. A.; LENOX, M. J. Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p. 439–448, 2010.

HARMON, P. The scope and evolution of business process management. In: **Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems**. [s.l: s.n.]. p. 37–80.

HAUGH, H. Community-led social venture creation. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 31, n. 2, p. 161–182, 2007.

HEVNER, A. R. et al. Design Science in Information Systems Research. **Design Science in IS Research MIS Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 75–105, 2004.

HOCKERTS, K.; WÜSTENHAGEN, R. Greening Goliaths versus emerging Davids - Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, 2010.

HU, Y.; PANG, X. Social Entrepreneurial Orientation and Performance of Nonprofit Organizations: An Empirical Study in China. **Journal of Applied Sciences**, v. 13, n. 19, p. 3989–3994, 1 dez. 2013.

HUGHES, M. et al. The relevance of slack resource availability and networking effectiveness for entrepreneurial orientation. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, 2015.

HUGHES, M.; HUGHES, P.; MORGAN, R. E. Exploitative learning and entrepreneurial orientation alignment in emerging young firms: Implications for market and response performance. **British Journal of Management**, 2007.

ICE; PIPE SOCIAL. O que são negócios de impacto: características que definem empreendimentos como negócios de impacto. p. 56, 2019.

ISAAK, R. The making of the ecopreneur. **Greener Management International**, n. 38, p. 81–91, 2002.

JASKIEWICZ, P.; COMBS, J. G.; RAU, S. B. Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, 2015.

JAVALGI, R. G.; TODD, P. R. Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 9, p. 1004–1010, 2011.

JENNINGS, P.; BEAVER, G. The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective. **International Small Business Journal**, 1997.

JÚNIOR, S. D. DA S.; COSTA, F. J. Measurement and Verification Scales: a Comparative Analysis between the Likert and Phrase Completion Scales. **PMKT - Revista Brasileira de Pesquisa de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 15, p. 1–15, 2014.

KANFER, R. Motivation theory and industrial and organizational psychology. In: **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990. v. 1p. 75–170.

KATRE, A.; SALIPANTE, P. Start-up social ventures: Blending fine-grained behaviors from two institutions for entrepreneurial success. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 36, n. 5, p. 967–994, 2012.

KEH, H. T.; NGUYEN, T. T. M.; NG, H. P. The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. **Journal of Business Venturing**, 2007.

KLEIN, A. Z. et al. **Metodologia de Pesquisa em Administração: Uma Abordagem Prática**. Atlas ed. São Paulo: 2015, 2015.

KLIMKO, G. **Knowledge management and maturity models: building common understanding**. 2nd European Conference on Knowledge Management. **Anais...**Slovenia: 2001

KOHOUTEK, H. J. Reflections on the capability and maturity models of engineering processes. **Quality and Reliability Engineering International**, v. 12, p. 147–155, 1996.

KORSGAARD, S.; ANDERSON, A. R. Enacting entrepreneurship as social value creation. **International Small Business Journal**, v. 29, n. 2, p. 135–151, 2011.

KRAUS, S. et al. Social Entrepreneurship: An exploratory citation analysis. **Review**

of **Managerial Science**, v. 8, n. 2, p. 275–292, 2014.

KRAUS, S. et al. Social entrepreneurship orientation: development of a measurement scale. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 23, n. 6, p. 977–997, 2 out. 2017.

KURATKO, D. F. The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 5, p. 577–598, set. 2005.

KVALE, S. **InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing**. First edit ed. California, EUA: SAGE Publications, 1996.

LANE, M.; CASILE, M. Angels on the head of a pin: The SAC framework for performance measurement in social entrepreneurship ventures. **Social Enterprise Journal**, v. 7, n. 3, p. 238–258, nov. 2011.

LAUTERMANN, C. The ambiguities of (social) value creation: towards an extended understanding of entrepreneurial value creation for society. **Social Enterprise Journal**, v. 9, n. 2, p. 184–202, 2013.

LEPAK, D. P.; SMITH, K. G.; TAYLOR, M. S. Introduction to special topic forum value creation and value capture: A multilevel perspective. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 180–194, 2007.

LÉVESQUE, B.; MENDELL, M. **The social economy: Approaches, practices and a proposal for a new Community-University Alliance (CURA)** *Journal of Rural Cooperation*, 2005.

LI, Y. et al. Orientation on Market Evidence from Chinese Small Firms *. **Journal of small Business Management**, v. 46, n. 1, p. 113–133, 2008.

LUMPKIN, G. T. et al. Entrepreneurial processes in social contexts: How are they different, if at all? **Small Business Economics**, v. 40, n. 3, p. 761–783, 2013.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, 1996.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, 2001.

LURTZ, K.; KREUTZER, K. Entrepreneurial Orientation and Social Venture Creation in Nonprofit Organizations: The Pivotal Role of Social Risk Taking and Collaboration. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 46, n. 1, p. 92–115, 2017.

LUU, T. Market responsiveness: antecedents and the moderating role of external supply chain integration. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32, n. 1, p. 30–45, 6 fev. 2017.

LYYTINEN, K. Penetration of Information Technology in Organizations: A Comparative Study Using Stage Models and Transaction Costs. **Scandinavian Journal of Information Systems**, v. 3, n. 1, p. 87–109, 1991.

MAAS, K.; LIKET, K. Social Impact Measurement: Classification of Methods. In: **Organization Science**. [s.l: s.n.]. v. 22p. 171–202.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 36–44, fev. 2006.

MAJID, I. A.; KOE, W.-L. Sustainable Entrepreneurship (SE): A Revised Model Based on Triple Bottom Line (TBL). **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 2, n. 6, p. 293–310, 2012.

MALLIN, M. L.; FINKLE, T. A. Social entrepreneurship and direct marketing. **Direct Marketing: An International Journal**, 2007.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo. SP: Atlas, 2003.

MARKIN, E.; SWAB, R. G.; MARSHALL, D. R. Who is driving the bus? An analysis of author and institution contributions to entrepreneurship research. **Journal of Innovation and Knowledge**, v. 2, n. 1, p. 1–9, 2017.

MARKMAN, G. D.; BARON, R. A.; BALKIN, D. B. **Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking** **Journal of Organizational Behavior**, 2005.

MARTIN, R. L.; OSBERG, S. Social Entrepreneurship: The Case for Definition. **Stanford Social Innovation Review**, 2007.

MARTÍNEZ-CLIMENT, C.; RODRÍGUEZ-GARCÍA, M.; ZENG, J. Ambidextrous leadership, social entrepreneurial orientation, and operational performance. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 3, 2019.

MCBRIDE, T. **Organisational theory perspective on process capability measurement scales**. *Journal of Software Maintenance and Evolution*. **Anais...2010**

MENTZER, J. T.; FLINT, D. J. Validity in Logistics Research. **Journal of Business Logistics**, 1997.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216–229, 2007.

MILES, M. P. et al. The Relationship of Entrepreneurial Orientation, Vincentian Values and Economic and Social Performance in Social Enterprise. **Review of Business**, 2013.

MILLER, D. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science**, 1983.

MILLER, D. Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 2011.

MILLER, T. L. et al. Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 4, p. 616–640, 2012.

MIRJANA, P. B.; ANA, A.; MARJANA, M. S. Examining determinants of entrepreneurial intentions in Slovenia: applying the theory of planned behaviour and an innovative cognitive style. **Economic Research-Ekonomska Istrazivanja**, v. 31, n. 1, p. 1453–1471, 2018.

MISHRA, S.; SUAR, D. Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies? **Journal of Business Ethics**, 2010.

MOODY, D. L.; SHANKS, G. G. **What Makes a Good Data Model? Evaluating the Quality of Entity Relationship Models**. Entity-Relationship Approach. **Anais...**1994Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/3-540-58786-1_75>

MOORADIAN, T. et al. Perspiration and inspiration: Grit and innovativeness as antecedents of entrepreneurial success. **Journal of Economic Psychology**, v. 56, p. 232–243, 2016.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20, jul. 1994.

MORRIS, M. H.; WEBB, J. W.; FRANKLIN, R. J. Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 2011.

MUELLER, B. A.; WOLFE, M. T.; SYED, I. Passion and grit: An exploration of the pathways leading to venture success. **Journal of Business Venturing**, v. 32, n. 3, p. 260–279, 2017.

MURPHY, P. J.; COOMBES, S. M. A model of social entrepreneurial discovery. **Journal of Business Ethics**, v. 87, n. 3, p. 325–336, 2009.

NICHOLLS, B. J. Why measuring and communicating social value can help social enterprise become more competitive. **Office**, n. November, p. 1–15, 2007.

NOLAN, R. L. Managing the crises in data processing. **Harvard Business Review**, 1979.

OMISAKIN, O. M. et al. Entrepreneurial Orientation among Migrants and Small and Medium Enterprises. **Journal of Business Administration Research**, v. 5, n. 1, p. 7–22, 2016.

ORLIKOWSKI, W. J.; BAROUDI, J. J. Studying information technology in organizations: Research approaches and assumptions. **Information Systems Research**, 1991.

ORMISTON, J.; SEYMOUR, R. Understanding Value Creation in Social Entrepreneurship: The Importance of Aligning Mission, Strategy and Impact Measurement. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 2, n. 2, p. 125–150, 2011.

PACHECO, D. F.; DEAN, T. J.; PAYNE, D. S. Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. **Journal of Business Venturing**, 2010.

PARRISH, B. D. Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p. 510–523, set. 2010.

PEREDO, A. M.; CHRISMAN, J. J. Toward a theory of community-based enterprise. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 2, p. 309–328, 2006.

PEREDO, A. M.; MCLEAN, M. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 56–65, fev. 2006.

PÉREZ-LUÑO, A.; WIKLUND, J.; CABRERA, R. V. The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption. **Journal of Business Venturing**, 2011.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. MODELO DE NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209–225, abr. 2016.

PHILLS, J.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. Rediscovering Social Innovation By James A . Phills Jr ., Kriss Deiglmeier , & Dale T . Miller Fall 2008. **Stanford Social Innovation Review**, n. January 2008, 2008.

PIPE. **2º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://pipe.social/produtos/mapa2019>>.

PLESS, N. M. Understanding responsible leadership: Role identity and motivational drivers : tame anita roddick, founder of the body shop. **Journal of Business Ethics**, v. 74, n. 4, p. 437–456, 2007.

PLESS, N. M.; MAAK, T.; WALDMAN, D. A. Different approaches toward doing the right thing: Mapping the responsibility orientations of leaders. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 4, p. 51–65, 2012.

PÖPPELBUSS, J.; RÖGLINGER, M. What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. **ECIS 2011 Proceedings**, v. 28, 2011.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The Big Idea: Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1, p. 62–77, 2011.

PULLEN, W. A public sector HPT maturity model. **Performance Improvement**, 2007.

RABBAT, I. A jornada interna dos empreendedores sociais. In: BARKI, E.; COMINI, G. M.; TORRES, H. DA G. (Eds.). . **Negócios de impacto socioambiental no Brasil**. FGV Editor ed. Rio de Janeiro: [s.n.]. p. 376.

RAMANI, S. V.; SADREGHAZI, S.; GUPTA, S. Catalysing innovation for social impact: The role of social enterprises in the Indian sanitation sector. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 121, p. 216–227, 2017.

RAMUS, T.; VACCARO, A. Stakeholders Matter: How Social Enterprises Address Mission Drift. **Journal of Business Ethics**, v. 143, n. 2, p. 307–322, 2017.

RAUCH, A. et al. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 2009.

RETTAB, B.; BRIK, A. BEN; MELLAHI, K. A study of management perceptions of the impact of corporate social responsibility on organisational performance in emerging economies: The case of Dubai. **Journal of Business Ethics**, 2009.

RICHOMME-HUET, K.; DE FREYMAN, J. What Sustainable Entrepreneurship Looks Like: An Exploratory Study from a Student Perspective. In: **International Studies in Entrepreneurship**. [s.l: s.n.]. p. 155–177.

RITA, M. R. et al. How entrepreneurs anticipate the future market: An initial approach of a future market anticipation model for small businesses. **Journal of Small Business Strategy**, 2018.

RÖGLINGER, M.; PÖPPELBUSS, J.; BECKER, J. Maturity models in business

process management. **Business Process Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 328–346, 13 abr. 2012.

SANTOS, F. M. A Positive Theory of Social Entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, v. 111, n. 3, p. 335–351, 2012.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243–263, 2001.

SAWHILL, J. C.; WILLIAMSON, D. Mission impossible?: Measuring success in nonprofit organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 11, n. 3, p. 371–386, 2001.

SCHAPER, M. The essence of ecopreneurship. **Greener Management International**, n. 38, p. 26–30, 2002.

SCHULER, D. A.; CORDING, M. A corporate social performance-corporate financial performance behavioral model for consumers **Academy of Management Review**, 2006.

SEBRAE. **Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas: Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 13 jul. 2020.

SEELOS, C.; MAIR, J. Hope for Sustainable Development: How Social Entrepreneurs Make it Happen. In: **An Introduction to Social Entrepreneurship**. [s.l.] Edward Elgar Publishing, 2009. p. 264.

SEI, S. E. I. **CMMI® for Development, Version 1.3**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/10tr033.cfm%0Ahttp://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:%7BCMMI%7D+for+Development,+Version+1.3#5>>.

SEN, P. Ashoka's big idea: Transforming the world through social entrepreneurship. **Futures**, 2007.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217–226, jan. 2000.

SHARIR, M.; LERNER, M. Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 6–20, fev. 2006.

SHAW, E. Marketing in the social enterprise context: Is it entrepreneurial? **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 7, n. 3, p. 194–205, 2004.

SHAW, E.; CARTER, S. Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 14, n. 3, p. 418–434, 2007.

SHEPHERD, D. A.; PATZELT, H. The New Field of Sustainable Entrepreneurship: Studying Entrepreneurial Action Linking “What Is to Be Sustained” With “What Is to Be Developed”. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 2011.

SHORT, J. C.; MOSS, T. W.; LUMPKIN, G. T. Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 3, n. 2, p. 161–194, jun. 2009.

SIBIN, S.; MATTHEWS, S.; DAGHER, G. K. Need for achievement, business goals, and entrepreneurial persistence. **Management Research News**, 2007.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 1, n. 1, 2015.

SIMONSSON, M.; JOHNSOM, O.; WIJKSTRÖM, H. Model-based IT governance maturity assessments with COBIT. **ECIS**, n. 2007, p. 1276–1287, 2007.

SLAPER, T. F.; HALL, T. J. The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? The Triple Bottom Line Defined. **Indiana Business Review**, v. 86, n. 1, p. 4–8, 2011.

SODHI, M. M. S.; TANG, C. S. Social enterprises as supply-chain enablers for the poor. **Socio-Economic Planning Sciences**, v. 45, n. 4, p. 146–153, 2011.

SOININEN, J. et al. The impact of global economic crisis on SMEs: Does entrepreneurial orientation matter? **Management Research Review**, v. 35, n. 10, p. 927–944, 2012.

SPECKBACHER, G. The economics of performance management in nonprofit organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, 2003.

SUDDABY, R.; BRUTON, G. D.; SI, S. X. Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 1, p. 1–10, 2015.

SYRJÄ, P. et al. Entrepreneurial orientation in firms with a social mission - a mixed-methods approach. **Cogent Business and Management**, v. 6, n. 1, p. 1–25, 2019.

TAN, J. Breaking the “bamboo curtain” and the “glass ceiling”: The experience of women entrepreneurs in high-tech industries in an emerging market. **Journal of Business Ethics**, v. 80, n. 3, p. 547–564, 2008.

TATE, W. L.; BALS, L. Achieving Shared Triple Bottom Line (TBL) Value Creation: Toward a Social Resource-Based View (SRBV) of the Firm. **Journal of Business Ethics**, v. 152, n. 3, p. 803–826, 2018.

THAKE, S.; ZADEK, S. **Practical People, Noble Causes: How to Support Community-based Social Entrepreneurs**. London, UK: New Economics Foundation, 1997.

TILLEY, F.; YOUNG, W. Sustainability Entrepreneurs. **Greener Management International**, v. 2006, n. 55, p. 79–93, 1 set. 2006.

TOLEDO, L. A.; SHIAISHI, G. DE F. Estudo de caso em pesquisas exploratorias qualitativas. **Revista da FAE**, v. 12, n. 1, p. 103–119, 2009.

TRACEY, P.; JARVIS, O. Toward a theory of social venture franchising. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 31, n. 5, p. 667–685, 2007.

VANSANDT, C. V.; SUD, M.; MARME, C. Enabling the original intent: Catalysts for social entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, 2009.

VENKATRAMAN, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942–962, 1989.

VILLAS, M. V. et al. Bibliographical research method for business administration studies: a model based on scientific journal ranking. **BAR. Brazilian Administration Review**, v. 5, n. 2, p. 139–159, 2008.

WAGENER, S.; GORGIEVSKI, M.; RIJSDIJK, S. Businessman or host? Individual differences between entrepreneurs and small business owners in the hospitality industry. **Service Industries Journal**, 2010.

WANG, C. L. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 2008.

WEERAWARDENA, J.; MCDONALD, R. E.; MORT, G. S. Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. **Journal of World Business**, 2010.

WEERAWARDENA, J.; SULLIVAN MORT, G. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. . 2006, p. 21–35.

WENDLER, R. The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. **Information and Software Technology**, v. 54, n. 12, p. 1317–1339, 2012.

WHEELER, D. et al. Creating sustainable local enterprise networks. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 1, 2005.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. **Strategic Management Journal**, 2003.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. **Journal of Business Venturing**, 2005.

WILSON, F.; POST, J. E. Business models for people, planet (& profits): Exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. **Small Business Economics**, v. 40, n. 3, p. 715–737, 2013.

YANG, Y. K.; WU, S. L. In search of the right fusion recipe: The role of legitimacy in building a social enterprise model. **Business Ethics**, v. 25, n. 3, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e método**. 5. ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZADEK, S. Balancing Performance, Ethics, and Accountability. **Journal of Business Ethics**, n. 181901, p. 1421–1441, 1998.

ZAHRA, S. A. Technology strategy and financial performance: Examining the moderating role of the firm's competitive environment. **Journal of Business Venturing**, 1996.

ZAHRA, S. A. et al. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 5, p. 519–532, 2009.

ZAHRA, S. A.; BOGNER, W. C. Technology strategy and software new ventures' performance. **Journal of Business Venturing**, 2000.

APÊNDICE D - PROCESSOS DE DESIGN DE MODELOS DE MATURIDADE.

	Analysis Capability Maturity Model (ACMM)	Business Process Management Maturity (BPMM)	Capability Maturity Model Integration (CMMI)	Documentation Process Maturity Model (DPMM)	E-Learning Maturity Model (eMM)	IS/ICT Capability Maturity Framework (IS/ICT CMF)
Comparação com modelos de maturidade existentes	Similaridade com o CMMI, usando estágios CMMI como modelo.	Análise de modelos de maturidade existentes, mas insatisfatórios, no Business Process Management	Transferência da grade de maturidade de qualidade de Crosby para o desenvolvimento de software.	Baseado no Framework de Maturidade do Processo de Software e no CMM.	Adoção de conceitos da CMM e SPICE (Software Process Improvement and Capability Determination)	Análise de modelos de maturidade de gerenciamento de TI (Nolan's Stage Theory, CMM, Strategic Grid)
Procedimento iterativo	Desenvolvimento de um primeiro modelo com pesquisa bibliográfica e entrevistas com especialistas. Integração de áreas de processo a partir da modificação do modelo CMMI com base em estudo de caso.	Uso de estudos Delphi para a determinação de "fatores" e áreas de capacidade subordinada.	Inicialmente desenvolvimento a partir do Framework de Maturidade de Software. Posteriormente são incluídos outros modelos de CMMI.	Discussão de versões preliminares com engenheiros de software. Recorrentes ciclos iterativos de desenvolvimento e aplicação levou a quatro versões (em 1993, 1995, 1996 e 2000)	A aplicação em estudos de casos e workshops levou a modificações do modelo.	Identificação de indicadores iniciais por meio de pesquisa bibliográfica. Modelagem iterativa para eliminar e combinar indicadores. Validação por meio de entrevistas
Avaliação	Aplicação por pessoas independentes em estudo de caso. Nenhuma avaliação dos níveis de maturidade quatro e cinco	Aplicação em estudos de caso durante dois anos. Estudos exploratórios. Uso de estudos Delphi para a determinação de componentes do modelo.	Versões preliminares do CMM foram disponibilizadas para revisão. Discussão do CMM v1.0 em um workshop com cerca de 200 especialistas. Aplicação generalizada pelos profissionais.	Comentários da indústria de software. Aplicações práticas. Validação adicional pelo modelo de construção de custos.	Validação da primeira versão nas oficinas universitárias da Nova Zelândia, Austrália e Grã Bretanha. Aplicações em várias organizações.	Entrevistas semiestruturadas em relação aos indicadores Perspectiva: estudo empírico quantitativo para validação; implementação de um instrumento de avaliação; estudo de benchmarking.
Procedimento multi-metodológico	Pesquisa bibliográfica sobre fases de processos analíticos. Entrevistas com especialistas.	Pesquisa bibliográfica. Método Delphi. Entrevistas com especialistas.	Pesquisa bibliográfica sobre qualidade de produtos.	Análise de outras teorias e modelos em desenvolvimento de software. Discussão do modelo com a indústria de software.	Pesquisa bibliográfica sobre processos de e-learning.	Pesquisa bibliográfica. Modelagem iterativa. Entrevistas semiestruturadas.

	Analysis Capability Maturity Model (ACMM)	Business Process Management Maturity (BPMM)	Capability Maturity Model Integration (CMMI)	Documentation Process Maturity Model (DPMM)	E-Learning Maturity Model (eMM)	IS/ICT Capability Maturity Framework (IS/ICT CMF)
Identificação da Relevância do Problema	Design encomendado pelo US National Reconnaissance Office (NRO)	Segundo diversos estudos, o gerenciamento de processos é uma questão importante para as empresas; eles buscam ferramentas para apoiar suas iniciativas.	Originalmente encomendado pelo governo para a geração de ferramentas para avaliação de empresas de software.	Dados empíricos mostram que a documentação ausente ou deficiente é uma das principais causas de falhas na engenharia de software.	Apenas poucas descobertas empíricas sobre o sucesso e o fracasso de iniciativas de e-learning.	Outros autores apontam a necessidade de uma combinação dos métodos fragmentados para a melhoria do gerenciamento de TI.
Definição de problema	Avaliação de organizações que produzem análises	Classificação de empresas em relação às suas capacidades de gerenciamento de processos	Desenvolvimento de uma ferramenta para avaliação de empresas de software	Avaliação e melhoria da documentação de desenvolvimento de software para melhora de sua qualidade	Suporte a uma comparação entre faculdades, etc. Transferência de conhecimento em relação ao e-learning. Priorização do investimento em sistemas de e-learning.	O gerenciamento de TI enfrenta desafios novos e complexos. Métodos para suporte de gerenciamento de TI são fragmentados
Publicação direcionada de resultados	Relatório de 66 pag. inclui descrição do modelo e procedimento de projeto.	Publicações acadêmicas. Nenhuma descrição completa do modelo e procedimento de design.	Relatório de 573 pag. Dedicadas 246 pg. para descrição do procedimento de avaliação (SCAMPI - Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement)	Página da Web, incluindo notas explicativas e questionário com cerca de 15 publicações entre os anos de 1992 a 2002.	Abrangente página Web. Descrição do modelo e procedimento de projeto. Questionários do Excel. Exemplos.	Apenas publicações em conferências.

Fonte: Adaptado de Becker; Knackstedt; Pöppelbuss (2009)

APÊNDICE E - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA EM PROFUNDIDADE

ABERTURA

Podemos começar com uma breve apresentação:

- I) Nome (do entrevistado):
- II) Cargo/Função (na empresa):
- III) Empresa:
- IV) Cidade:
- V) Ano de Fundação:
- VI) Número de Funcionários:
- VII) Setor/Ramo de Atuação:
- VIII) Forma jurídica:
- IX) Breve comentário sobre como surgiu teu empreendimento?

PERFIL PROFISSIONAL DO EMPREENDEDOR

- 1) Como empreendedor social, qual é o teu papel na condução de um negócio de impacto? Quais são as maiores dificuldades? Como vencê-las?
 - a) Qual é a tua formação escolar e tuas experiências profissionais anteriores a empresa?
 - b) Tua formação escolar e experiências profissionais anteriores (quando aplicáveis) fazem diferença nas tuas decisões gerenciais e condução do negócio? Por quê?
 - c) Existem diferenças na condução de um negócio de impacto e um negócio tradicional? Se sim, Quais?
 - d) Um gestor de negócios tradicionais aplicando o mesmo modelo de gestão em um negócio social, teria sucesso? Por quê?

FECHAMENTO DO BLOCO

Gostaria de fazer um comentário final? Esquecemos algum ponto?

DIMENSÃO: INOVAÇÃO

- 2) Como é o modelo de negócio da empresa (principais atividades, proposta de valor, parceiros/apoiadores)?
 - a) Você considera sua empresa totalmente estruturada para atender os seus clientes e/ou beneficiários? Por quê?
 - b) Qual é a estrutura organizacional da empresa?
- 3) Qual é o modelo de governança adotado na empresa? Quem faz a gestão da empresa? Tem investidor envolvido na gestão? Proprietário(s) e gestor(es) são pessoas diferentes? Por que estas escolhas?
 - a) Existe incentivo do Governo (municipal, estadual ou federal) para negócios de impacto socioambiental?
 - b) A empresa utiliza ou é favorecida por algum aspecto legal na condução do negócio? Ou existe alguma restrição legal para o negócio de impacto socioambiental?
 - c) Aspectos culturais local impactam/influenciam no teu negócio? Por que ou como?
- 4) A empresa trabalha ou utilizou apoio/parcerias para desenvolvimento e condução do negócio? Que tipo?
 - a) Busca-se novas formas para trabalhar com agências externas, como agências governamentais, empresas ou outras organizações sem fins lucrativos?
 - b) De que forma a empresa trabalha com apoiadores ou suportes externos (parceiros)?
 - c) Quais critérios são utilizados para escolha destas parcerias? Como melhorar o relacionamento com parceiros?

FECHAMENTO DO BLOCO

Gostaria de fazer um comentário final? Esquecemos algum ponto?

DIMENSÃO: ADMISSÃO DE RISCO

- 5) De que forma a empresa monitora a sustentabilidade financeira e econômica do negócio? O que tens, hoje, é suficiente? Se não, o que falta?
 - a) São tomadas medidas para reduzir perdas potenciais?
 - b) Sobre gestão de riscos, consideram os custos e benefícios associados a um projeto?
 - c) Observam o comprometimento de recursos para um projeto somente quando estiver assegurado o financiamento para cobrir os custos?
 - d) Qual é a forma de financiamento da sua empresa? Quais são as fontes financeiras da empresa? Busca-se novas formas de captação de recursos?
 - e) Qual é o faturamento mensal do teu negócio? Os sócios são remunerados? O negócio é lucrativo? Os lucros são divididos entre os sócios? Tens um setor contábil formalizado? Qual é a curva de crescimento do negócio?
 - f) Fundos excedentes são reinvestidos no cumprimento da missão?
- 6) Quem são os concorrentes do teu negócio? Como a empresa enfrenta a concorrência e outras barreiras comerciais?
 - a) Existe algum monitoramento de forças externas sobre o negócio?
 - b) Como a empresa relaciona o preço e a quantidade de produtos a serem ofertados no mercado? E neste balanço, onde entra a geração de valor social?
 - c) Quem são teus clientes (faixa etária, gênero, condição específica, escolaridade, perfil socioeconômico, localização)? Quais são os principais canais de relacionamento adotados com os teus clientes?
- 7) Como a empresa atrai e se relaciona com seus fornecedores, distribuidores e clientes? Quais são as atuais dificuldades e soluções encontradas?
 - a) Como são valorizadas as parcerias de negócio?
 - b) Projetos piloto são realizados antes de implementação total de novos programas?
 - c) O mercado consumidor é promissor para negócios socioambientais?
 - d) Quais fatores definem seu consumidor/cliente? Como isso é definido (levantado)?
 - e) Seu consumidor/cliente e seu público beneficiário do negócio são as mesmas pessoas? Como isso é definido (levantado) internamente na empresa?

FECHAMENTO DO BLOCO

Gostaria de fazer um comentário final? Esquecemos algum ponto?

DIMENSÃO: PROATIVIDADE

- 8) Quais são as ações tomadas pela empresa para entrar e se manter no mercado?
Quais são os fatores que bloqueiam seu crescimento?
- a) Um negócio de impacto deve atuar em nível local, nacional ou internacional?
Por quê?
 - b) Como são avaliadas as oportunidades de expansão do negócio?
 - c) Existe planejamento operacional e financeiro?
 - d) Por que alguém faria negócio ou compraria de sua empresa?
 - e) Como a empresa identifica e define os atributos valorizados pelos clientes e/ou beneficiários do negócio?
 - f) Como a empresa administra requisitos socioambientais e econômicos no desenvolvimento dos produtos (bens/serviços) oferecidos aos clientes e/ou beneficiários? Se é possível melhorar, o que está faltando?
 - g) Quais são os processos utilizados pela empresa para o desenvolvimento de soluções socioambientais economicamente viáveis?
 - h) Busca-se novas formas de entregar resultados sociais e maneiras inovadoras de comercializar novos bens/serviços? A empresa busca oferecer produtos (bens/serviços) diferenciados no mercado? Qual é a lógica de trabalho neste sentido?
 - i) Quais são os critérios tecnológicos utilizados pela empresa para definição dos produtos (bens/serviços) a serem produzidos e ofertados à clientes?
 - j) O cliente e/ou beneficiário do negócio participa do desenvolvimento de produtos (bens/serviços) da empresa? Se sim, como? Se não, por quê?

FECHAMENTO DO BLOCO

Gostaria de fazer um comentário final? Esquecemos algum ponto?

DIMENSÃO: PERSEVERANÇA

- 9) Qual é a missão da sua empresa? A missão da empresa guia tudo o que fazem na organização? Que problema socioambiental a empresa combate?
- a) Sendo um negócio de impacto, o que sua empresa oferece e/ou proporciona? Que soluções (atividades chaves) socioambientais oferece (para beneficiários e clientes)? Qual é o impacto positivo esperado?
 - b) Se questionam como tal atividade contribui para o alcance do propósito da organização?
 - c) Qual é o papel e a participação da comunidade local no negócio? Como alcançar o engajamento da comunidade?
- 10) De que forma a empresa monitora o cumprimento de sua missão (social e/ou ambiental)?
- a) Como a empresa mensura/controla o impacto gerado na comunidade e/ou no beneficiário do negócio? Quais são as dificuldades?
 - b) Como sua empresa sabe se o negócio está atingindo seus objetivos?
 - c) A empresa trabalha com indicadores de desempenho? Se sim, qual sua importância? Como a gestão utiliza estes indicadores no negócio? Como melhorar o desempenho do negócio?
 - d) Quais são os indicadores de desempenho socioambiental utilizados?

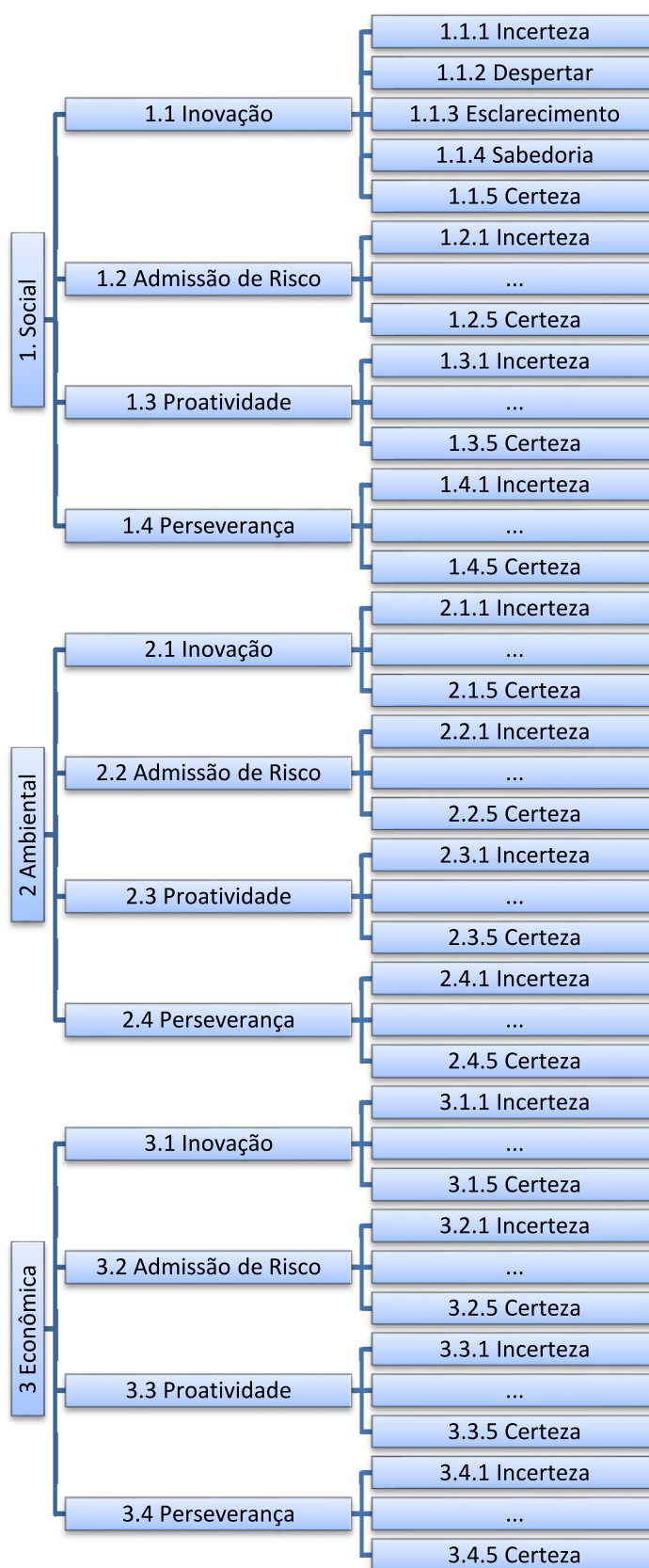
FECHAMENTO DO BLOCO

Gostaria de fazer um comentário final? Esquecemos algum ponto?

FECHAMENTO DA ENTREVISTA

- 1) Você é sustentado financeiramente pelo negócio? A empresa/negócio é lucrativa? Porquê?
- 2) Quais são os projetos futuros da empresa?
- 3) Que fatores fazem a diferença para o sucesso de um negócio de impacto?
- 4) Quais são os maiores cuidados que um novo negócio de impacto (ou empreendedor social) deveria ter?
- 5) Gostaria de fazer um comentário final? Esquecemos algum ponto?

APÊNDICE F – ESTRUTURA DE CODIFICAÇÃO



Fonte: Elaborado pelo autor.