

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL: DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE  
DE NEGÓCIOS DE UM EMPREENDIMENTO SOCIAL**

Deranor Gomes de Oliveira  
Doutor em Gestão pela Universidade de Évora  
(UEvora)  
E-mail: [deranor@hotmail.com](mailto:deranor@hotmail.com)

Aluísio Sampaio Neto  
Especialização em Gestão em Saúde Pública pela Universidade Federal do  
Vale do São Francisco (UNIVASF)  
E-mail: [sampaioaluisio@hotmail.com](mailto:sampaioaluisio@hotmail.com)

Murilo Ribeiro de Sousa  
Graduando em Psicologia pela Universidade Federal do  
Vale do São Francisco (UNIVASF)  
E-mail: [muriloribeiro333@hotmail.com](mailto:muriloribeiro333@hotmail.com)

Maria Gerliane Rodrigues Fonseca Cavalcante  
Especializanda em Gestão em Saúde Pública pela Universidade Federal do  
Vale do São Francisco (UNIVASF)  
E-mail: [mariagecavalcante@gmail.com](mailto:mariagecavalcante@gmail.com)

Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)

04 - Negócios Sociais e Crescimento Econômico

**Resumo**

O objeto da investigação é diagnosticar o modelo de negócio de um empreendimento social, considerando as pessoas, o associativismo e o empreendimento social. Esta pesquisa resgatou a trajetória histórica de um empreendimento social e identificou as características da construção dos processos que culminaram na criação e no desenvolvimento de um empreendimento social agroindustrial. O método de pesquisa baseou-se em dados secundários, coletados a partir de pesquisa documental, e dados primários oriundos de entrevistas e questionários aplicados junto aos empreendedores sociais. A análise e discussão dos resultados foram realizadas a partir da lógica do *Business Model Canvas*. O quadro descreve um modelo tradicional com dificuldades na proposta de valor, na interface com os clientes, no processo produtivo e na equação do lucro econômico.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Social; Enactus UNIVASF; Diagnóstico Participativo; Negócio Social.

## Introdução

O empreendedorismo social como tema acadêmico é relativamente novo e, na perspectiva de Andrea, Domingo e Daniel (2016), está reunindo a atenção dos pesquisadores por causa da contribuição social e do surgimento, cada vez mais presente, desse tipo de empreendimento nas sociedades contemporâneas. No contexto atual, para Godói-De-Sousa, Gandolfi e Gandolfi (2011), emerge como uma via promissora da renovação da intervenção social, ao gerar tanto valor social quanto valor econômico, a partir da geração de trabalho e renda. Na visão de Neto e Froes (2002), a ocorrência dessa natureza de empreendedorismo surge no contexto de enfrentamentos sociais, econômicos e ambientais, pelos quais as sociedades contemporâneas enfrentam, e o seu crescimento e popularização dão-se pelo protagonismo de pessoas, que encaram esses desafios, gerando resultados econômicos em prol da coletividade.

Nas sociedades ocidentais contemporâneas, existe um processo incremental de exclusão social, derivado da alta concentração de renda, deixando uma parte da população à margem de bens tanto econômicos quanto simbólicos, o que implica necessidade de ações efetivas no sentido de desenvolver comunidades. No Brasil, como apontado por Centofante Alves e Sobreira Netto (2013), tal crescimento destaca-se pelo modo como os atores sociais vêm inovando no trabalho com as mais diversas expressões da questão social, que é justamente o sentido do empreendedorismo social.

Apesar de não haver consenso na literatura, o empreendedor social é aquele que tem a perspectiva do desenvolvimento social como uma das suas principais motivações. Como traz Bittencourt et al. (2015), é aquele sujeito, que utiliza conhecimento prático para criar produtos e/ou serviços autossustentáveis para resolver problemas sociais, criando e identificando oportunidades em novos mercados.

Por meio de ações empreendedoras, a Enactus UNIVASF, de modo geral, propõe agir em comunidades que estejam atuando na perspectiva de negócios sociais. Nesse contexto, a Enactus UNIVASF tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento local de modo empreendedor e visando ao empoderamento das pessoas. O empoderamento aqui significa possibilitar que, após a intervenção do time Enactus UNIVASF, as pessoas daquele local possam “caminhar com as próprias pernas”. Ou seja, sejam eles mesmos os protagonistas e responsáveis pelo desenvolvimento da própria comunidade.

No presente trabalho, o objetivo principal é diagnosticar de forma participativa um modelo de negócios com impacto social, nomeadamente, o caso da Agroindústria da Associação Comunitária e Agropastoril de Curral Novo e Jacaré, localizadas na zona rural do município de Juazeiro,

Estado da Bahia. Foram consideradas três dimensões de análise: as pessoas, o associativismo e o empreendimento social, haja vista que, para se realizar um diagnóstico eficaz, é necessário conhecer bem, tanto as peculiaridades do modelo de negócio social, como as variáveis do contexto ambiental (ambiente físico) e das pessoas que ali trabalham. É importante ressaltar que uma das características desse modelo de diagnóstico é a coparticipação. Ou seja, o time Enactus UNIVASF irá trabalhar em conjunto com os empreendedores sociais, os quais exercerão um papel ativo no diagnóstico do modelo de negócios da agroindústria da Associação.

Para a construção deste diagnóstico, foram revisadas duas bases teóricas: **I)** definições encontradas na literatura sobre empreendedorismo social Neto e Froes (2002) e negócio social Yunus (2010); **II)** definições sobre modelo de negócio (Osterwalder e Pigneur, 2011) e modelo de negócio com impacto social Petrini, Scherer e Back (2016).

Para além desta introdução, este trabalho foi estruturado da seguinte maneira: referencial teórico, método, análise e discussão dos resultados e considerações finais.

## Referencial Teórico

### Empreendedorismo Social

O Empreendedorismo Social é uma vertente do empreendedorismo tradicional, cujo foco está voltado à criação e ao desenvolvimento de atividades econômicas em que os sujeitos envolvidos buscam soluções inovadoras e lucrativas. Nesse contexto de desenvolvimento, surge um modelo de organização que articula dois objetivos, considerados, segundo Comini, Barki e Aguiar (2012), citado por Scherer (2014), incompatíveis: sustentabilidade financeira e geração de valor social. Oliveira (2004) define o empreendedorismo social como uma ação emergente com capacidade de gerar emancipação social e desenvolvimento humano cuja principal característica é a socialização, de fato, das ideias e ações, gerando uma nova forma de consciência e de postura no enfrentamento das questões sociais. No entanto, poucos pesquisadores têm analisado estratégias e modelos de negócio que poderiam ser usados com mais sucesso por esse tipo de empreendimento Barki et al. (2015).

A concepção de empreendedorismo social, segundo Melo Neto e Froes citado por Aveni (2010), possui pelo menos cinco atributos, que o distingue dos demais tipos de empreendedorismo, a saber: **I)** é coletivo e integrado; **II)** produz bens e serviços para a comunidade local e global; **III)** tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e as necessidades da comunidade; **IV)** sua medida de desempenho são o impacto e a

transformação social; V) visa a resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las a gerar capital social, inclusão e emancipação social.

Comunidades empoderadas, na perspectiva de Neto e Froes (2002), são terrenos férteis para a criação, e gerenciamento e o desenvolvimento de empreendimentos. As ações de empoderamento proporcionam uma base econômica capaz de assegurar o surgimento de novos empreendimentos, bem como sua sustentabilidade; portanto, é a base social que viabiliza o surgimento de empreendimentos baseados na cooperação entre as pessoas do local.

### **Negócio Social**

O termo negócio social ganhou força a partir de Muhammad Yunus, ganhador do prêmio Nobel da Paz em 2008, e o próprio Yunus gravou a definição de negócio social.

[...] um empreendimento concebido para resolver um problema social, deve ser autossustentável, ou seja, gerar renda suficiente para cobrir suas próprias despesas. Depois de cobertos os custos e o investimento, toda a receita excedente é reinvestida no negócio social para expansão e melhorias. [...] o retorno do valor investido é devolvido sem juros ou correções. (YUNUS, 2010, p. 10).

Enquanto as empresas tradicionais vendem produtos e serviços para gerar receita, sendo movidas pela maximização dos lucros, com o objetivo principal de criar valor para os acionistas, os negócios sociais funcionam para o benefício e atendimento das necessidades sociais (YUNUS, MOINGEON, e LEHMANN-ORTEGA 2010) e (RAHMAN e HUSSAIN 2012).

### **Modelo de Negócios e Modelos de Negócios com Impacto Social**

A Ciência da Administração de Empresas, que ganhou força a partir do início do século XX, vem precisando incorporar uma série de novos conceitos para atuar em meio a essas mudanças. A iniciativa mais recente, bem recebida pelos empreendedores, é a síntese de funções da empresa em um único quadro, resultado de estudos e experimentações realizadas por Alex Osterwalder e Yves Pigneur.

Osterwalder e Pigneur (2011) definiram modelo de negócios como a descrição da lógica de criação, da entrega e da captura de valor por parte de uma organização. Ao fornecer uma visão holística e flexível de um sistema, o *Business Model Canvas* (traduzido do inglês para o português como ou "Quadro de Modelo de Negócios"), é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado estruturado em quatro dimensões: o que, quem,

como e quanto. A aplicação do *Canvas* consiste no uso quadro dividido em nove blocos, como mostra a figura 1, que representam os elementos fundamentais (*building blocks*), que compõem um modelo de negócio.

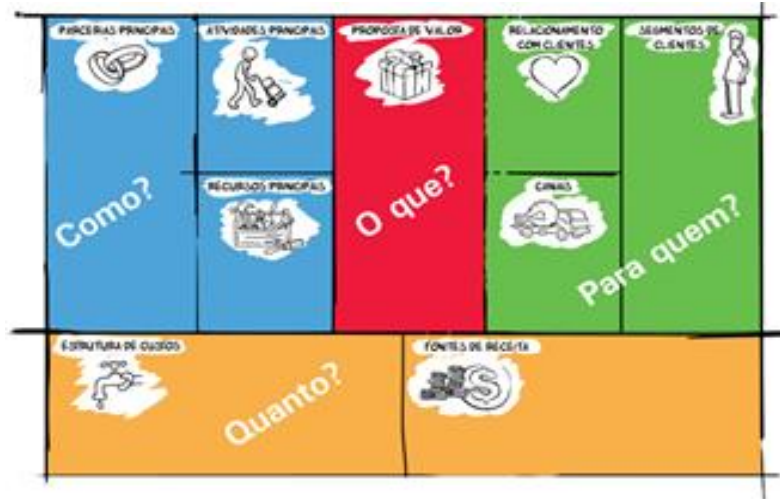


Figura 1.  
Model Canvas

Sebrae

Business

Fonte: Portal

O Modelo de Negócios, nesse caso, é a possibilidade de visualizar a descrição do negócio, das partes que o compõem, de forma que a ideia sobre o negócio seja compreendida por quem lê da forma como pretendia o dono do modelo.

No entanto, Michelini e Fiorentino (2012) alertam que, nos últimos tempos, alguns autores utilizaram as referências desses tipos de modelo de negócios “tradicionais” para analisar aqueles com impacto social. Entretanto, os modelos de negócio tradicionais não respondem às necessidades dos negócios com impacto social, pois não incorporam a geração de valor social.

### Método

Em termos metodológicos, a pesquisa que subsidiou os resultados deste estudo pode ser caracterizada como de natureza qualitativa e caráter descritivo, conduzida por meio do método de estudo de caso. O presente trabalho tem como objeto de estudo o diagnóstico do atual modelo de negócio da Agroindústria da Associação de Curral Novo e Jacaré. Quanto aos sujeitos de pesquisa, envolveu vinte e três associados da Associação, desses, dez eram empreendedores sociais, associados ao empreendimento social. A coleta de dados baseou-se no uso de instrumentos múltiplos: análises documentais, entrevistas semiestruturadas,

aplicação de questionários e observação direta, com uma visita *in loco* ao empreendimento social e a comunidade.

Para o diagnóstico da Agroindústria, foi utilizado o Quadro de Modelo de Negócios. Os dados coletados, por meio de entrevistas gravadas e questionários, foram analisados e depois levados aos parceiros institucionais que apoiam o projeto e aos sócios para que pudessem validar o atual modelo de negócios da agroindústria.

## **Análise e Discussão dos Resultados**

### **Histórico do Associativismo Comunitário de Curral Novo e Jacaré**

A comunidade surgiu a partir dos esforços das pessoas que viviam na localidade com o apoio da Igreja Católica e da Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola (EBDA), no ano de 1982, além do Técnico Prudente, que ajudou muito no início da Associação. Inicialmente, tinha 22 sócios, os quais viviam do plantio do feijão, milho, melancia, mandioca entre outros produtos. Mas a principal atividade era e, ainda, é a criação de caprinos.

De início, o principal objetivo, para criar uma Associação, foi a obtenção de água, principalmente, nos períodos de seca a situação das pessoas ficava bastante difícil. Na época, esse recurso era de difícil acesso; muitas vezes, era necessário andar grandes distâncias para conseguir tal recurso. Nesse caso, estando unidos, os moradores da região poderiam facilitar o acesso à água. Nessa época, a Associação conseguiu, com a ajuda do Técnico Prudente, fazer a roça comunitária e casa de farinha, que existem até hoje. E a grande conquista desses sócios foi obter o registro do fundo de pasto, uma garantia de que aquela área territorial pertence à coletividade.

### **Histórico do Empreendimento Social: Agroindústria da Associação Comunitária e Agropastoril de Curral Novo e Jacaré**

A agroindústria surgiu a partir do Projeto Reecatingamento e foi inaugurada em 30 de junho de 2012. Esse projeto foi orçado em aproximadamente 120 mil reais e executado pelo Instituto Regional da Pequena Agropecuária Apropriada (IRPAA), com patrocínio da Petrobras, além de haver também o apoio técnico do IRPAA no sentido de proporcionar cursos profissionalizantes, orientar no manejo com os animais e em como proteger a caatinga.

Atualmente, a Associação compreende 60 sócios, dos quais dez se dedicam ao empreendimento social. Além disso, a renda obtida com a agroindústria não proporciona o sustento integral dos 10 sócios que nela trabalham. Mas, segundo eles, serve como uma ajuda

para complementar a renda. Na agroindústria, os sócios trabalham com o beneficiamento do Umbu, Maracujá da Caatinga e Tamarindo, e produzem doces, sucos, geleias e licores.

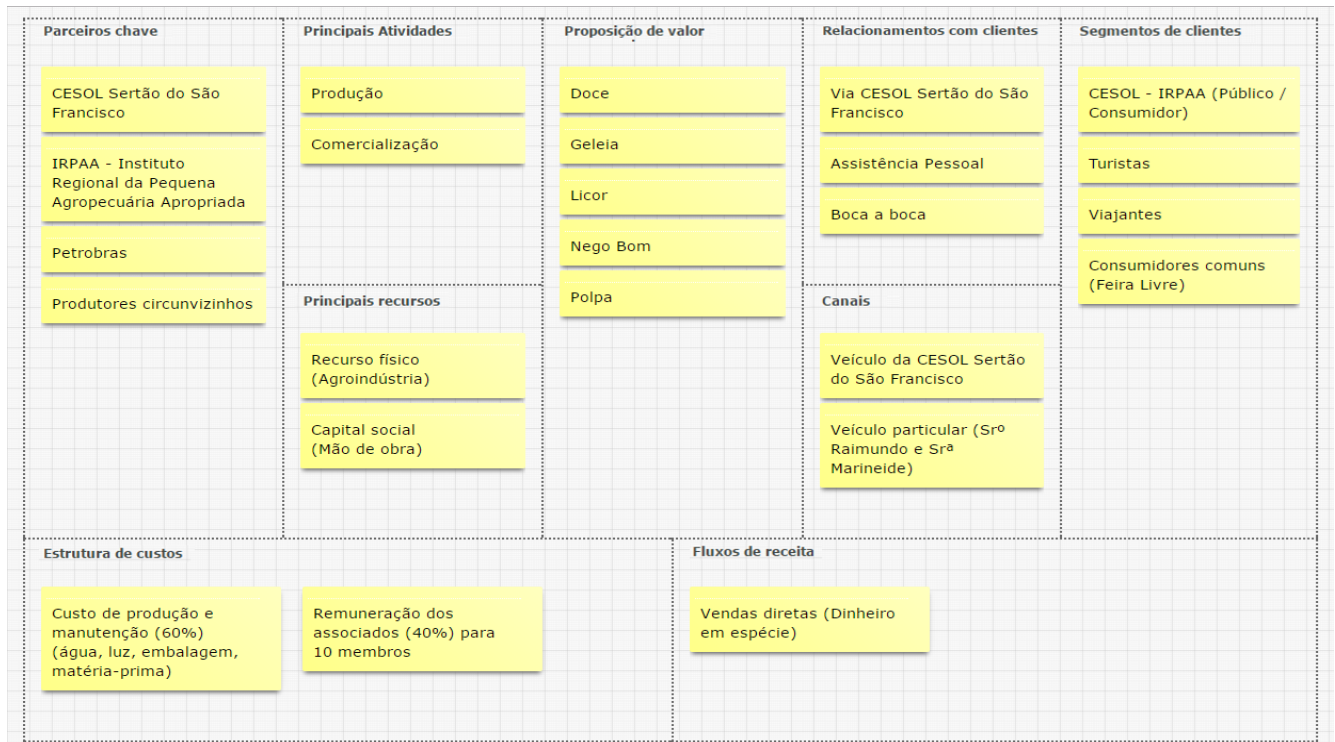
Dentre os dez sócios, sete são mulheres, tendo a maioria deles nascido na própria comunidade, onde moram em casa própria e são casados, o que demonstra ser uma comunidade rural, genuinamente familiar. A escolaridade desses sócios encontra-se entre o ensino fundamental incompleto até o ensino médio completo, de modo que a maioria possui ensino médio completo. O empreendimento é gerido por uma diretoria composta de Presidente, Vice-Presidente, Coordenador, Tesoureiro e Secretário. A maioria desses associados é doceira (o).

### 3.3 Quadro de Modelo de Negócios da Agroindústria da Associação Comunitária e Agropastoril de Curral Novo e Jacaré

O Quadro de Modelo de Negócios da Agroindústria da Associação Comunitária e Agropastoril de Curral Novo e Jacaré, (Figura 2) apresentou as seguintes características:

Figura 2. Modelo de Negócio da Agroindústria  
Fonte: Elaboração Própria

A partir dos dados coletados e analisados, foi possível expandir a compreensão em



relação aos elementos interno e externo, que compõem e impactam o modelo de negócio.

- I. **O quê? Proposta de valor:** Foram identificados produtos diversificados como doces, geleia, licor, polpa. Os produtos são produzidos de forma semi-industrial, utilizando a matéria-prima, que a própria caatinga oferece sazonalmente, o umbu e o maracujá. Os produtos estão em embalagens variadas de tamanho e qualidade, indo do vidro ao plástico. Essas embalagens não oferecem um bom nível de apelo visual.
- II. **Para quem? Interface com os clientes:** O modelo tem um segmento de clientes diversificado com necessidades e problemas diferentes. Foram identificados pelo menos três grupos, não excludentes entre si: **I)** clientes dos pontos de comercialização e dos eventos da CESOL e do IRPAA, geralmente, transeuntes e turistas; **II)** viajantes **III)** consumidores comuns que frequentam a Feira Livre. Os produtos são distribuídos de forma rudimentar por veículos da CESOL e de particulares (sócios). Presença de um relacionamento tradicional com clientes, por meio de contatos pessoais nos eventos e nas feiras da rede da economia solidária mantida pela CESOL e IRPAA, contatos pessoais e o “Boca a Boca.” Inexistência de uma equipe de venda treinada e capacitada, assim como a comunicação e o marketing.
- III. **Como? Infraestrutura:** A principal atividade do empreendimento é a produção de doces e derivados e a comercialização dos mesmos. O processo produtivo é realizado na Agroindústria, instalada na própria comunidade. A mão de obra utilizada na produção é força de trabalho dos sócios, que se revezam nas atividades de produção e de comercialização. A comercialização é o elo mais fraco das atividades-chave devido a vários aspectos, com destaque para o “tino” comercial pouco desenvolvido entre os sócios. As parcerias principais do empreendimento estão limitadas à CESOL Sertão do São Francisco, ao IRPAA, à Petrobras, à Agência de Desenvolvimento Agrícola e Pecuária (ADEAP) do município, aos produtores circunvizinhos, que fornecem matéria-prima, especialmente, o umbu e os pequenos comerciantes de açúcar. Essas parcerias têm ajudado a reduzir as incertezas e os riscos de um ambiente competitivo, especialmente, em relação a grupos sociais com pouca expertise comercial.
- IV. **Quanto? Viabilidade financeira:** As principais fontes das receitas estão concentradas nas vendas diretas ao consumidor com forte concentração no segmento de cliente atendido pelas ações da CESOL. Tal fato também acaba por ocasionar elevada dependência em relação a esse órgão. As vendas são realizadas apenas em espécie (dinheiro). As receitas provenientes das vendas da produção são distribuídas em duas partes: a primeira, que corresponde a 60%, é destinada para os custos de produção e de manutenção da infraestrutura produtiva, e a segunda (40%) é distribuída entre os dez



membros do empreendimento como remuneração pelo trabalho realizado. A estrutura de custo é focada para atender aos custos das atividades-chave, nomeadamente, o processo de produção. O empreendimento demanda uma estrutura de custo baixo, devido à baixa exigência da mão de obra qualificada e do valor da matéria-prima dos produtos.

### Considerações Finais

O quadro de Modelo de Negócios parece incompleto quando utilizado isoladamente para diagnosticar um empreendimento com impacto social, pelo fato de o modelo não possuir elementos e medidas de desempenho capazes de capturar os benefícios sociais, os impactos e a transformação social gerados pelo empreendimento como defendido por Yunus (2010) e Petrini, Scherer e Back (2016). Dessa maneira, a ação empreendedora esperada nos negócios sociais, que foi concebida como um poderoso meio para o desenvolvimento local, não foi evidenciada pelo quadro. Para Yunus (2010), esse desenvolvimento somente poderá ser entendido como um processo de mobilização de energias sociais em espaços de pequena escala, que visam implementar mudanças capazes de criar e elevar mudanças sociais, a viabilidade econômica e as condições de vida da população. Contudo, o Quadro de Modelo de Negócios tem as suas contribuições, principalmente, quando revela de forma sucinta, objetiva e simples os principais elementos constitutivos de um negócio, como a interface com o cliente, a proposição de valor, a infraestrutura disponível e a viabilidade financeira do negócio social.

O empreendimento social como uma organização, que visa solucionar demandas relacionadas a problemas sociais na comunidade, seja ofertando produtos e serviços, seja incluindo indivíduos ou grupos, ainda não é uma realidade. É imperativo que esses tipos de organizações devem promover sua própria sustentabilidade financeira, sendo facultativa a distribuição de lucros. Por outro lado, maior compreensão dos benefícios e impactados pode auxiliar no desenvolvimento de métricas efetivas de avaliação dos resultados de negócios com impacto social.

### Referências

ANDREA, R. M.; DOMINGO, R. S.; DANIEL P. M. **A bibliometric analysis of social entrepreneurship**. Journal of Business Research [0148-2963] Vol. 69 fasc. 5 pp. 1651 - 1655. 2016.

AVENI, Alessandro. **Empreendedorismo Social**. UEG – UnU Luziânia, 2010.

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, 55(4), 380-384. doi:10.1590/S0034-759020150402. 2015.

BITTENCOURT, M. I.; MARTINS, A. A.; CARDOSO, A. C. DESIDÉRIO, H. P.; NEDER, R.; MARQUES, C. J. **Empreendedorismo Social, seus pressupostos e sua aplicação no desenvolvimento de competências**. In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO EM INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA. SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO E COMUNICAÇÃO, 4. Aracajú. Instalações da Universidade Tiradentes. p. 102-107. 2015.

CENTOFANTE ALVES, A. L.; SOBREIRA NETTO, F. **Thirs sector and social entrepreneurship: The case of hallel school in Brazil**. Tourism & Management Studies, Issue 4, pp. 1220 – 1231. Universidade do Algarve Faro, Portugal. 2013.

GODÓI-DE-SOUSA, E.; GANDOLFI, P. E.; GANDOLFI, M. R. C. **Empreendedorismo Social no Brasil: Um Fenômeno de Inovação e Desenvolvimento Local**. Dimensão empresarial. Vol. 9 No. 2, pp. 22-34. Julio - Diciembre de 2011.

MELO NETO, Francisco de Paula de. FROES, César. **Empreendedorismo social – a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

Michelini, L., & Fiorentino, D. **New business models for cre ating shared value**. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561-577. doi:10.1108/17471111211272129. 2012.

OLIVEIRA, E. M. **Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios: notas introdutórias**. Revista da FAE, v. 7, p. 9-18, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ: Atlas Books, 2011.

YUNUS, M. **Criando um negócio social: Como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. **Building social business models: Lessons from the Grameen experience**. Long Range Planning, 43(2-3), 308-325. doi:10.1016/j.lrp.2009.12.005. 2010.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. **Modelo de Negócios com Impacto Social**. *Rev. adm. empres.* vol.56 no.2 São Paulo Mar./Apr. 2016.

Portal IRPPA. **Comunidades se animam com construção de Mini-Fábrica de Beneficiamento**. Disponível em: <<http://www.irpaa.org/noticias/332/comunidades-se-animam-com-construcao-de-mini-fabrica-de-beneficiamento>>. Acesso em 11 de abril de 2017.

Portal Sebrae. **Quadro de modelo de negócios: para criar, recriar e inovar**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/quadro-de-modelo-de-negocios-para-criar-recriar-e-inovar,a6df0cc7f4217410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 11 de abril de 2017.

Rahman, M., & Hussain, M. **Social business, accountability, and performance reporting**. *Humanomics*, 28 (2), 118-132. doi:10.1108/08288661211228889. 2012.

SCHERER, Patricia Cristina. **Entendendo os negócios com impacto social: uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio**. 114 f. Diss. (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Administração, PUCRS. Porto Alegre. 2014.