



FÓRUM
**Liberdade
Econômica**

6 A 8 DE NOVEMBRO
DE 2017
LOCAL: MACKENZIE - SP

**A IMPORTÂNCIA DOS NEGÓCIOS SOCIAIS NA GERAÇÃO DE VALOR
PARA A SOCIEDADE DENTRO DA ÓTICA DE LIBERDADES ECONÔMICAS**

Denise Pereira Curi, Dr^a
Universidade Presbiteriana Mackenzie
[\(denise.curi@mackenzie.br\)](mailto:denise.curi@mackenzie.br)

Lilian Aparecida Pasquini Miguel, Dr^a
Universidade Presbiteriana Mackenzie
[\(lilian.miguel@mackenzie.br\)](mailto:lilian.miguel@mackenzie.br)

Resumo: Os governos não estão conseguindo mais fazer jus à carga social que lhes é imposta, tendo em conta as mudanças significativas na sociedade, no último século XX, que criaram pressão sobre o estado de bem-estar, em todos os lugares, bem como crises econômicas, que resultaram em redução de receitas tributárias. Não obstante, a tecnologia contribui para o aumento da expectativa de vida, agravando ainda mais o problema dos orçamentos governamentais. Tais questões fomentaram a criação de tendências societárias, cujas atividades e iniciativas se enquadram no que se passou a chamar de empreendedorismo social, cujo foco encontra-se na inovação, criação de valor social e sustentabilidade de negócios que provoquem impacto social. Desta forma, esta nova forma de organização promove uma mudança que vai de um modelo de atuação social focado na filantropia para um modelo que possui uma missão social e, ao mesmo tempo, carrega uma preocupação com a obtenção de lucros. A liberdade de ação dos empreendedores sociais, força motriz do capitalismo, traz à luz a oportunidade de criar valor para a sociedade por meio da criação de negócios que inovam, empregam, capacitam e fomentam o bem-estar social, por meio da reinserção dos indivíduos na sociedade de consumo, da qual estavam apartados. Posto isso, este trabalho tem como objetivo discutir a geração de valor para a sociedade, por meio de negócios sociais tendo como pano de fundo os preceitos de liberdade econômica.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Empreendedorismo social. Negócios sociais. Liberdade econômica. Criação de valor social.



1. INTRODUÇÃO

A sociedade, no último século XX, transformou-se com base nas mudanças significativas das relações de produção e reprodução social, que acontecem dentro de uma variedade de fatores contextuais (sociedade, economia, cultura, meio ambiente e educação) e desafiam o campo de pesquisa no empreendedorismo (NICHOLS, 2006; CAMPBELL, 2007).

O estado do bem-estar social está sob pressão em todos os lugares. Governos de vários países alegam não suportar mais a carga social sugerida pelo modelo Keynesiano (ROPER; CHENEY, 2005; NICHOLS, 2006). Além disso, as crises econômicas vivenciadas por diversos países, teve como reflexo a redução da receita de impostos. No caso brasileiro esta situação agrava-se ainda mais frente as estatais deficitárias que minam os cofres do governo.

Some-se a isso, os avanços tecnológicos que na área da saúde aumentaram as taxas de expectativa de vida, e na área empresarial contribui para a redução dos postos de trabalho. A internet das coisas, a indústria 4.0 e os carros autônomos já não são uma realidade distante e certamente impactarão a forma de organização da sociedade. O corolário destes avanços é o agravamento dos problemas sociais que pressionarão ainda mais os governos.

Aparentemente, a solução para esta crise implica na diminuição do tamanho do Estado e a transferência para iniciativa privada de serviços que ele não suporta mais, o que colocaria fim ao modelo sugerido por Keynes.

Prahalad e Hart (2002) chamaram atenção, contudo, para a população que se encontra na base da pirâmide de distribuição de renda (BoP). Em 2017, 8% da população mundial recebe menos de US\$1,90 dólares por dia (WorldDataLab, 2017) e, apenas 1% da população concentra a metade da riqueza do planeta (OCDE, 2015) o que demonstra uma injusta distribuição de renda. A extinção do Estado de Bem Estar poderia, portanto, acirrar ainda mais a crise social e, ao invés de resolver o problema do Estado, intensificá-lo ainda mais.

Essas questões basilares contribuíram para o surgimento de um conjunto de tendências societárias, estruturas organizacionais e iniciativas individuais, que se enquadram no termo genérico do "empreendedorismo social" (ROPER; CHENEY, 2005). O empreendedorismo social, cujos primeiros relatos remetem à Alemanha, em 1954, surge no sentido de atender as demandas da sociedade frente à ineficiência do Estado em responder aos anseios da sociedade civil.

Deste modo, o "empreendedorismo social" destina-se a atividades que promovam a transformação social, por meio de ideias inovadoras (ZIEGLER, 2009). Essas atividades focam na criação de negócios, que visam essencialmente a criação de valor ao cliente, seja por meio de serviços ou pela criação de produtos (FELÍCIO et al., 2013), daí o nome de negócios sociais.

Note-se que não se trata apenas de medidas paliativas ou simplesmente filantrópicas. Estes empreendimentos buscam trazer alternativas para incluir os cidadãos na sociedade como elementos produtivos e capazes de movimentar a economia. Envolver a caridade faz com que não se reconheça o problema e dificulta sua solução, deste modo, a caridade não é a solução para a pobreza, ao contrário, ela a perpetua tirando a iniciativa dos pobres (YUNUS, 2010). Desta forma, o empreendimento social combina a paixão para perseguir uma missão social com modelos de negócios que se sustentam na inovação e determinação (DEES, 1998).

Os negócios sociais encontram na inovação uma alternativa para a implantação de empreendimentos mais simples, com custos reduzidos, mais ágeis e práticos, além da possibilidade de atender um público maior e mais disperso espacialmente. O somatório

destes elementos permite a uma população menos favorecida, e até então esquecida, acesso à produtos e serviços de qualidade relacionados, principalmente, à saúde, habitação, educação e microcrédito.

Cria-se, assim, um contexto no qual a sustentabilidade do bem social comum, por meio da criação de valor e de negócios, gera e mantém consumidores em um círculo virtuoso contínuo, indo ao encontro dos preceitos da liberdade econômica.

Desta forma, promover negócios sociais, pode transformar a sociedade, de forma sustentável, garantindo o atendimento às suas demandas sem depender das ações do governo, assegurando, assim, a liberdade e o respeito às escolhas individuais.

Este artigo, parte de um projeto de pesquisa aplicada, tem como objetivo principal discutir e fomentar a criação de negócios sociais (sociais), de forma a assessorar empreendedores, para que eles possam desenvolver atividades voltadas a negócios que envolvam mudança e bem-estar social.

Uma vez que o empreendedorismo social trabalha no sentido de provocar mudanças e criar capacidade humana, em vez de encorajar a dependência (BORNSTEIN, 2007) corolário das políticas de “bem estar”, e considerando que o empreendedorismo tem sido reconhecido como a principal força motriz do capitalismo (WENNEKERS et al., 2002; BAUMOL, 2004), que tem como consequência a intensificação das diferenças sociais, defende-se o desenvolvimento de negócios sociais como uma maneira de incluir indivíduos apartados da sociedade de forma a fomentar o desenvolvimento, principalmente, em países em desenvolvimento de maneira equilibrada.

Posto isso, os princípios que norteiam esta discussão baseiam-se nos conceitos de liberdade econômica, que versam sobre a sustentabilidade do bem comum social, por meio da educação, do empreendedorismo, da criação de valor e do desenvolvimento de negócios e mercados que gerem e mantenham consumidores, em um círculo virtuoso contínuo, que permita a transformação social.

2. APORTE TEÓRICO

2.1 O empreendedorismo e o empreendedor

O empreendedorismo nasceu, segundo Filion (1999), a partir do pensamento de Say (1816), que considerava o investidor que corria riscos em novos empreendimentos, buscando por lucratividade, sem, contudo, carregarem o pensamento dos capitalistas. Filion (1999) explica, no entanto, que foi Schumpeter (1928) quem imprimiu o empreendedorismo de forma definitiva, na associação feita por ele à inovação, por meio da percepção e aproveitamento de novas oportunidades, fomentando o desenvolvimento econômico.

Para Baron (2015), o empreendedorismo é um processo que se inicia com o reconhecimento de uma oportunidade que seja potencialmente valiosa e que pode ser explorada em termos práticos e o exercício da criatividade para identificar uma atividade que pode explorar essa oportunidade em termos práticos. Para o autor, a competência social envolve habilidades que são relevantes para as atividades desempenhadas pelos empreendedores, dentre elas destacam-se: (a) confiança, (b) liderança e cooperação, (c) expressividade, e (d) disciplina e perseverança.

Como traços do empreendedor, Dornelas (2007) aponta ser visionário, determinados, dinâmicos, apaixonados, independente e autoconfiantes, líderes e formadores de opinião. O autor identifica dentre os principais, alguns tipos de empreendedor: o nato, o que aprende, por necessidade, o corporativo, o social.

Desses conceitos decorrerem os seguintes objetivos educacionais a serem trabalhados com esses públicos: (a) descobrindo oportunidades de empreendedorismo, e (b) desenvolvimento da criatividade, (c) desenvolvimento do senso crítico.

2.2 O empreendedorismo social

Não se sabe ao certo quando o termo "empreendedorismo social" foi usado pela primeira vez. Sassmannshausen e Volkmann (2013) indicam a publicação de Parker (1954), como um ponto de partida na pesquisa sobre empreendedorismo social. Parker (1954) estudou a indústria de mineração alemã e cita uma forma diferente de empreendedorismo, para a época, chamado empreendedorismo social. Para o autor, o interesse do indivíduo pelo empreendedorismo social dependia da fluidez da estrutura social alemã, dos padrões de progresso e da própria inquietação do indivíduo.

Para a Parker (1954), o empreendedorismo social contribuiu para uma maior mobilidade social que permitiu que membros da classe trabalhadora conseguissem posições de liderança relativamente bem remuneradas e intra-empendedoras, demonstrando comportamentos empresariais (SASSMANNSHAUSEN; VOLKMANN, 2013). Até 1985, o termo não foi utilizado novamente. A partir daquele ano, o número de publicações aumentou quase que continuamente, mas a taxas muito modestas. Nos anos de 1999 a 2000, o número de pesquisas empresariais sobre o tema quase que duplicou (SASSMANNSHAUSEN; VOLKMANN, 2013).

Foi apenas após a publicação do artigo de Dees (1998), contudo, que a academia passou a discutir perspectivas diferentes sobre empreendedorismo social e negócios sociais (BARKI et al., 2015). O interesse pelo empreendedorismo social chegou "simultaneamente de estratos muito diferentes da sociedade com agendas parcialmente sobrepostas, em parte diferentes e até contraditórias" (STEYART; HJORTH, 2006, p. 5).

Desde o início do século XXI, o empreendedorismo social (SE) passou a ocupar lugar de destaque nas pesquisas sobre teoria geral do empreendedorismo (STEYART; HJORTH, 2006; SASSMANNSHAUSEN; VOLKMANN, 2013). O empreendedorismo social pode ser definido como "a criação de um valor social que é produzido em colaboração com pessoas e organizações da sociedade civil envolvidos em inovações sociais que geralmente resultam em uma atividade econômica" (HULGÅRD, 2010, p.4).

Dessa forma, as atividades realizadas pelo empreendedorismo social (societal) resultam no desenvolvimento de mercados consumidores, focados na criação de negócios, que visam essencialmente a criação de valor ao cliente, seja por meio de serviços ou pela criação de produtos.

A definição de empreendedorismo social apresentada por Hulgård (2010) está resulta de quatro critérios: valor social; sociedade civil; inovação; e atividade econômica:

- **Valor Social:** o empreendedorismo social deve criar um valor social. O valor social pode ser classificado conforme as atividades que realiza (amplo e restrito) ou conforme a extensão dos locais de atuação (global e local). Desta forma, um empreendimento social pode ser: amplo e global (Ashoka, que possui muitas atividades e atua no mundo todo); restrito e global, mas ainda assim ambicioso e radical (Grameen Bank, cujo objetivo é acabar com a pobreza global); restrito e local (GRAAC que trabalha com o câncer infantil no Brasil); amplo e local.
- **Sociedade Civil:** as atividades sociais no setor comercial privado e no setor público não podem ser confundidas com empreendedorismo social. O empreendedorismo social está localizado na interseção do setor público, do setor

privado e da sociedade civil. A Responsabilidade Social Corporativa é limitada pelos interesses dos acionistas e dos proprietários de empresas privadas, enquanto que o empreendedorismo social é limitado pelo interesse de criar um valor social em benefício das comunidades vulneráveis.

- **Inovação:** o empreendedorismo social busca o desenvolvimento de uma nova abordagem para um problema social não se restringindo à ambição de formar uma empresa.
- **Atividade econômica:** As atividades do empreendedorismo social têm um impacto econômico, nas comunidades envolvidas ou na própria organização empreendedora. A atividade econômica deve ser entendida em um sentido amplo. A empresa social, ou a atividade empresarial social, possui um alto grau de autonomia e uma ambição de produzir bens ou serviços como parte da atividade. A noção de economia é relevante para todas as partes interessadas na atividade: para o empreendedor, que assume um risco econômico e para os participantes, que podem se beneficiar com a melhoria da saúde, a produção do serviço social, o desenvolvimento da comunidade, o acesso ao trabalho, etc.

Uma boa empresa social contém três componentes (CHANG-LIN; YU-PING, 2016): atender a uma necessidade na comunidade ou no mercado local; avançar ou alcançar uma missão social específica; e contribuir para a sustentabilidade financeira da empresa.

A conotação da empresa social pode ser descrita em três dimensões: essência da empresa social, impacto social e operações comerciais (CHANG-LIN; YU-PING, 2016). Para Mises (2010, s/p), “no capitalismo genuíno, a cobiça de um empreendedor individual beneficia não apenas ele próprio, mas também todas as outras pessoas”.

O avanço do empreendedorismo social pode ser considerado como acelerador do aparecimento de negócios sociais (FISCHER, 2014), termo que ganhou destaque quando Muhammed Yunus, empreendedor social criador do Grameen Bank e ganhador do Prêmio Nobel da Paz de 2006, passou a utilizá-lo, dando ao modelo uma nova visão (TISCOSKI; ROSOLEN; COMINI, 2013).

2.3 Negócios Sociais

Os negócios sociais devem ser vistos como um modelo de negócios além dos já existentes, que contribui, significativamente, para a inovação, pois abarca uma nova solução para o problema social (BORZAGA, DEPEDRI e GALERA, 2012).

Em uma definição objetiva, “Negócios Sociais são empreendimentos que alinham a lógica de mercado e a lógica social, ou seja, buscam a auto sustentação pela venda de produtos e serviços juntamente com a geração de valor social” (JAHCHAN; COMINI, D’AMARIO, 2016, p.537).

Comini, Barki e Aguiar (2012) identificam três perspectivas quanto aos negócios sociais. A perspectiva europeia, a perspectiva norte-americana e a perspectiva relacionada a países emergente ou em desenvolvimento, como no caso do Brasil (QUADRO 1).

- **Perspectiva europeia:** apresenta um espectro de empresa social de longo prazo e generalista, provendo as necessidades que o setor público deveria prover.
- **Perspectiva norte-americana:** apresenta um espectro mais centrado em negócio social, incluindo, segundo Kerlin (2006), qualquer atividade empreendedora que

contemple impacto social em suas atividades de negócios (considera, por exemplo, uma unidade que foque em negócios sociais, dentro de uma empresa tradicional de negócios). Os negócios sociais podem ser corporações, companhias limitadas ou empresas sem fins lucrativos.

- **Perspectiva nos países emergentes ou em desenvolvimento:** forte escopo de inclusão, o que se mostra bastante presente na América Latina. Os negócios inclusivos não se distinguem dos sociais, embora tenham escopos bastante diferenciados, mas geralmente são uma subdivisão dos negócios sociais. Tal perspectiva está especialmente preocupada com a redução da pobreza, com acesso ao consumo de bens que impactem a saúde (alimentos, medicamentos), no sentido que criar qualidade de vida.

Quadro 1 – As perspectivas de negócios sociais

Perspectiva Europeia	Perspectiva Americana	Perspectiva Brasileira (países emergentes ou em desenvolvimento)
Termo preponderante: empresa social	Termo preponderante: negócio social, vinculado a estratégias para BoP (base da pirâmide)	Termo preponderante: negócio inclusivo
Foco em população marginalizada	Empresa com foco social ou uma unidade de negócio de empresa comercial	Preocupação com a redução da pobreza e inclusão
Complementação a serviços públicos	Organizações sem fins lucrativos com unidade de negócio com fins lucrativos	Na AL não há uma preocupação em distinguir os negócios sociais dos negócios inclusivos
Preocupação com governança e coletividade (<i>social ownership</i>)	Ênfase na eficiência econômica e no potencial de “scale-up”	Conceitos de negócios sociais e negócios inclusivos.
Em muitos países europeus há regulamentação	Multiplicidade de formatos organizacionais e jurídicos (Young, 2009)	Brasil: Negócio inclusivo seria uma subcategoria de negócio social
Escala: Não relevante	Escala: Extremamente relevante	Escala: Desejável
Foco principal: impacto social	Foco principal: Impacto social e financeiro	Foco principal: impacto social

Fonte: Comini, Barki e Aguiar (2012)

É importante enfatizar que negócios sociais e negócios tradicionais diferenciam-se em alguns aspectos, não obstante suas similaridades, como pontuam Barki et al. (2015). O Quadro 2 apresenta as principais características de cada um deles.

Como se pode observar pelo Quadro 2, em função da ênfase dos negócios sociais na questão social em si, sua intencionalidade tem na criação de valor social sua essência, enquanto que nos negócios tradicionais o valor social é um item complementar, o que os leva a uma visão societal. Sendo assim, o cliente do negócio social é exatamente o cliente que o negócio tradicional não foca exclusivamente: as pessoas de baixa renda ou praticamente sem renda, como os excluídos. Da mesma forma, as empresas tradicionais, mesmo quando consideram o setor de baixa renda, o fazem com base apenas no consumidor, enquanto os negócios sociais preocupam com outros *stakeholders*, uma vez que todos participam e contribuem dentro do processo de criar valor social.

Outro aspecto diferenciador importante diz respeito à criação de valor, cujos indicadores, no caso dos negócios sociais, possuem um toque de intangibilidade, que são na verdade o mote principal do valor criado.

Quadro 2 – Caracterização dos negócios sociais

	Tradicionais		Sociais
	Maior ênfase no mercado	----->	Maior ênfase no social
Objetivo principal	Acesso a um grande mercado (base da pirâmide).	----->	Redução da pobreza.
Oferta	Quaisquer bens e serviços para a base da pirâmide.	----->	Bens e serviços voltados para necessidades básicas (educação, saúde, moradia, alimentação e crédito) e/ou que incorporem a dimensão ambiental.
Intencionalidade	Geração de valor social é um componente importante, porém não central.	----->	Geração de valor social é o <i>core business</i> do negócio.
Impacto	Contribuição indireta na redução da pobreza.	----->	Contribuição direta na redução da pobreza.
Clientes	Setor de baixa renda não é o único público-alvo.	----->	Predominantemente para setor de baixa renda.
Setor de baixa renda	Predominantemente consumidor.	----->	Predominantemente produtor/fornecedor/beneficiado.
Escala	Fator relevante.	----->	Fator não tão relevante.
Trabalhadores	Não há nenhuma prioridade.	----->	Segmentos marginalizados ou economicamente excluídos.
Formato legal	Empresas privadas.	----->	Organizações da Sociedade Civil.
Envolvimento da comunidade no processo decisório	Não há instâncias de participação.	----->	Há mecanismos institucionais para participação coletiva.
<i>Accountability</i>	Não é prioridade.	----->	Total prioridade.
Distribuição de lucro	Distribuição de dividendos.	----->	Lucro é totalmente investido no empreendimento.
Valor econômico	Lucratividade calculada pela receita menos custos.	----->	Lucratividade calculada não exclui subsídios cruzados e benefícios fiscais/doações.
Valor social	Indicadores tangíveis (oferta de bens e acesso a renda).	----->	Indicadores intangíveis (cidadania, autoestima, capital social).

Fonte: Comini (2011)

Quanto à forma de gestão e remuneração dos empreendedores, os negócios sociais podem ser geridos por empresas com fim lucrativo, ou por organizações sem fins lucrativos (KERLIN, 2006). Embora um proprietário de um negócio social não vise gerar lucro para si próprio, tem o direito de recuperar seu investimento inicial, fazendo jus à sua dedicação como empreendedor social, e assim como uma empresa tradicional, reinvestir no negócio para ampliá-lo, torná-lo atrativo e sustentável (YUNUS et al., 2010).

Kiyama, Comini e D'Amario (2014) afirmam, entretanto, com base em Marquez, Reficco e Berger (2009), que os negócios inclusivos buscam a lucratividade do negócio, uma diferença marcante se comparados às iniciativas de responsabilidade social das empresas tradicionais. A inclusão é uma das formas mais eficientes no combate à pobreza tornando-os fornecedores ou empregados da cadeia de valor das empresas (KARNANI, 2007).

Analisando 33 negócios sociais ibero-americanos, Portocarrero e Delgado (2010) destacam quatro vertentes propostas pelos negócios sociais: o aumento de renda, o acesso a produtos e serviços, a construção de cidadania e o desenvolvimento de capital social.

- **Aumento de renda:** Amplia as oportunidades de vida do indivíduo, por meio de emprego estável ou auto emprego; integração nas cadeias produtivas como fornecedores; afloramento de um espírito empreendedor.
- **Acesso a produtos e serviços:** redução da barreira de acesso ao consumo de produtos e serviços, indisponíveis por altos preços, problemas na distribuição, custos da má qualidade dos serviços públicos.
- **Construção de cidadania:** redução da assimetria de informação, que aumenta a vulnerabilidade das pessoas, expondo-as ao subemprego e a intermediações inescrupulosas.
- **Desenvolvimento de capital social:** a inclusão de pessoas para o desenvolvimento de uma iniciativa econômica fortalece as relações sociais entre as pessoas que participam desses grupos. (PORTOCARRERO e DELGADO, 2010, p. 305).

Os negócios sociais devem ser avaliados de acordo com aspectos tangíveis (aumento de renda e acesso a bens e serviços) bem como intangíveis (construção de cidadania e desenvolvimento de capital social) (PORTOCARRERO e DELGADO, 2010).

Do ponto de vista estratégico alguns cuidados devem ser tomados para a criação de um negócio social (BERGER e BLUGERMAN, 2010):

- **Sustentabilidade e alinhamento com a missão social.** Apenas boas intenções não são suficientes para gerar negócios sustentáveis. É necessário que haja competência e deliberação dos empreendedores sociais em ajustar o modelo à medida que as mudanças ocorrem.
- **Escala adequada para o empreendimento.** Este é um dos pontos mais desafiadores contínuos, porque a escala de atuação pode restringir muito a atuação do negócio, dificultando a obtenção de financiamentos, aprendizagem, entre outros.
- **Alianças com sócios de forma criativa e prática.** A relação com outras empresas mais maduras e estruturadas é uma questão crítica para a evolução do empreendimento social, de maneira a criar valor por meio de arranjos comerciais, capacitação, entre outros.

- **Liderança para a sustentabilidade.** Os três itens acima só conseguem ser alcançados se houver (a) vocação inovadora, (b) capacidade para assumir riscos, e (c) disposição para realizar ajustes internos que possam melhorar o desempenho econômico do negócio social.

2.4 A criação de valor ao mercado

O início da questão da criação do valor pode ser apontado por volta dos anos 70, com base na teoria da agência, defendendo a criação de valor para os acionistas, na crença de que isto garantiria habilidade das empresas em serem competitivas (COPELAND et al., 2010; STACEY; 2010). Friedman (1970), em seu artigo *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, deixa claro que único objetivo da empresa era gerar lucros (valor), para seus acionistas.

Porém foi Porter (1990) quem trouxe uma das maiores contribuições a lógica da criação de valor com sua proposta de cadeia de valor. De acordo com o modelo proposto por Porter (1990) as atividades de valor podem gerar produtos de valor para o cliente, o que garantirá a empresa uma vantagem competitiva. Em uma cadeia de valor algumas atividades são consideradas essenciais, e outras são consideradas atividades de suporte, dependendo do escopo do negócio desenvolvido pela empresa.

Tendo em vista essa evolução, a criação de valor passou a ser estudada e desenvolvida sobre várias outras perspectivas, todas elas considerando a lógica de criação de valor, como forma direta ou indireta de criar vantagem competitiva para organização. A criação de valor passou, então, a ser fundamental para a criação de vantagem competitiva. Um elemento estratégico chave das empresas para a criação de valor a seus clientes e consumidores (OTHMAN; SHEEHAN, 2011).

Stabell e Fjeldstad (1998) elaboram uma tipologia de criação de valor com base na tecnologia, em três vertentes a primeira transformando *inputs* em bens e serviços, a segunda utilizada por *experts* do conhecimento visando resolver problemas dos clientes, e a terceira criando uma rede de contatos facilitando todas as transações.

O trabalho desses autores dá origem à aplicação da criação de valor em vários estágios da cadeia de suprimentos, seja por empresas manufatureiras ou não, seja em termos de produção, conhecimento ou transações (OTHMAN; SHEEHAN, 2011).

Na sequência, passou-se estudar a criação de valor em termos dos recursos da empresa, o que foi feito por Barney (1991), com base em uma vantagem competitiva sustentável criada por recursos e capacidades valiosos, difíceis de serem imitados, não substituíveis e articulados pelo DNA da organização.

Na vertente relacionada a Marketing, em 1972, com base na visão ampliada sugerida por Kotler, o Marketing passa a se preocupar com a criação de valor ao cliente de forma a satisfazê-lo. Segundo Anderson et al. (1994), tal satisfação passa a ser, então, função da percepção de valor que o cliente tenha. Alguns dos autores que se preocupam de distintas formas com o tema são: Zeithaml (1988), que discute a percepção do cliente sobre preço, qualidade e valor, enquanto Woodruff et al. (1993) procuram entender o valor sob o ponto de vista do consumidor, assim como Woodruff (1997), preocupado com o processo de criação de valor, como recurso para a vantagem competitiva, e Churchill e Peter (2000), que dedicam todo um livro para defender o foco de ação de Marketing na criação de valor ao cliente.

Dessas ações, surge então o entendimento do consumidor como parte ativa do processo de criação de valor, restrito até então, as empresas. O valor passa a ser criado na relação entre consumidor e empresa. Os defensores de base desse padrão, que recebeu o nome de cocriação de valor, centram-se em Prahalad e Ramaswamy (2000, 2004a, 2004b),

Vargo e Lusch (2004, 2006, 2008), Gronroos (2008), Ramaswamy (2008). Pouco mais tarde, Payne et al. (2009), discutiam o papel do consumidor na cocriação de marcas.

A vertente mais atual trata da criação de valor social, defendida por Porter e Kramer (2011), o que os autores convencionaram chamar de "*big idea: creating shared value*", postulados pelos autores como sendo a criação de "políticas e práticas operacionais que fomentem a competitividade de uma companhia enquanto, simultaneamente, melhoram as condições econômicas e sociais da comunidade na qual a empresa opera" (tradução dos autores) (p.1).

Utilizando a expressão em alemão *Eine Grundsatzkritik*, ou traduzido como "a crítica fundamental", Beschorner e Hajduk (2015) produzem uma crítica à ideia de Porter e Kramer (2011), alegando que os autores diminuíram a compreensão moderna da responsabilidade corporativa, sem tratar das visões atuais, mais adequadas sobre a relação entre negócios e sociedade.

Embora o conceito de valor possa ser, de forma simplificada, resumido no resultado da função custo/benefício, quanto maior o resultado final, mais o valor criado (BARNEY; HERTERLY, 2011; FERNANDES; BERTON, 2005; HITT et al., 2002; CHURCHILL; PETER, 2000; KOTLER; KELLER, 2012), a criação de valor sustentável demanda que o valor ocorra para todos os *stakeholders* da organização, de forma transversal, tarefa pouco simples, uma vez que o conceito e percepção de valor para cada um deles se diferenciam (JORDAN et al., 2012), além de serem dinâmicos através dos tempos.

Logo, as empresas não só devem criar valor em sua atividade, mas devem ser flexíveis para acompanhar as mudanças constantes do mercado (CHAKRAVARTHY; WHITE, 2002; GHOSHAL; BARTLET, 1997).

Como Catelli (1999, p.31) defende, as organizações devem "destacar e valorizar posturas empreendedoras (...)", uma vez que se cada área e cada funcionário tratar sua área como uma empresa da qual é dono, a eficácia da empresa, como um todo, será "função da eficácia das áreas".

Porter (1990, p.2) deixa claro que "a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa". Nesta visão, o autor inclui o conceito econômico à criação de valor, não só para o consumidor, mas também para a empresa.

Visando fazer frente à competitividade global, os países têm procurado fazer acordos bilaterais sobre ciência e tecnologia, trabalho, e, especialmente, educação, entre outros fatores de competitividade da sociedade (CATELLI; SANTOS, 2003).

2.5 Liberdade econômica

O conceito de liberdade econômica versa sobre a sustentabilidade do bem comum social, por meio da educação, criação de valor e negócios que gerem e mantenham consumidores (MISES, 2010).

O consumidor – todos nós -, sob tal ótica, é soberano, determinando pelo ato de comprar ou não, o que deve ou não ser produzido, em que nível de preço e qualidade. As empresas que atentarem para esta regra do jogo, prosperarão (MISES, 2010).

Uma economia de livre mercado, aqueles que detêm o capital devem investi-lo naqueles que focalizam o atendimento do consumidor, fazendo com esse capital mude de mãos, constantemente, pois se pauta pelo investimento no melhor serviço ao público consumidor (MISES, 2010). Mises (2010) afirma que "é a isso que os economistas se referem quando eles dizem que a economia de mercado é uma democracia na qual cada centavo dá direito a voto".

Corroborando tais postulados, Martin (2016) enfatiza a importância da concorrência como uma ferramenta poderosa, uma vez que os seres humanos não nascem com conhecimento sobre as melhores condições para atingimento de suas metas, nem sobre as teorias que explicam o mundo a nosso redor, nem como gerenciar as interações entre as pessoas, buscando a promoção da cooperação em detrimento do conflito.

Para o autor, pautado nos *insights* de Hayek (1968), sobre a limitação do conhecimento humano, “tanto a liberdade de se experimentar quanto a responsabilidade pela falha são necessárias para a inovação e o progresso” (p.1). Conforme Mises (2010, s/p),

O capitalismo beneficia a todos: não apenas os consumidores, mas as massas em geral. Ele não beneficia apenas os homens de negócios (...). (...) essa concorrência sob o capitalismo é que garante aos consumidores que os empresários farão seu melhor para fornecer a eles, os consumidores, os bens e serviços que querem.

O interesse do autor está em encontrar o sistema econômico que otimize o bem-estar dos indivíduos e as condições de vida das massas, que a seu ver é a liberdade econômica sob o capitalismo, no qual os consumidores sejam soberanos no livre mercado capitalista.

Como uma epígrafe, Mises (2010) defende suas ideias nas palavras de Bettina Bien Greaves: "Um homem só tem liberdade enquanto puder moldar sua vida de acordo com seus planos", e "A moralidade só faz sentido quando dirigida para indivíduos que são agentes livres" (2010, s/p).

Com base nessa visão, o consumidor pode ser considerado o mais importante *stakeholder* de uma organização, para quem o conceito de valor varia e deve ser analisado com atenção, embora não seja o único.

3. DISCUSSÃO

O final do século XX e o início do século XXI apresentam um conjunto de acontecimentos que marcam o momento histórico: reestruturação produtiva, crescente problematização do social, redução dos investimentos públicos no campo social, crescimento das organizações do terceiro setor, participação das empresas em investimentos e ações no campo social, incapacidade dos governos de atenderem as demandas da sociedade, globalização da pobreza, exclusão social, subdesenvolvimento, degradação do planeta, fim do pleno emprego.

Como pontua Sobrinho (2017, p. s/n),

Identificamos no século XXI a preocupação com a dignidade humana como questão relacionada à erradicação da pobreza em suas diversas formas. Essa preocupação é tida como dimensão dos direitos humanos fundamentais diante do dilema a ser superado entre a globalização real e a globalização possível, entendendo-se que esta última consistiria num mundo em que todos pudessem ter vida digna, mediante o acesso ao mínimo existencial: saúde, educação, segurança, alimentação, moradia, renda. E o respeito à pluralidade cultural, social e política. O direito à diversidade de culturas, religiões, modo de ser e agir, e, ao mesmo tempo, o acesso aos bens e serviços que nos faz singulares, no sentido daquilo que nos torna dignos [...].

Embora a economia mundial tenha crescido, os bens e serviços estão, na verdade, nas mãos de poucos, criando uma significativa desigualdade social, cujo equilíbrio passa a ser o foco de atuação dos empreendedores sociais, por meio da criação de negócios

sociais, que procuram atender às necessidades não só de seus clientes, mas às necessidades públicas (McCAFFREY, 2015).

Empresas como a Moradigna e a Vivenda, que tem se destacado na reforma de moradias populares de comunidades carentes na cidade de São Paulo, com o objetivo de torná-las dignas e melhorar as condições de saúde de seus habitantes, ou ainda, o Dr.Consulta, criado com o propósito de suprir uma carência do Estado no setor da saúde, fornecendo atendimento médico de qualidade a um preço mais acessível para a população de baixa renda, são exemplos de atividades empreendedoras que atendem seus clientes, fornecendo produtos de valor, e, também, atendem às necessidades públicas uma vez que “tiram as pessoas da fila” daqueles que procuram atendimento na rede pública de saúde. Além disso, permite que as pessoas retornem a mercado de trabalho mais rapidamente.

Note-se, também, que estas empresas possuem uma missão social mas que, ao longo dos anos, demonstraram ser rentáveis. No caso do Dr.Consulta, por exemplo, o empreendimento iniciou suas atividades, em 2011, em Heliópolis. Hoje conta com mais de 45 unidades e uma base de clientes que conta com mais de um milhão de pacientes, atendidos em mais de 56 especialidades (DR.CONSULTA, 2017). Note-se que as consultas são pagas e muitos clientes mesmo possuindo assistência médica procura a empresa devido a qualidade e o tempo de agendamento.

A atuação dessas empresas contribui para corrigir os problemas das políticas públicas, ou seja: pobreza – promovida pela falta de fomento ao empreendedorismo, por exemplo; falta de moradia – controle de aluguel e leis de zoneamento; desemprego – gerado tanto pelas indústrias como pela política monetária; baixo nível educacional – a entrega pelo setor público é feita por professores com baixa remuneração e capacitação (McCAFFREY, 2015).

O Geekie desenvolveu uma metodologia de ensino para ser aplicada a crianças de baixa renda para complementar o seu aprendizado escolar. Por meio da venda de seus produtos para escolas privadas, e pela captação de recursos no mercado, a empresa obtém a verba necessária para fornecer seus produtos gratuitamente a crianças de baixa renda. De 2011 para cá a empresa aumenta ano a ano a sua base de clientes privados e a oferta de pacotes gratuitos, além de desenvolverem novos produtos.

A construção de uma sociedade justa e equilibrada em termos de conhecimento e competência econômica, parte da educação fundamental de seus cidadãos, desde a tenra idade. É nesta fase da vida que os principais valores são passados e sedimentados, formando a capacidade de empreender, criar e prover sustento a si e aos seus. Neste cenário, a educação não só fomenta como é ferramenta para o progresso técnico e para o desenvolvimento da economia.

Segundo Mises (2010), a educação forma não só seres humanos capacitados, mas também consumidores, com níveis de exigência à altura da evolução industrial e suas inovações, focados não só nos benefícios funcionais do produto, mas também na sustentabilidade ambiental e social, desde o fornecimento da matéria prima, à fabricação, venda e consumo.

Os problemas sociais, segundo McCaffrey (2015) são resultados de falhas das políticas governamentais e não de falhas do mercado.

Embora as instituições tradicionais de filantropia procurem fazer o mesmo, são ineficazes por conta da burocracia existente, sem contar o problema de reproduzirem a mesma prática sem fomentar a evolução do ser humano e sua reinserção na sociedade, o que é alimentado pelo mesmo *modus operandi*, sem inovação, pois o estado tende a criar dependência, criando reinserção, por meio de financiamento, capacitação e inovação (BORDER, TUCKER, 2013).

A inovação tem estado presente nos negócios sociais tanto na melhoria dos processos, como na melhoria dos produtos. Nestes negócios, o uso de novas tecnologias de informação tem sido usadas com foco no barateamento dos produtos e processos, na agilidade dos atendimentos e no maior número de pessoas assistidas.

A ideia de que parcerias locais permitem que fornecedores, compradores, agências governamentais e não governamentais trabalhem de maneira mais eficaz e conjunta, por estarem mais próximas, faz parte do conceito defendido por Porter e Kramer (2011), como um todo. Nas empresas tomadas como exemplo nesta discussão identifica-se a realização de parcerias para barateamento dos custos (Vivenda e Moradigna) ou na busca de tecnologias (Dr.Consulta).

O sucesso dos empreendedores está na criação e oferta de valor, o que é mais importante do que criar empregos. É o valor criado para alguém que criará, como consequência, mais empregos (HORWITZ, 2012). Portanto, os empreendedores devem ser livres para a criação de valor e inovar, uma vez que, como pontua Johnson (2011, n/d), “um mercado totalmente liberado significa liberar cargos de comando essenciais na economia do controle do Estado, para ser recuperado para o empreendedorismo social e de mercado” [tradução das autoras deste artigo]¹.

Segundo Porter e Kramer (2011, p.1), a forma de reativar a credibilidade nos negócios, dentro do sistema capitalista envolve “uma nova abordagem que abraça preocupações econômicas e societais”. Os autores defendem uma revisão nas formas existentes de se desenvolver produtos e mercados, assim como a necessidade de redefinição da produtividade na cadeia de valor, incluindo no cerne desses processos o cuidado com o planeta e necessidade no tocando ao aspecto social.

Nesse contexto, as empresas sociais têm revolucionado na construção de cadeias de valores com custos reduzidos (graças ao estabelecimento de parcerias, uso de tecnologias, e oferta de produtos mais simples) e pela entrega de produtos de alto valor para seus clientes, para a comunidade – no longo prazo -, e para os governos que veem parte dos serviços que deveriam oferecer supridos por negócios sociais.

Em um país em que mais de 26 milhões de pessoas estão desempregadas ou subocupadas (IBGE, 2017), e sem perspectivas, incluindo jovens recém saídos das faculdades, e em que mais de 30 milhões de pessoas vivem abaixo da linha da pobreza, empreender de forma social visando: a criação uma sociedade mais equilibrada e justa; a inclusão de pessoas; a criação de fornecedores, produtores e consumidores; e a dignidade e qualidade de vida, pode ser uma das mais brilhantes e gratificantes carreiras do momento.

Para tanto, é preciso apenas (BORNSTEIN, 2007): motivação, vontade de se auto corrigir, vontade de compartilhar os créditos, vontade de libertar estruturas estabelecidas, vontade de cruzar os limites disciplinares, vontade de trabalhar silenciosamente, forte ímpeto ético.

Embora o empreendedorismo social esteja ainda em uma fase inicial no Brasil, parece não estarem dúvidas sobre sua potencial intervenção por meio da criação de valor social, pela inovação e criação de postos de trabalho (QUINTÃO, 2004). É possível perceber por meio desses exemplos que a entrega de valor é uma condição predominante nesses empreendimentos.

¹ Texto original: *A fully freed market means liberating essential command posts in the economy from State control, to be reclaimed for market and social entrepreneurship.*

4. CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo central discutir o desenvolvimento de negócios sociais como uma alternativa para o desenvolvimento econômico, tendo como atores principais os empreendedores sociais e suas iniciativas de criação de valor social.

Os princípios que norteiam esta discussão baseiam-se nos conceitos de liberdade econômica, que versam sobre a sustentabilidade do bem comum social, por meio da educação, do empreendedorismo, da criação de valor social e do desenvolvimento de negócios e mercados que gerem e mantenham consumidores, em um círculo virtuoso contínuo, que permita a transformação social.

Tem-se como premissa que os negócios sociais passam a ter papel relevante para a transformação social, por meio da solução de problemas a que os governos não conseguem mais fazer frente, seja por falhas em suas políticas, seja por mudanças consideráveis na dinâmica de crescimento e longevidade dos indivíduos, seja por questões mais contundentes relacionadas à ética pública e social.

Pode-se observar que o modelo filantrópico de ajuda, associado a questões relacionadas à caridade, ao paternalismo e ao assistencialismo, não tem conseguido realizar a transformação sociais e econômicas, inclusivas e efetivas para o desenvolvimento das comunidades, pois dependem da “bondade” da comunidade em participar de campanhas isoladas, doações aleatórias e outros gestos de caridade, de forma não sustentável.

Os negócios sociais buscam criar valor, em vez de empregos, que se tornam uma consequência em vez de um objetivo, tendo em conta que buscam lucro, visando a sua sustentabilidade, independência de doações de forma total ou parcial, e buscam soluções de impacto social e ambiental.

Este artigo defende o desenvolvimento de negócios sociais como forma de tratar de forma efetiva o grande problema social existente mundialmente, criar inserção social, dignidade e mercados, em um círculo virtuoso de crescimento e sustentação econômica e social.

Embora seja um caminho ainda incipiente no Brasil, a despeito dos exemplos aqui apresentados, e exatamente por conta desse estado embrionário, entende-se que o assunto mereça destaque, dada a urgência nas soluções dos problemas sociais existentes no Brasil.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, E.W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D.R. Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. **Journal of Marketing**, Vol. 58, n. 3, jul 1994, p. 53-66. Disponível em:

<http://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/927/927.pdf>

BARKI, E.; COMINI, G.; CUNLIFFE, A.; HART, S. L.; RAI, S. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, Vol. 55 n° 4, julho-agosto, p.380-384, 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150402>

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. Vol. 17, n.1, 1991, p. 99-120. Disponível em:

<http://www.bms.lk/download/PGD/slides/Strategic-Planning-Materials/Barney-1991-strategy.pdf>.

BARNEY, J. B.; HERTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos. São Paulo: Pearson, 2011.

BARON, R.; SHANE, S. **Empreendedorismo**: Uma visão do processo. Brasil: Cengage Learning, 2015

BAUMOL, W. J. **The free-market innovation machine**: Analyzing the growth miracle of capitalism. Princeton: Princeton University Press, 2004.

BERGER, G.; BLUGERMAN, L. Empresas sociales y negocios inclusivos. In: **Negócios inclusivos**. MARQUES, P.; REFICCO, E; BERGER, G. Social Enterprise Knowledge Network. Whashington, DC: 2010

BORDER, M.; TUCKER, J. A. Fifty ways to leave Leviathan. **Foundation for Economic Education**, Oct, 2013. Disponível em: <https://fee.org/articles/fifty-ways-to-leave-leviathan/>. Acesso: Out/2017

BORZAGA, C.; DEPEDRI, S.; GALERA, G. Interpreting social enterprises. **R. Adm. Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 398-409, jul./ago./set. 2012.

BORNSTEIN, D. **How to change the world**: Social entrepreneurs and the power of new ideas. Oxford University Press, 2007.

CATELLI, A. (coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

_____; SANTOS, E.S. **Competitividade, criação de valor e gestão econômica**. Congresso Internacional de Custos. Punta Del Este, 2003.

CHAKRAVARTHY, B., WHITE, R. **Strategy process**: forming, implementing and changing strategies, in Pettigrew, A., H. Thomas e R. Whittington (eds), *Handbook of Strategy And Management*. London: Sage, 2002.

CHANG-LIN, Y.; YU-PING, L. Training system building for social enterprise managers and social entrepreneurs. **Annual International Conference on Business Strategy & Organizational Behaviour** (BizStrategy). 16-19, Jan. 2016. ISSN: 22511970.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COMINI, G. **Mapa de Soluções Inovadoras** – Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos. Instituto Walmart em parceria com Ashoka, junho de 2011.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de empresas valuation**: Calculando e gerenciando o valor das empresas. São Paulo: Pearson, 2010.

_____; BARKI, E.; AGUIAR, L.T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, São Paulo, v.47, n.3, p.385-397, jul./ago./set. 2012

DEES, J. G. The meaning of social entrepreneurship. **Center for the Advancement of Social Entrepreneurship**. Fuqua School of Business, Duke University, 1998.

_____. Taing social entrepreneurship seriously. **Transaction Social Science and Modern**. 44(3), 2007.

DR CONSULTA. Disponível em: <https://drconsulta.com>.

DORNELAS, J.C. **Empreendedorismo na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2007

FELÍCIO, J. A.; GONÇALVES, H.M.; GONÇALVES, V.C. Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. **Journal of Business Research**, 66 (10), 2013, p. 2139-2146.

FERNANDES, B.; BERTON, L. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e gerentes-proprietários de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999

FISCHER, R. M. Negócios Sociais. In: BOULLOSA, R. F. **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 125-127.

GHOSHAL, S., BARTLET, C. **The individualized corporation**. New York: Harper, 1997.

GRÖNROOS, C. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? **European Business Review**, Vol. 20, n. 4, 2008, p. 298-314, <https://doi.org/10.1108/09555340810886585>

HAIK, F. A. Competition as a discovery procedure. **The Quarterly Journal of Austrian Economics** Vol. 5, n. 3, Fall 2002, p. 9-23. Disponível em: https://mises.org/sites/default/files/qjae5_3_3.pdf

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.

HORWITZ, S. Creating job versus creating value. **Foundation for Economic Education**, Abr/2012. Disponível em <https://fee.org/articles/creating-jobs-versus-creating-value/>. Acesso em Out/2017.

HULGÅRD, L. Discourses of social entrepreneurship – Variations of the same theme. **EMES European Research Network**, 2010.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Agência de Notícias IBGE. PNAD Contínua: taxa de desocupação cai em 11 das 27 UFs no 2º trimestre de 2017. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/15693-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-cai-em-11-das-27-ufs-no-2-trimestre-de-2017.html>. Acesso em 20outubro2017.

JAHCHAN, A.L.; COMINI, G.M.; D'AMARIO, E.Q. Negócios sociais: A percepção, a consciência e o grau de interesse pelo tema para os alunos de graduação em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**. Rio De Janeiro, V. 17 No 3 p. 537–566 Set Out Nov Dez 2016

JOHNSON, C. The many monopolies. **Foundation for Economic Education**, Ago/2011. Disponível em: <https://fee.org/articles/the-many-monopolies/>. Acesso em Out/2017.

- JORDAN, H., NEVES, J., RODRIGUES, J. **O controle de gestão** - Ao serviço da estratégia e dos Gestores. Lisboa: Áreas Editora, 2012
- KARNANI, A. The mirage of marketing at the bottom of the pyramid. **California Management Review**. Vol. 49, n. 4, 2007.
- KIYAMA, R.S.; COMINI, G.M; D`AMARIO, E.Q. Criação de negócios sociais no brasil: um estudo exploratório. EnAnpad, XXXVIII Encontro ANPAD. Rio de Janeiro, 2014. **Anais...**
- KERLIN, J. Social enterprise in the united states and europe: understanding and learning from the differences. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 17, n. 3, p. 246-262, 2006. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-006-9016-2>. Acesso em outubro de 2017.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. São Paulo, Editora Saraiva, 2012.
- MARTIN, A. The limits of liberalism: good boundaries must be discovered. Texas Tech Seminar, May, 2016. **Proceedings**.
- MCCAFFREY, M. Social enterprises are fixing what government destroys. **Foundation for Economic Education**, Sep 2015. Disponível em: <https://fee.org/articles/social-enterprises-are-fixing-what-government-destroys/>. Acesso em Out/2017.
- MISES, L.. Os fundamentos econômicos da liberdade. **Mises Brasil**, 2010. Disponível em < <http://www.mises.org.br/Article.aspx?id=187#.VvjWJwJac-8.email>>. Acessado em 5/3/2016.
- NICHOLS, A. **Social entrepreneurship**: New models of sustainable social change. New York: Oxford University Press, 2006.
- OCDE. Income inequality: The gap between rich and poor. **Series OECD Insights**. December, 2015. Disponível em: <http://www.oecd.org/social/income-inequality-9789264246010-en.htm>
- OTHMAN, R.; SHEEHAN, N.T. Value creation logics and resource management: a review, **Journal of Strategy and Management**, Vol. 4 Issue: 1, 2011. p. 5-24, <https://doi.org/10.1108/17554251111110096>
- PARKER, W. N. Entrepreneurship, industrial organization, and economic growth: A german example. **The Journal of Economic History**, Vol. 14, no 4, 1954, p. 380-400. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2114248>.
- PAYNE, A.; STORBACKA, K.; FROW, P.; KNOX, S. Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. **Journal of Business Research**, Vol, 62, n. 3, March 2009, p. 379-389
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990a.
 _____; KRAMER, M.R. The big idea: Creating shared value. **Business and the Environment**. V.XXII, nº 3, March, 2011.
- PORTOCARRERO, F.; DELGADO, Á.. Negócios inclusivos y generación de valor social. In: SEKN, ed. **Negócios Inclusivos**: Iniciativa de mercado com los pobres de Iberoamérica. Washington, DC: IADB, 2010.

- PRAHALAD, C.K.; HART, S.L. The fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategy and Business**, v.26, 2002, p.1-14.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V.. Co-opting customer competence. **Harvard Business Review**, p. 79-87, January-February, 2000.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V.. Co-creating unique value with Costumers. **Strategy & Leadership**. Vol. 32, n. 3, 2004a, p.4-9. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V.. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing.**, Vol. 18, n. 3, 2004b, p. 5–14. doi:10.1002/dir.20015
- QUINTÃO, C. Empreendedorismo social e oportunidades de criação do próprio emprego. Seminário “Trabalho Social e Mercado de Emprego”. **Universidade Fernando Pessoa**. Porto, 2004.
- RAMASWAMY, V. Co-creating value through customers' experiences: the Nike case. **Strategy & Leadership**, Vol. 36, n. 5, 2008, p.9-14, <https://doi.org/10.1108/10878570810902068>.
- ROPER, J.; CHENEY, G. The meanings of social entrepreneurship today. **Corporate Governance**, 5(3), 95-104, 2005.
- SASSMANNSHAUSEN, S. P.; VOLKMANN, C. **A bibliometric based review on social entrepreneurship and its establishment as a field of research** [Schumpeter Discussion Papers 2013-003]. Wuppertal: Schumpeter School of Business and Economics, 2013. Disponível em: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/97203/1/748707158.pdf>
- SOBRINHO, A.S.O. Da questão social da pobreza à dignidade da pessoa humana: desafios do neoconstitucionalismo. **Âmbito Jurídico**, 2017. Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12830. Acesso em Out/2017.
- STABELL, C. B.; FJELDSTAD, Ø. D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. **Strategic Management. Journal**, Vol. 19, 1998, p. 413–437. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<413: AID-SMJ946>3.0.CO;2-C
- STACEY, R. D. **Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity (to ways of thinking about organisations)** 6 Ed. Harlow: Financial Time Prince Hall., 2010.
- STEYART, C.; HJORTH, D. **Entrepreneurship as social change**, Cheltenham: Edward Elgar, 2006.
- TISCOSKI, G.P.; ROSOLEN, T.; COMINI, G.M. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. EnANPAD, XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2013. **Anais...**
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of marketing**. Vol. 68, n. 1, 2004, p. 1-17.

_____. Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be. In R. F. Lusch, & S. L. Vargo (Eds.), **The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions**, 2006, p. 43–56). Armonk, NY: ME Sharpe.

_____. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 36, n. 1, 2008, p. 1-10.

WORLDDATALAB. **World Poverty Project**, 2017. Disponível em <http://www.worlddata.io/>

YUNUS, M. **Banker to the poor: Micro-lending and the battle against world poverty**. Sidney: ReadHowYouWant, 2010.

_____.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: lessons from the grameen experience. **Long Range Planning**, v.43, p. 308-325, 2010.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, Vol. 52, 1988, p. 2-22. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1251446>.

ZIEGLER, R. **An introduction to social entrepreneurship**. Massachusetts, USA: Edward Elger Publishing Inc., 2009.