

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD**

Leandro da Silva Nascimento

**EMBARQUES E DESEMBARQUES NO PORTO SOCIAL: análise das estratégias de
coopetição no contexto do empreendedorismo social**

Recife, 2019

Leandro da Silva Nascimento

EMBARQUES E DESEMBARQUES NO PORTO SOCIAL: análise das estratégias de coopetição no contexto do empreendedorismo social

Orientadora: Dr.^a Viviane Santos Salazar

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2019

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

N244e

Nascimento, Leandro da Silva

Embarques e desembarques no Porto social: análise das estratégias de coopetição no contexto do empreendedorismo social / Leandro da Silva Nascimento. - 2019.

170 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof^a. Dra. Viviane Santos Salazar.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2019.

Inclui referências e apêndices.

1. Estratégia. 2. Coopetição. 3. Empreendedorismo social. I. Salazar, Viviane Santos (Orientadora). II. Título.

658 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2019 – 030)

LEANDRO DA SILVA NASCIMENTO

EMBARQUES E DESEMBARQUES NO PORTO SOCIAL: análise das estratégias de coopetição no contexto do empreendedorismo social

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Aprovado em: 15/02/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Viviane Santos Salazar (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco - PROPAD

Prof^ª. Dr^ª. Carla Regina Pasa Gomez (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco - PROPAD

Prof^º. Dr. Vinicius Farias Moreira (Examinador Externo)
Universidade Federal de Campina Grande

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas oportunidades propiciadas ao longo de minha vida, pois sem estas não teria amadurecido enquanto pessoa.

Agradeço a minha família e, especificamente, aos meus pais por terem me apoiado em todos os percursos que decidi seguir na minha jornada profissional e pessoal.

Agradeço ao apoio dos empreendedores sociais na presteza e na colaboração com a condução empírica desta pesquisa.

Agradeço à professora Viviane Salazar por me ajudar em diversos momentos, sempre contribuindo com a minha formação profissional e me ensinando aspectos da vida que vão além da discussão teórico-empírica desenvolvida no ambiente acadêmico.

Agradeço aos professores Carla Pasa e Vinicius Moreira, pela oportunidade de aprendizado propiciada por meio das contribuições que foram essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa.

Agradeço, por fim, à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro fornecido para condução desta pesquisa.

RESUMO

Para se manterem competitivos no mercado, os empreendimentos sociais precisam desenvolver atuações estratégicas que possibilitem a comercialização de bens e, primordialmente, a geração de valor social/econômico para as comunidades atendidas. Esta atuação estratégica pode ser competitiva, cooperativa ou coopetitiva. As estratégias de coopetição são analisadas em diversos setores de atuação, mas não se identifica na literatura pesquisada até este momento a análise deste tipo de estratégia em empreendimentos sociais. Assim, desta dissertação objetivou analisar os relacionamentos estratégicos coopetitivos nos empreendimentos sociais imersos na incubadora Porto Social, visto que o ambiente de incubação social é propício para o desenvolvimento de relacionamentos estratégicos entre empreendimentos sociais. Esta pesquisa possui abordagem qualitativa, com estratégia de investigação descritiva. Realizou-se entrevista semiestruturada com nove empreendedores que possuíam empreendimentos sociais que passaram pela imersão na Porto Social e com o presidente desta. Foram também analisados documentos organizacionais da incubadora. Utilizou-se a análise de conteúdo temática para a análise dos dados. Como conclusão, os relacionamentos estratégicos coopetitivos desenvolvidos entre os empreendimentos sociais imersos na incubadora Porto Social tendem a ser mais cooperativos que competitivos, ocorrendo em relações horizontais – entre empresas do mesmo setor de atuação, sendo que estas abordagens estratégicas coopetitivas auxiliam na atuação organizacional necessária para o alcance de ações sociais tanto compensatórias quanto transformativas. Assim, é proposto um esquema de análise de estratégias de coopetição em empreendimentos sociais, como também, um *framework* integrativo para análise de coopetição em diferentes tipos organizacionais. Também identificou-se a existência de três formas de coopetição no empreendedorismo social. Esta dissertação contribui ainda com a proposição de modelos teóricos relativos ao campo do empreendedorismo social.

Palavras-chave: Estratégia. Coopetição. Empreendedorismo Social.

ABSTRACT

To remain competitive in the market, social enterprises need to develop strategic actions that enable the commercialization of goods and, primarily, the generation of social/economic value for the communities served. This strategic action can be competitive, cooperative or co-competitive. The co-competition strategies are analyzed in several sectors of activity, but the analysis of this type of strategy in social enterprises is not identified in the prior literature. Thus, this dissertation aimed to analyze the co-competitive strategic relationships in social enterprises immersed in the Porto Social incubator, since the social incubation environment is conducive to the development of strategic relationships between social enterprises. This research has a qualitative approach, with a descriptive research strategy. Was conducted semi-structured interview with nine entrepreneurs who had social enterprises that went through incubation in the Porto Social and with the incubator's president. Were also analyzed organizational documents from the incubator. Thematic content analysis was used to analyze the data. As a conclusion, the co-competitive strategic relationships developed among social enterprises immersed in the Porto Social incubator tend to be more cooperative than competitive, occurring in horizontal relations – between companies of the same sector of activity, and these strategic co-competitive approaches help in the organizational performance necessary to the scope of both compensatory and transformative social actions. Thus, it is proposed a scheme of analysis of co-competition strategies in social enterprises, as well as an integrative framework for analysis of co-competition in different organizational types. It also identified the existence of three forms of co-competition in social entrepreneurship. This research also contributes with the proposition of theoretical models related to the field of social entrepreneurship.

Key-words: Strategy. Co-competition. Social Entrepreneurship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Apresentação dos autores dos modelos e tipologias de coopetição analisados	50
Figura 2 – A Rede de Valores	51
Figura 3 – Tipologia de relacionamentos Interorganizacionais	52
Figura 4 – Modelo sincrético de comportamento estratégico	53
Figura 5 – Diferentes tipos de relacionamentos cooperativos entre concorrentes	53
Figura 6 – Tipologia cooperativa de Dagnino e Padula	54
Figura 7 – <i>Framework</i> em tipos de coopetição para gerenciar tecnologias emergentes	55
Figura 8 – Tipologia de Coopetição	55
Figura 9 – Intensidade de coopetição com um grande rival	56
Figura 10 – Diversidade de coopetição com múltiplos rivais globais	57
Figura 11 – Continuum entre competição-cooperação	57
Figura 12 – Tipologia de acordos cooperativos diádicos	60
Figura 13 – Tipologia de coopetição dentro e entre redes de valor	61
Figura 14 – Tipologia de formas de coopetição com base em uma abordagem multinível ...	62
Figura 15 – Representação gráfica da tipologia de coopetição de multinível	63
Figura 16 – <i>Framework</i> integrativo para análise de estratégias cooperativas	66
Figura 17 – Esquema de análise de estratégias de coopetição em empreendimentos sociais	73
Figura 18 – Percorso metodológico da pesquisa	75
Figura 19 – Modalidade de triangulação adotada	84
Figura 20 – Relação de antecedentes que propiciam o surgimento de um negócio social ...	148
Figura 21 – Modelo de processo contínuo entre descoberta e criação de oportunidade na formação de um negócio social	149
Figura 22 – Proposição de processo de criação, apropriação, devolução e transformação de valor impulsionado pelos empreendimentos sociais	151
Figura 23 – Modelo Incremental a partir do Contexto do Empreendedorismo Social para a tipologia de Diferentes Tipos de Relações Cooperativas entre Concorrentes (BENGTSSON; KOCK, 2000)	153

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Nova tipologia de coopetição	58
Quadro 2 – Modelo de relacionamentos coopetitivos	61
Quadro 3 – Síntese dos aspectos relativos a atuação compensatória ou transformativa	70
Quadro 4 – Síntese dos aspectos relativos aos processos de valor e criação de negócios sociais	70
Quadro 5 – Normas de transcrição	79
Quadro 6 – Identificação dos entrevistados e especificações das entrevistas	82
Quadro 7 – Categorias e subtemas da análise temática de conteúdo	86
Quadro 8 – Tipo de valor devolvido pelos empreendimentos sociais para as pessoas	106
Quadro 9 – Descrição das mentorias/orientações fornecidas na incubação	125
Quadro 10 – Formas de coopetição presentes no contexto do empreendedorismo social	147
Quadro 11 – Vantagens estratégicas da incubação para empreendimentos sociais	152

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
IBGE	Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MNC	Multinacional
ONG	Organização Não Governamental
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
RMR	Região Metropolitana do Recife
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.3	OBJETIVOS.....	22
1.3.1	Objetivo geral.....	22
1.3.2	Objetivos específicos.....	22
1.4	JUSTIFICATIVA	23
2	REVISÃO DA LITERATURA	31
2.1	COMPREENDENDO O EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....	31
2.1.1	Criação, apropriação e devolução de valor.....	40
2.1.2	Abordagens compensatória e transformativa	42
2.2	COOPETIÇÃO E SEU PAPEL ESTRATÉGICO	44
2.2.1	Coopetição – para além da relação dicotômica entre competição e cooperação.....	45
2.2.2	Avanço teórico dos modelos e tipologias de coopetição	49
2.3	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO DE REVISÃO DA LITERATURA	68
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	74
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	74
3.2	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	75
3.3	ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	76
3.4	PLANO DE COLETA DE DADOS	77
3.5	<i>CORPUS</i> DA PESQUISA	79
3.6	CRITÉRIOS ADOTADOS PARA SELEÇÃO DOS CASOS	80
3.7	PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	82
3.8	CRITÉRIOS DE QUALIDADE DOS DADOS	83
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	86
4.1	EMPREENDEDORISMO SOCIAL – CRIAÇÃO OU DESCOBERTA DE OPORTUNIDADES	98
4.2	EMPREENDEDORISMO SOCIAL – CRIAÇÃO, APROPRIAÇÃO E DEVOLUÇÃO DE VALOR.....	106
4.3	EMPREENDEDORISMO SOCIAL – ABORDAGENS COMPENSATÓRIA OU TRANSFORMATIVA	114
4.4	ESTRATÉGIA – VANTAGENS DA INCUBAÇÃO	121
4.5	ESTRATÉGIA – COOPETIÇÃO	128

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	148
	REFERÊNCIAS.....	156
	APÊNDICE A – TCLE.....	168
	APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS COM EMPREENDEDORES SOCIAIS.....	169
	APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O PRESIDENTE DA INCUBADORA	170

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação analisa as estratégias de coopetição presentes em empreendimentos sociais, cujo ambiente organizacional está envolto por um contexto específico e diferenciado, em sua maioria, dos identificados em organizações tradicionais. Neste capítulo introdutório, faz-se uma contextualização acerca da coopetição em empreendimentos sociais e do *lócus* de pesquisa para, em seguida, apresentar o problema deste estudo. Por conseguinte, são elencados os objetivos que auxiliaram na resolução da questão proveniente do problema de pesquisa. Consequentemente, a justificativa para a realização da análise teórico-empírica é apresentada, demonstrando a relevância acadêmica da pesquisa para os atores – organizações e sociedade. Os demais capítulos delimitam a revisão da literatura, os procedimentos metodológicos, a análise dos dados e os resultados e, por fim, a conclusão da pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Diante das diversas problemáticas que emergem na sociedade, os próprios cidadãos preocupados com o desenvolvimento das comunidades e sociedades das quais fazem parte, começaram a buscar novas formas de promover o desenvolvimento local e/ou regional, culminando na criação de novas formas de negócios cujo foco é a preocupação social. Esses cidadãos são chamados de empreendedores sociais e são responsáveis pelo surgimento dos empreendimentos sociais. Os empreendedores sociais atuam por meio de empresas sociais e/ou negócios sociais (SILVA; MOURA; JUNQUEIRA, 2015), são também sinônimos usados para o conceito os termos negócios inclusivos e empreendedorismo social (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014).

Uma das diferenças entre um negócio social e a filantropia ou caridade é que nos negócios sociais, os investidores possuem o retorno do valor aplicado, enquanto que em filantropia e em caridade não há retorno do valor aplicado, além disto, o negócio social é autossustentável assim como nos empreendimentos tradicionais (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Ainda conforme estes autores, o desenvolvimento de negócios sociais deve ser baseado pela construção de novos modelos de negócio, sendo que não se restringem ao atendimento apenas de demandas sociais, podendo atuar também no atendimento de demandas ambientais.

Ressalta-se que a literatura sobre negócios sociais se baseia em três principais visões: (i) a desenvolvida na Europa, cuja tradição de economia social está alicerçada no associativismo e no cooperativismo, focando em ações de organizações da sociedade civil com finalidades públicas; (ii) a desenvolvida nos Estados Unidos da América, cuja

compreensão é a de organizações do setor privado, empresas tradicionais que buscam auxiliar na resolução de problemas sociais; (iii) a visão propagada principalmente nos países em desenvolvimento, que busca a minimização de problemas sociais como redução de pobreza e a alteração de condições sociais para inclusão de indivíduos que estão à margem da sociedade por meio de iniciativas de mercado (FISCHER; COMINI, 2012).

Com base na visão disseminada nos países em desenvolvimento, compreende-se que o empreendedorismo social é um novo modo de gestão social que, no Brasil, emergiu na década de 1990 mediante os problemas sociais e a falta de investimento público e cujo objetivo é gerar capital social (OLIVEIRA, 2004). Por mais que o termo empreendedorismo social seja difundido na produção científica, não se pode afirmar que possua uma base conceitual formada e estruturada (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014), visto que se caracteriza em um campo novo e ainda em desenvolvimento.

De forma ampla, empreendedorismo social refere-se a uma atividade inovadora com um objetivo social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). Ao longo dos anos, percebe-se que há um aumento na quantidade de empresas sociais que são criadas, sendo que estas atuam em diversas áreas e setores, estando presentes em várias regiões, principalmente em comunidades menos favorecidas que apresentam concentração de problemas sociais. O surgimento dos empreendimentos sociais é amparado pela criação ou descoberta de oportunidades (ALVAREZ; BARNEY, 2007), sendo a oportunidade compreendida como fator inicial para a constituição deste tipo de organização. Sobre a atuação destes empreendimentos, desenvolvem atividades com foco na geração de valor econômico (HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2017), na apropriação deste valor (HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2018) para a viabilidade do negócio e na devolução de valor (AGAFONOW, 2015) que pode ser econômico e/ou social ou ambiental para as comunidades atendidas.

As atividades que caracterizam a atuação das empresas sociais podem ser divididas em duas abordagens: compensatórias e transformativas (EBRASHI, 2013; NEWHEY, 2018). Na visão de Newey, as ações compensatórias buscam formas de compensar a falha de mercado e do próprio sistema capitalista vigente com as pessoas, as comunidades, etc. Enquanto que as ações transformativas buscam transformar o sistema global, requerendo mudanças que vão além de uma simples compensação. Isto demonstra o papel que o empreendedorismo social possui para o desenvolvimento das comunidades e, consecutivamente, para as sociedades.

Independente da atuação –compensatória ou transformativa–, é necessário enfatizar que o contexto influencia nas ações do empreendedorismo social (OLIVEIRA, 2004), pois como o objetivo é a melhoria ou resolução de problemas, o foco sempre é em uma

determinada localidade, sendo necessário analisar o contexto local com seus problemas e oportunidades para chegar a uma ideia criativa e inovadora e, assim, poder desenvolver um empreendimento social sólido.

Analisadas do ponto de vista de negócios, as empresas sociais devem desenvolver estratégias para se manterem no mercado, pois são as estratégias que possibilitam o alcance dos objetivos organizacionais e a viabilidade econômica do negócio, sendo que estas estratégias podem ser competitivas, cooperativas ou ambas – caracterizando uma estratégia de coopetição. O termo coopetição foi difundido inicialmente por Nalebuff e Brandenburger (1996), e ocorre quando “atores que costumam competir entre si resolvem colaborar de alguma forma para atingir algum objetivo que seja comum, ou seja, tem-se a colaboração entre atores que interagem em um ambiente competitivo” (OLIVEIRA; LOPES, 2014, p. 510).

A coopetição é um conceito atual e relevante associado à inovação e ao compartilhamento de conhecimento, com o objetivo de garantir vantagens competitivas (CANTO; SALLES; BITTENCOURT, 2017). Assim, é compreendida como um novo tipo de estratégia (ZHANG; WU, 2014), sendo que “o interesse de pesquisa em coopetição [...] aumentou rapidamente à medida que a coopetição se tornou parte integrante da agenda diária de muitas empresas” (BENGTSSON; KOCK, 2014, p. 180, tradução nossa).

Coopetição nada mais é do que a coexistência de cooperação e competição entre atores, sendo que entre os extremos cooperação e competição existem três níveis de relações: 1) relacionamento dominante em cooperação; 2) relacionamento dominante em competição; 3) relacionamento equilibrado (BENGTSSON; KOCK, 2000), sendo possível afirmar que estes três níveis também estão presentes nos relacionamentos entre empreendimentos sociais. Essa relação de coopetição pode ocorrer em três níveis de análise: i) Macro – entre empresas de um cluster ou entre empresas de diferentes segmentos econômicos; ii) Meso – relações horizontais entre empresas de uma mesma indústria ou relações verticais entre compradores e fornecedores; iii) Micro – entre divisões, funções, ou funcionários de uma empresa (DAGNINO; PADULA, 2002), o que também pode estar presente no contexto do empreendedorismo social. Além do mais, as atividades estratégicas podem ocorrer em níveis tanto interorganizacionais quanto intraorganizacionais (DAHL; KOCK; LUNDGREN-HENRIKSSON, 2016), sendo que a intensidade em cooperação ou em competição nos relacionamentos pode variar ao longo do tempo (ERIKSSON, 2008).

Os relacionamentos de cooperação e competição podem ocorrer em diferentes momentos, como quando as empresas começam a cooperar para ganhar ou expandir mercados

e, logo em seguida, quando as metas individuais são atingidas ou se tornam diferentes, a relação se torna competitiva (BENGTSSON; KOCK, 2000). Ressalta-se que os atores organizacionais são os responsáveis tanto pela formulação quanto pela implementação das atividades estratégicas cooperativas (DAHL; KOCK; LUNDGREN-HENRIKSSON, 2016), sendo que podem ocorrer de forma deliberada ou emergente (MINTZBERG, 1978, 1998).

A coopetição é uma estratégia adotada para alcançar níveis de desempenho acima da rentabilidade média, por meio da colaboração com os concorrentes (CZAKON; ROGALSKI, 2014). Além disso, a criação de maior valor ou benefício é um dos principais motivos para as empresas praticarem a cooperação com os concorrentes, o que culmina na melhoria do desempenho organizacional por meio de movimentos cooperativos (RUSKO, 2011). Assim, é possível afirmar que a “estratégia de coopetição aumenta os recursos internos e quotas de mercado dos intervenientes concorrentes” (OSARENKHOE, 2010, p. 201, tradução nossa).

Os efeitos do alinhamento cooperativo sobre o desempenho empresarial sugerem que uma estratégia de coopetição é benéfica tanto em termos de inovação quanto de desempenho de mercado, sendo que as empresas que compartilham riscos e custos com seus concorrentes são capazes de aumentar sua inovação e desempenho de mercado (RITALA, 2012). Além disso, pode-se inferir que a coopetição influi no desempenho das empresas em diferentes ambientes e com diferentes estruturas e funcionamentos, a exemplo dos empreendimentos sociais. Para Soppe, Lechner e Downing (2014), a coopetição é uma escolha estratégica justificada se as expectativas de benefícios forem maiores do que o risco percebido, sendo que empresas empreendedoras adentram em estratégias cooperativas quando vislumbram expectativas de aumento do desempenho da empresa.

Analisando a coopetição entre departamentos de uma empresa, é possível que a coopetição aumente o desempenho financeiro da empresa e consecutivamente, de seus clientes (LUO; SLOTEGRAAF; PAN, 2006). Quando se fala em desempenho, a primeira noção a qual se remete é sobre o aumento de rentabilidade e de lucratividade que as empresas podem alcançar por meio das estratégias adotadas. Porém, ao abordar a coopetição, as medidas de desempenho empregadas podem ser financeiras, como lucro, rotatividade e retorno sobre o investimento e, não financeiras, como fluxo de informações e interação social que ocorrem também nas relações cooperativas (WALLEY, 2007). Ademais, a coopetição é definida como uma estratégia de criação de valor (DAHL; KOCK; LUNDGREN-HENRIKSSON, 2016). Entretanto, no contexto do empreendedorismo social, a criação e a apropriação de valor econômico conduzidas pelas empresas não são primordiais, devendo

haver uma devolução do valor – tanto econômico quanto social – para as sociedades (AGAFONOW, 2015).

Estudos empíricos têm privilegiado indústrias de alta tecnologia, assumindo que produtos complexos, mudança rápida de tecnologia e competição intensiva induzem a cooperação (RITALA, 2012). Isso caracteriza a preocupação dos estudiosos em analisar as empresas tradicionais e seus caminhos estratégicos e, ao mesmo tempo, gera o questionamento de como esses padrões estratégicos são perseguidos em empresas com foco social, sendo que estas também precisam se manter economicamente viáveis, o que pode acarretar na utilização de estratégias comuns aos empreendimentos tradicionais.

Acerca da distinção entre empreendimentos sociais, Oliveira (2004) afirma que esses empreendimentos atuam de duas formas: i) uma organização opera como sustentadora, capacitadora e divulgadora em um nível estratégico – exemplo da incubadora Porto Social, situada em Recife; ii) o outro tipo de empreendimento opera na intervenção local, de forma operacional – exemplo dos empreendimentos sociais incubados na Porto Social. Contudo, o referido autor afirma que o fato da primeira possuir caráter estratégico sobressalente, não significa que as outras não possuam uma base estratégica direcionadora.

Com base nesta distinção, é possível que as incubadoras sociais atuem como propulsoras na geração de relacionamentos tanto entre os empreendimentos sociais incubados quanto entre estes e empreendimentos tradicionais – externos, fortalecendo as relações de cooperação e induzindo o processo estratégico de competição. Acerca dos empreendimentos sociais incubados, estes podem desenvolver relacionamentos que os auxiliem a manterem-se cooperativos, pois os empreendedores estarão em um processo de troca com os demais, o que possibilita compartilhar recursos e conhecimento.

Além do mais, o contexto de incubação possibilita a constituição de um fluxo de informações que leva ao direcionamento natural dos relacionamentos cooperativos entre empreendimentos sociais incubados. Desta forma, é possível que estes laços sejam difíceis de serem criados se não fosse o contexto social que motiva os empreendedores a ajudarem os colegas no desenvolvimento de impactos sociais positivos, sendo que, ao mesmo tempo, podem sofrer influência do mercado para competir por recursos econômicos ou outros necessários para a continuação da atuação empreendedora, o que requer uma análise para melhor compreensão destes fenômenos em seu contexto específico.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O Brasil possui diversas demandas sociais que afetam as diferentes populações, como saúde, moradia, educação e saneamento básico, que ainda não foram suficientemente sanadas (BARBOSA; DIAS; WALCHHUTTER, 2014). Além destes problemas, a pobreza apresenta-se como “[...] a face mais dramática da concentração de renda de um país, pois se desenvolve por meio da construção e consolidação de estruturas e processos que lhe atribuem forma concreta de estágio de privação tanto social como econômica” (CORRÊA; LIMA; CAMPOS, 2015, p. 314). No contexto específico do Brasil, como afirmam os autores supracitados, a realidade da pobreza é derivada de uma herança de injustiça social que se perpetua desde a colonização do país, gerando um cenário representado por grandes desigualdades e um desafio histórico a ser transformado.

Dentre os problemas sociais, a pobreza pode se apresentar em maior ou menor grau de acordo com cada região brasileira, sendo que as regiões Norte e Nordeste do país apresentam indicadores sociais bem inferiores se comparadas com as demais (CORRÊA; LIMA; CAMPOS, 2015). Em uma comparação da empregabilidade dos jovens entre as regiões Sudeste e Nordeste, Neves, Gonçalves e Lima (2015) constataram que, mesmo marcadas pela disparidade socioeconômica, estas regiões brasileiras apresentam similaridades acerca dos fatores que influenciam na empregabilidade de jovens. Entretanto, os referidos autores identificaram que, na região Sudeste, um ano a mais de estudos e/ou de experiência profissional eleva as chances de emprego dos jovens em 16% e na região Nordeste, a condição de gênero demonstra que para as mulheres as chances de trabalho diminuem, enquanto que para os homens as chances de trabalho são duplicadas e, sobre a educação para o trabalho, o Sudeste apresenta jovens com melhores índices educacionais do que no Nordeste.

Ainda sobre a região Nordeste, especificamente na cidade de Recife, o percentual de cidadãos com vínculo empregatício – pessoas com carteira de trabalho assinada – em 2016 sofreu um decréscimo de 5,5% em comparação com o ano de 2015, como também, neste mesmo período, houve retração de 4,6% no rendimento médio real habitual dos trabalhadores, conforme informações da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016a). Em uma avaliação feita em 2017, o *Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal A. C.* (2018) apresentou as 50 cidades mais violentas do mundo, sendo que o Brasil possui 17 cidades listadas, estando Recife na 22ª posição das cidades mais violentas do mundo. Em uma análise temporal, é possível afirmar que Recife tem aumentado o índice de violência nos últimos três anos, visto que em 2016 ocupava a 28ª posição e em 2015 a 37ª

posição no *ranking* das 50 cidades mais violentas do mundo (CONSEJO CIUDADANO PARA LA SEGURIDAD PÚBLICA Y LA JUSTICIA PENAL A. C., 2016, 2017).

Ainda sobre o mercado de trabalho, este tem sido impactado nas últimas décadas pelo processo de globalização, especificamente pelas mudanças culturais e pelo surgimento de tecnologias de informação e comunicação (ESTIVALETE; ANDRADE; COSTA, 2018). Contudo, este processo de globalização ao passo que gera inclusão, também possibilita o surgimento de exclusão social, pois grande parcela da população mundial presencia o direito ao trabalho como uma condição abstrata, cuja ausência impacta negativamente no sustento tanto pessoal quanto das famílias (DIOGO; COUTINHO, 2006).

De forma específica, a exclusão social e a desigualdade podem ser compreendidas por algumas dimensões, como a pobreza ou a exclusão de rendas e recursos adequados, a exclusão do mercado de trabalho e de serviços e a exclusão das relações sociais que são necessárias para a manutenção da vida humana (PINES; LERNER; SCHWARTZ, 2010). Sendo que a exclusão social se baseia principalmente acerca de questões relacionadas com etnias, raças, minorias e gênero (ESTIVALETE; ANDRADE; COSTA, 2018).

Assim, é preciso focar no desenvolvimento de soluções para os problemas enfrentados por populações mais carentes, como alimentação, educação, habitação, saúde e meio ambiente (RODRIGUES; BARBIERI, 2008). Estas soluções são potencializadas por meio do empreendedorismo social, que pode ser compreendido como uma base eficaz para o desenvolvimento social e econômico em âmbito local, pois propicia a geração de emprego e renda à população local, auxiliando na mitigação dos problemas sociais enfrentados pelos cidadãos (BARROS *et al.*, 2014). Os esforços para criação de soluções pelas empresas sociais são ainda maiores nos países em desenvolvimento – exemplo do Brasil, requerendo a elaboração de projetos inovadores, com foco na multiplicidade e na extensão dos problemas sociais existentes (SILVA; MOURA; JUNQUEIRA, 2015).

Especificamente, a análise dos relacionamentos cooepetitivos entre empreendimentos sociais em processo de incubação se faz relevante, principalmente na região metropolitana de Recife –RMR–, pois a diversidade de problemas sociais nesta região pode induzir ao surgimento de diversos empreendimentos sociais com atuação em distintas áreas, o que possibilita maior aprofundamento das relações cooepetitivas entre empreendimentos sociais em distintos setores. Para tanto, foi selecionada a incubadora Porto Social como *lócus* desta pesquisa, sendo uma incubadora existente em Recife que abrange a incubação e aceleração de empreendimentos sociais de diversas áreas e propostas socioambientais, sendo relevante para impulsionar o desenvolvimento gerencial dos empreendimentos sociais em processo de

incubação e, conseqüentemente, para o desenvolvimento de relacionamentos estratégicos coepetitivos entre os empreendimentos incubados e para a minimização de problemas socioambientais na região metropolitana de Recife.

Outro motivo para a seleção deste *locus* de pesquisa está na relevância da incubadora Porto Social não apenas para a RMR, mas para todo o Brasil, visto que empreendimentos sociais que atuam em outros estados brasileiros também participam do processo de incubação na Porto Social, o que demonstra o comprometimento com a causa social que esta incubadora possui por meio da aceitação e do reconhecimento desta nacionalmente.

Adentrando em considerações acerca do papel que os empreendimentos sociais desempenham na minimização de problemas sociais, a pesquisa desenvolvida por Estivaleta, Andrade e Costa (2018) analisou a participação de mulheres em empreendimentos sociais brasileiros. Nos achados, estes autores identificaram que para estas mulheres era notável a falta de qualificação e de oportunidades para atuar no mercado de trabalho, sendo que a participação nos empreendimentos sociais representou a primeira inserção de muitas dessas mulheres em uma relação de trabalho, demonstrando o papel destes empreendimentos para a minimização da exclusão social e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de vida acerca da subsistência financeira e do sentido de pertencimento social. Contudo, mesmo auxiliando na superação de algumas desigualdades sociais, “[...] a capacidade da atuação da mulher em empreendimentos sociais no Brasil ainda é pequena, restringindo-se a uma dimensão comunitária local” (GODÓI-DE-SOUSA *et al.*, 2017, p. 7), de forma que ainda não contribui para uma abordagem transformativa da realidade vivenciada nacionalmente.

Em uma compreensão ampla de empreendedorismo – tanto tradicional quanto social, é possível afirmar que existem muitos estudos acerca desta temática, mas poucos estudos focam na relação entre empreendedorismo e estratégia (VICENZI; BULGACOV, 2013). E como ocorre em todas as organizações, os empreendimentos sociais precisam adotar uma postura estratégica, pois a estratégia irá permitir o alcance da missão social de forma eficiente e eficaz.

Entende-se que os empreendimentos sociais são pequenas organizações e, conforme Leite, Lopes e Silva (2009, p. 66), “agindo isoladamente, dificilmente as micro e pequenas empresas teriam condições de desempenharem, de maneira satisfatória, o próprio papel no mercado”, o que desperta a suposição de que os empreendimentos sociais dificilmente conseguiriam gerar valor social atuando de forma isolada no mercado. Esta suposição gera a necessidade de análise dos relacionamentos estratégicos desenvolvidos entre os

empreendimentos sociais e demais organizações presentes no mercado, podendo-se supor que sejam relacionamentos competitivos, cooperativos ou cooepetitivos.

No Brasil, as microempresas são as que possuem a menor taxa de sobrevivência nos dois primeiros anos de atuação – 55%, enquanto as empresas de pequeno porte possuem uma taxa de sobrevivência mais elevada – 98%, sendo que, as regiões brasileiras com maior índice de taxa de mortalidade considerando-se todos os portes de empresas são as regiões Norte e Sul – ambas com 25%, seguidas da região Nordeste – 24%, conforme informações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016).

Desta forma, nas condições mercadológicas atuais, as pequenas empresas enfrentam dificuldades para competir com as grandes corporações que conseguem produzir em larga escala e possuem baixos custos de produção (FUMAGALLI; BISPO; GIMENEZ, 2012), sendo que as micro e pequenas empresas precisam adotar novas abordagens estratégicas para sobreviverem no mercado competitivo global, como o desenvolvimento de relacionamentos. Porém, os relacionamentos desenvolvidos entre empresas parceiras podem ser caracterizados por conflitos de interesse (NEVES *et al.*, 2011; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010), sendo que este argumento demonstra indícios de que há competição entre os atores que cooperam.

Como o pensamento estratégico tradicional se baseia na competição, a colaboração passou a ser vista como um novo paradigma estratégico que ultrapassa as limitações intrínsecas da competição – como a falta de compreensão de que as ações de uma firma afetam as demais, sendo que a própria perspectiva cooperativa também apresenta limitações – como as ações oportunistas (MONTICELLI, 2015). Assim, as limitações podem ser minimizadas com a atuação conjunta de ambas as perspectivas, ou seja, por meio da cooepetição, principalmente para as pequenas empresas (MONTICELLI, 2015; NEVES *et al.*, 2011), como os empreendimentos sociais.

Com base na discussão estratégica presente na literatura, percebe-se que há uma carência de estudos que analisem as estratégias de cooepetição no contexto do empreendedorismo social. Alguns estudos analisam essas relações de cooepetição no empreendedorismo tradicional (por exemplo, BOUNCKEN *et al.*, 2018; LECHNER; LEYRONAS, 2009; SOPPE; LECHNER; DOWNLING, 2014; THOMASON; SIMENDINGER; KIERNAN, 2013), mas não se identificou na literatura pesquisada até este momento, estudos que relacionem e analisem as estratégias de cooepetição no contexto do empreendedorismo social. Esta análise se faz relevante, tendo em vista a possibilidade de contribuição para a lente teórica da cooepetição, permitindo avaliar as bases cooepetitivas em

um contexto diferenciado do analisado historicamente nesta teoria, possibilitando a checagem de novos fatores que induzam à realização de coopetição, os quais podem não ter sido identificados até este momento.

Diante dos argumentos expostos, a seguinte questão norteia esta pesquisa: **Como se caracterizam os relacionamentos estratégicos coopetitivos no contexto do empreendedorismo social?** Para auxiliar na construção de respostas para esta pergunta, são apresentados a seguir os objetivos propostos para esta pesquisa.

1.3 OBJETIVOS

Mediante a contextualização e o problema de pesquisa expostos, apresentam-se nesta seção os objetivos delimitados para esta dissertação.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar os relacionamentos estratégicos coopetitivos nos empreendimentos sociais imersos na incubadora Porto Social.

1.3.2 Objetivos específicos

Os seguintes objetivos específicos foram delimitados para auxiliar na compreensão dos empreendimentos sociais analisados e no alcance do objetivo geral:

- Compreender se as oportunidades que levaram ao surgimento dos empreendimentos sociais analisados emergiram do processo de criação ou de descoberta.
- Descrever o processo composto por criação, apropriação e devolução de valor presente nos empreendimentos sociais analisados
- Descrever a atuação dos empreendimentos sociais incubados na Porto Social sob a perspectiva da abordagem compensatória ou transformativa.
- Identificar quais são as vantagens estratégicas provenientes do processo de incubação para que os empreendimentos sociais adentrem neste processo.
- Compreender se as ações estratégicas coopetitivas dos empreendimentos sociais incubados são mais cooperativas, competitivas ou equilibradas.
- Identificar se as estratégias de coopetição adotadas no nível Meso pelos empreendimentos sociais incubados ocorrem em relações horizontais, verticais ou em ambas.

1.4 JUSTIFICATIVA

Ainda é necessário conhecer melhor os empreendimentos sociais no contexto brasileiro, assim como, as dificuldades enfrentadas por estes empreendimentos, o que possibilita o desenvolvimento de meios que contribuam com suas ações (ONOZATO; TEIXEIRA, 2010). Corroborando, Rosolen, Tiscoski e Comini (2014) afirmam que existe um baixo nível de publicação acadêmica sobre empreendedorismo social no Brasil, tomando como referência o nível de publicação em outros países, como Estados Unidos da América, Canadá e Austrália. Comparativamente, as publicações em coopetição são crescentes no âmbito internacional, se comparadas com o índice de publicações no Brasil (VITORINO FILHO *et al.*, 2013), o que pressupõe a necessidade de maior aprofundamento deste fenômeno no contexto brasileiro, que por ser um país em desenvolvimento e com características sociais próprias, requer apreciação do posicionamento estratégico das empresas sobre a abordagem cooperativa.

Os empreendimentos sociais possuem a mesma estrutura de funcionamento presente nos empreendimentos tradicionais, com foco na geração de lucro em todos os sentidos, sendo que a geração de parcerias apropriadas é essencial tanto para os modelos de negócios tradicionais quanto para os modelos de negócios sociais (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010), o que embasa a necessidade de criação de redes de cooperação para a sustentabilidade dos empreendimentos sociais. Além disso, a ação de desenvolvimento de um empreendimento social enfrenta dificuldades comuns aos empreendimentos tradicionais, sendo que algumas apresentam difícil superação, pois são exclusivas dos negócios sociais, como a geração de impacto social associada com a geração de riqueza para viabilidade do negócio (GENÚ, 2018).

Mediante as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores sociais supracitadas, surgem organizações como as incubadoras sociais que buscam contribuir para a sustentabilidade dos novos modelos de negócios sociais (GENÚ, 2018). Estas incubadoras objetivam cooperar com a sociedade por meio do compartilhamento de conhecimento gerado nos âmbitos empresarial, governamental e acadêmico, de forma a possibilitar o aperfeiçoamento dos empreendedores e a estimular o desenvolvimento de redes de relacionamentos e cooperação (ARAÚJO; CASTRO, 2016) que são essenciais para o crescimento dos empreendimentos, como também, ampliam as chances das empresas nascentes se estabelecerem no mercado com maior competitividade (BEZERRA; SILVA; CARVALHO, 2013).

Com base em Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), é possível afirmar que a literatura sobre empreendedorismo social aborda a necessidade de criação de redes colaborativas, mas não se discute o papel competitivo que pode existir nestas redes, o que acaba por desconsiderar, inclusive, a existência de utilitarismo na criação e manutenção destas redes que sustentam os negócios sociais. Além do mais, a literatura já demonstra que é possível uma organização ter sucesso tanto em objetivos financeiros quanto em sociais se desenvolvidos de forma estratégica (BURKE; LOGSDON, 1996). Além disso, competidores conseguem expandir o mercado de atuação e acessar novas tecnologias de forma mais eficaz por meio de estratégias de cooperação (HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989), o que se torna de grande valia para pequenas empresas que não dispõem dos recursos que as grandes corporações possuem (MONTICELLI, 2015), especificamente para os empreendimentos sociais.

Diante da dificuldade dos pequenos empreendimentos em competir com as grandes empresas, as pequenas empresas passam a adotar abordagens estratégicas colaborativas com outras que apresentam porte e estrutura similares, o que ocorre por meio de troca de informações ou pela formação de alianças estratégicas contratuais, permitindo com que compartilhem recursos que são necessários para atuar no mercado e, assim, competir com grandes corporações (FUMAGALLI; BISPO; GIMENEZ, 2012). Assim, com as constantes mudanças vivenciadas na atual conjuntura econômica, as estratégias cooperativas podem proporcionar a sinergia necessária para planejar, controlar e gerenciar o alcance de resultados que organizações almejam (VITORINO FILHO *et al.*, 2013), sendo uma ação que pode ocorrer em diferentes estruturas e tamanhos organizacionais.

O foco de estudos em pequenas e médias empresas constitui-se em uma base natural para estruturar ações que busquem apoiar a atuação destas empresas, visto que possuem potencial de impacto para o desenvolvimento local e regional (NEVES *et al.*, 2011). Acerca dos índices de sobrevivência ou de mortalidade das empresas, ressalta-se que mesmo em meio a um cenário de crise, os principais problemas que levam à falência de empresas no Brasil são relativos à: (i) situações prévias a abertura da empresa, como o tipo de ocupação do empresário, a experiência no ramo de atuação e a motivação para a abertura do negócio; (ii) falta de planejamento no negócio; (iii) falta de gestão adequada do negócio; e (iv) falta de capacitação dos donos em gestão empresarial (SEBRAE, 2016). Desta forma, a falta de conhecimento dos empresários sobre práticas estratégicas pode induzir a uma gestão incorreta, tornando o negócio inviável.

Concatenando estas informações para o contexto do empreendedorismo social, pode-se pressupor que a estratégia é essencial para a sobrevivência destes empreendimentos, sendo que o processo de amadurecimento e de instrução possibilitado pelas incubadoras sociais ajuda na minimização dos problemas causadores de falência supracitados, permitindo com que estes empreendimentos tenham condições gerenciais e estratégicas mínimas para se sustentarem em mercados altamente competitivos. Desta forma, um fator fundamental para o processo de constituição de um empreendimento é a escolha da estratégia (VICENZI; BULGACOV, 2013), possibilitando a delimitação de um curso de ações com foco no atingimento das metas tanto econômicas quanto socioambientais traçadas para o negócio.

Ainda sobre a discussão estratégica, em uma análise com empresas tradicionais incubadas no Brasil, Abib *et al.* (2012) identificaram que muitos dos empreendimentos recebiam aporte durante a incubação para a formulação de produtos, mas a falta de aporte estratégico com vista à integração mercadológica impossibilitava com que muitos empreendimentos tivessem sucesso no mercado. Ainda conforme estes autores, a continuação de estudos sobre empreendimentos incubados pode gerar enriquecimento para o campo, permitindo o aprofundamento sobre alinhamento estratégico entre a atuação empreendedora e a aceitação mercadológica no âmbito de outros tipos de incubadoras – como as sociais.

Especificamente, a estratégia de coopetição auxilia na superação das limitações da competição – vista como um jogo de soma nula, como também, na superação das limitações da cooperação – compreendida como um jogo de soma positiva, constituindo-se em uma relação de *trade-off* entre as visões estratégicas de objetivo comum e de objetivo individual (MONTICELLI, 2015), fornecendo maior suporte estratégico para a sustentabilidade das empresas e para o alcance de suas metas – sejam estas econômicas, sociais e/ou ambientais.

Sobre os constituintes da coopetição – cooperação e competição, estes não devem ser vistos como extremos de um mesmo *continuum* em que um domina o outro, sendo necessário compreender o equilíbrio existente entre eles – o que caracteriza um desafio (CUSIN; LOUBARESSE, 2017). Este desafio pode ser ainda maior em organizações que atuam em um contexto diferenciado, como o empreendedorismo social. Sendo que, uma forma de aumentar os recursos socialmente complexos das pequenas empresas empreendedoras é a coopetição bem sucedida (THOMASON; SIMENDINGER; KIERNAN, 2013). Ainda conforme estes autores, tradicionalmente, a competição é vista de maneira positiva, pois pode impulsionar a inovação e reduzir os custos, ao ponto que gera valor para os consumidores, sendo que as empresas podem competir de alguma forma e cooperar de outras.

Além disso, o desenvolvimento teórico no campo do empreendedorismo social pode evidenciar um contexto único, capaz de impulsionar a integração entre a pesquisa de estratégia e empreendedorismo, melhorando a compreensão de como as organizações geram valor social sem deixar de alcançar vantagens competitivas que são necessárias para a sobrevivência (SHORT; MOSS; LUMPKIN, 2009). É possível que o uso de coopetição por pequenas empresas possa ocorrer como consequência da falta de recursos, da prevalência de conhecimento imperfeito e de características e relações socialmente complexas (THOMASON; SIMENDINGER; KIERNAN, 2013), o que precisa ser averiguado, principalmente no contexto do empreendedorismo social. Com base em uma pesquisa bibliométrica, Silveira, Santos e Hansen (2018) identificaram que a coopetição influencia de maneira positiva diferentes tipos de inovação, o que corrobora a afirmação de Gnyawali e Park (2009), de que a estratégia de coopetição auxilia as pequenas e médias empresas no desenvolvimento de capacidades que sustentam inovações tecnológicas.

Sobre o empreendedorismo social, existe uma tradição de pesquisa que geralmente se concentra no empreendedor fundador, não dando atenção às equipes empresariais ou outras que apoiam o fundador e que são igualmente necessárias para o sucesso do empreendimento (SHORT; MOSS; LUMPKIN, 2009). Essa tradição de pesquisa busca a enaltecer o empreendedor social como um herói, enquanto pouca atenção é dada a pesquisa sobre os esforços de grupos que contribuem para o sucesso destes empreendimentos sociais (LIGHT, 2006).

Desta forma, a partir do momento que se analisam as relações coopetitivas que são desenvolvidas entre empreendimentos sociais, torna-se possível ampliar o foco de pesquisa para uma análise de redes, sendo possível inferir como estas apoiam a sobrevivência dos empreendimentos sociais e quais as características que estas interações possuem para a efetividade destes empreendimentos na solução de problemas sociais.

Mediante os problemas sociais presentes no Brasil e especificamente em Recife, como já expostos no tópico anterior, compreende-se que a região Nordeste do Brasil se apresenta como um celeiro de oportunidades para o desenvolvimento do empreendedorismo social (GENÚ, 2018). Como um empreendimento social só pode ser assim compreendido quando o foco social está nitidamente presente na missão e na visão da organização (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010), a seleção dos empreendimentos sociais que compõem esta pesquisa considerou a missão social dos empreendimentos incubados na Porto Social.

O *corpus* desta pesquisa é constituído a partir dos empreendimentos incubados na organização Porto Social, que é uma incubadora social presente na cidade de Recife-PE. Estipulou-se este recorte, tendo em vista a representatividade que estas empresas possuem no contexto do empreendedorismo social e por estarem sediadas em uma das maiores regiões brasileiras, pois, conforme informações da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), a região Nordeste do Brasil ocupa a 2ª posição entre as regiões mais populosas do Brasil, sendo que a população estimada para Pernambuco é a segunda maior entre os estados do Nordeste. Além disso, o estado de Pernambuco possui o 10º maior Produto Interno Bruto – PIB – dentre os estados brasileiros (IBGE, 2016b), o que caracteriza a relevância desta região e das empresas presentes nesta para condução desta pesquisa.

Além disso, ressalta-se que as regiões Norte e Nordeste do Brasil possuem as maiores proporções de pessoas que sobrevivem com apenas vinte e cinco por cento do salário mínimo vigente no país, conforme análise de indicadores sociais realizada entre os anos de 2004 a 2014 (IBGE, 2015). Assim, mesmo com um dos maiores PIB do Brasil, Pernambuco demonstra possuir uma alta concentração de renda, o que caracteriza, em larga medida histórica, as desigualdades regionais tanto econômicas quanto em condições de vida produzidas durante todo o processo de desenvolvimento brasileiro (IBGE, 2015). Desta forma, compreende-se que o desenvolvimento de empreendimentos sociais na Região Metropolitana do Recife – RMR – torna-se relevante, pois auxilia na minimização das desigualdades sociais e econômicas vividas pelos cidadãos desta região e, desta forma, apresenta-se como um *locus* intrigante para o desenvolvimento desta pesquisa.

Assim, como unidade cuja análise é essencial para o desenvolvimento desta pesquisa, a incubadora Porto Social é apresentada a seguir, conforme informações advindas da entrevista conduzida nesta pesquisa com o Presidente da incubadora, Fábio Silva, e a partir de documentos da referida incubadora que também foram analisados. A Porto Social foi fundada em 2016 com o intuito de incubar projetos e ideias solidárias, sendo uma associação sem fins lucrativos. O nome Porto faz alusão ao embarque e desembarque de pessoas, pois a instituição atua como incubadora e aceleradora, sendo um processo no qual o empreendedor social que quer promover o bem chega, se abastece de conteúdo, de emoções e de conexões, chegando um momento em que parte em viagem para atuar e propagar o impacto social (FÁBIO SILVA, 2018). Ainda conforme Fábio Silva, este período de incubação tem duração de um ano, sendo que durante este processo a Porto Social busca auxiliar no processo de gestão destas organizações e, em suas instalações, possibilita com que os empreendedores se estabeleçam emocionalmente, troquem cargas – conhecimento, conquistem recursos, se

capacitem e construam relações para enfrentar novas jornadas. A organização é sediada na região central de Recife, no bairro da Ilha do Leite. Atualmente a incubadora impulsiona empreendimentos e iniciativas sociais que podem ser tanto de Pernambuco – principal foco – quanto de outros estados brasileiros.

Além da incubação, a Porto Social enquanto escola de cidadania oferta outros serviços para a sociedade, como palestras, cursos livres, *workshops*, fóruns e a semana de imersão (FÁBIO SILVA, 2018). Ainda conforme Fábio Silva, esta última é uma ação essencial para a propagação de negócios sociais, pois consiste em uma formação que ocorre a cada três meses e tem duração de uma semana, na qual os interessados se candidatam e apenas 25 alunos são selecionados para receber uma formação social no intuito de impulsioná-los a tornarem-se empreendedores sociais, sendo que estas pessoas são de todo o Brasil e, atualmente, pessoas de fora do país estão vindo participar desta semana de imersão.

Sobre a entrada dos empreendimentos nas incubadoras, estas objetivam desenvolver e incentivar os empreendimentos sociais de natureza diversa, realizando a incubação por meio de editais por períodos específicos e critérios pré-definidos, condizentes com a proposta da organização (GENÚ, 2018). Semelhantemente, na incubadora Porto Social, a seleção dos projetos é feita por edital, podendo ser selecionados empreendimentos consolidados ou embrionários, sendo que o critério de seleção é a capacidade de impacto social que estes projetos apresentam. Como benefícios do processo de incubação, destacam-se: acesso a um espaço compartilhado, com auditório, salas, computadores e internet a disposição para trabalhar a captação de recursos para os projetos (FÁBIO SILVA, 2018). Além disto, são ofertados cursos de capacitação em diversas áreas, como comunicação, gestão, marketing, empreendedorismo e captação de recursos (DOCUMENTO RELATÓRIO EDUCACIONAL). Desta forma, a incubadora busca acelerar e empoderar os empreendedores sociais, permitindo com que as ideias sociais possam amadurecer para alcançar a sustentação e, assim, contribuir com a geração de impacto social positivo.

Desde 2016, a incubadora já concretizou dois ciclos de incubação, pois o período é de um ano. Neste processo, todos os interessados se inscrevem, mas apenas 35 iniciativas são selecionadas. Esta seleção ocorre com base na capacidade de geração de impacto social e, buscando uma conduta ética nesta seleção, a incubadora convida pessoas de diversas áreas para compor a banca que avalia estas iniciativas, como acadêmicos, religiosos, poder público, profissionais renomados do mercado, entre outros (FÁBIO SILVA, 2018). Ainda conforme este entrevistado, atualmente, se encerrou o terceiro edital realizado pela Porto Social para a incubação que se inicia em 2019, sendo que este foi o maior edital desde o surgimento da

incubadora, pois se inscreveram 215 iniciativas, mas apenas 35 foram selecionadas. Entretanto, mediante o potencial destas iniciativas inscritas, este ano decidiram realizar uma ação de pré-incubação, na qual 50 iniciativas entre as não selecionadas para a incubação passarão por essa pré-incubação que é chamada de PS Drops, sendo uma ação que durará um mês com foco na capacitação dessas iniciativas (FÁBIO SILVA, 2018).

Destarte, esta pesquisa possui caráter essencial para o entendimento de uma relação ainda não explorada tanto na literatura quanto empiricamente – a compreensão das estratégias de coopetição no contexto específico do empreendedorismo social, o que possibilita identificar as bases e desafios enfrentados por essas organizações e, assim, contribui para que novos empreendedores entendam essa relação. Como também, contribui para o avanço teórico tanto no campo da estratégia, quanto no campo do empreendedorismo social, por meio de uma análise relacional dessas áreas.

Por conseguinte, de forma que esta pesquisa pode contribuir para o aprimoramento de uma relação ainda não abordada no âmbito dos empreendimentos sociais, indiretamente colabora com o melhoramento das condições de vida e para a resolução dos problemas sociais enfrentados por comunidades. Consecutivamente, contribui com a atuação governamental, tendo em vista que, após implantação, as ações do empreendedorismo social passam por um processo de institucionalização e tendem a expandir para além da região de sua criação. Como também, a pesquisa possibilita avaliar aspectos do processo de incubação e, assim, pode contribuir para que a incubadora social compreenda os relacionamentos estratégicos que ocorrem dentro de seu espaço e, desta forma, possa melhorar o processo.

Desta forma, esta pesquisa se faz necessária, tendo em vista que, por serem uma nova forma de organização e cujo foco é diferenciado do das organizações tradicionais, os empreendimentos sociais estão envolvidos em um contexto específico e que remete às questões sociais, históricas e políticas que embasam o modo de ser de uma determinada localidade e assim, acabam por despertar nos empreendedores sociais uma necessidade de romper as barreiras impostas e gerar melhores condições de vida para uma região que precisa superar suas problemáticas.

Empiricamente, percebe-se que “embora a coopetição tenha sido objeto de maior atenção da estratégia e estudiosos da organização, grande parte da pesquisa atual concentra-se em grandes empresas” (SOPPE; LECHNER; DOWNLING, 2014, p. 549, tradução nossa), demonstrando a escassez de estudos empíricos dessa relação em pequenos empreendimentos – especificamente no contexto do empreendedorismo social. Além disso, a coopetição possui potencial para melhorar tanto a inovação (CANTO; SALLES; BITTENCOURT, 2017)

quanto o empreendedorismo (BOUNCKEN *et al.*, 2018), sendo que a inovação é uma característica presente no empreendedorismo social. Por fim, a investigação empírica sobre como as práticas cooperativas são realmente expressas, desenvolvidas e comunicadas por meio de práticas de estratégia (DAHL; KOCK; LUNDGREN-HENRIKSSON, 2016) torna-se relevante para o aprimoramento teórico entre estratégia e cooperação no contexto do empreendedorismo social.

A seguir, apresentam-se as principais discussões teóricas e empíricas acerca do empreendedorismo social e da cooperação, constituindo a revisão da literatura que embasa esta dissertação.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção discorre sobre a fundamentação teórica que possibilita melhor compreensão das teorias que embasam esta pesquisa. Inicia-se a revisão acerca do empreendedorismo social e, consecutivamente, aborda-se a temática coopetição.

2.1 COMPREENDENDO O EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Mediante os problemas sociais e ambientais oriundos do sistema econômico vigente, novas tentativas de prover respostas e soluções a esses desafios vêm surgindo, a exemplo dos novos modelos organizacionais, como o empreendedorismo social, que tem o intuito de gerar valor social e/ou ambiental, além do valor econômico (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014). Aprofundando o conhecimento sobre empreendedorismo social, pode-se inferir que “a diversidade de nomenclaturas e conceitos ao redor do tema pode ser explicada principalmente pela variedade de realidades em que estes empreendimentos sociais se formam, dados os contextos econômicos, sociais e políticos de cada região” (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014, p. 86). Além do mais, o mundo das empresas sociais é compreendido como um caleidoscópio, construído sobre fronteiras heterogêneas que cortam critérios com e sem fins lucrativos, que infelizmente produzem um estado de confusão conceitual sobre a natureza das empresas sociais (AGAFONOW, 2015).

Isto permite que haja uma utilização errônea de outros conceitos tidos como sinônimos do empreendedorismo social, mesmo sendo distintos, a exemplo da responsabilidade social e do empreendedorismo privado/tradicional (OLIVEIRA, 2004). Estes conceitos – responsabilidade social e empreendedorismo tradicional – não enquadram algumas dimensões especificamente presentes no contexto do empreendedorismo social, devendo-se compreender que, mesmo que as iniciativas de criação de valor social existentes no ambiente corporativo sejam ressaltadas na literatura, essas iniciativas não fornecem uma dimensão significativa para conceituar o construto empreendedorismo social (DWIVEDI; WEERAWARDENA, 2018).

Assim, “o empreendedorismo social não é responsabilidade social empresarial, pois esta supõe um conjunto organizado e devidamente planejado de ações internas e externas, e uma definição centrada na missão e atividade da empresa, ante as necessidades da comunidade” (OLIVEIRA, 2004, p. 12). Ainda segundo o autor (p. 17),

[...] as diferenças, apesar de tênues, são substanciais, pois o empreendedorismo social atua mais na geração de ações que causem o impacto local – não restrito a causas específicas e focadas, como é o caso da

responsabilidade social empresarial – e tem como objetivo o resultado coletivo, diferentemente do empreendedorismo privado.

Mesmo com as divergências acerca do conceito, pode-se afirmar que o empreendedorismo social está estritamente relacionado com a criação de valor social, com base em inovações de metodologia, serviços ou produtos, as quais possibilitam uma transformação da realidade social (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014). O empreendedorismo social pode ser considerado “um novo paradigma de intervenção social, pois apresenta um novo olhar e leitura da relação e integração entre os vários atores e segmentos da sociedade, sendo considerado, também, um processo de gestão social” (OLIVEIRA, 2004, p. 16). De forma geral, pode-se compreender o empreendedorismo social pela visão de Mair e Martí (2006, p. 37, tradução nossa):

Primeiro, vemos o empreendedorismo social como um processo de criação de valor, combinando recursos de novas maneiras. Em segundo lugar, essas combinações de recursos destinam-se principalmente a explorar oportunidades para criar valor social, estimulando a mudança social ou atendendo às necessidades sociais. E terceiro, quando visto como um processo, o empreendedorismo social envolve a oferta de serviços e produtos, mas também pode se referir à criação de novas organizações.

Acerca do setor de atuação, o empreendedorismo social “engloba uma ampla gama de setores, como proteção ambiental, saúde, educação e reintegração de desempregados de longa duração” (HOOGENDOORN, 2016, p. 279, tradução nossa). Sobre as características constitutivas:

Empresas sociais podem ser definidas como empresas de duplo propósito e que adequam metas de lucro com objetivos sociais (híbridas), ou organizações sem fins lucrativos empenhadas em desenvolver atividades comerciais que ofereçam suporte à execução de sua missão (organizações com fins sociais) (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014, p. 87).

Acerca das definições, ressalta-se que o empreendedorismo social geralmente se refere a um processo ou um comportamento, enquanto que os empreendedores sociais são os fundadores da iniciativa e os empreendimentos sociais referem-se ao resultado tangível do empreendedorismo social (MAIR; MARTÍ, 2006). Para alcançar a solução dos problemas ou possibilitar melhorias para as sociedades, algumas características devem ser enaltecidas nos empreendimentos sociais: “1) ser inovador; 2) ser realizável; 3) ser autossustentável; 4) envolver várias pessoas e segmentos da sociedade, principalmente a população atendida; 5) provocar impacto social e permitir que seus resultados possam ser avaliados” (OLIVEIRA, 2004, p. 15). Assim, com o surgimento desses novos tipos organizacionais, são requeridas novas formas de conhecimento e gestão para impulsionar a resolução dos problemas sociais (SILVA; MOURA; JUNQUEIRA, 2015).

Acerca do funcionamento dos empreendimentos sociais, identifica-se que a existência de conflitos entre demanda social e econômica é específica dos negócios sociais, não sendo uma característica comum dos negócios tradicionais (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Assim, um exemplo de *trade-off* que pode existir no empreendedorismo social é caracterizado quando o preço da matéria prima aumenta e isto impacta no preço final do produto, cabendo aos gestores sociais analisar se esse valor será repassado aos consumidores – impactando negativamente no atendimento da demanda socioeconômica do público alvo, ou se serão absorvidos pelo empreendimento – diminuindo a lucratividade e podendo comprometer a sustentabilidade econômica do empreendimento, o que pode gerar um problema social a longo prazo, pois o empreendimento não mais atenderá a demanda específica de determinada região (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Existem alguns antecedentes que são responsáveis pelo surgimento do empreendedorismo social, sendo estes: “a desejabilidade e a viabilidade do empreendedor social no processo de tomada de decisão, capital humano do empreendedor social, capital social do empreendedor social, fatores do ambiente social e fatores do ambiente institucional” (JIAO, 2011, p. 134, tradução nossa). De forma complementar, Hockerts (2017) afirma que a vivência de sujeitos com experiências anteriores com problemas sociais caracteriza uma variável antecedente para impulsionar o surgimento de empreendimentos sociais bem como motivações não financeiras para o engajamento neste tipo de ação empreendedora (RUSKIN; SEYMOAR; WEBSTER, 2016). Assim, os antecedentes levam ao surgimento do empreendimento social e a consequência deste é o impacto social positivo (JIAO, 2011).

Ainda sobre os impactos, compreende-se que existem dois tipos de negócios: negócio social (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010) e negócio de impacto social (ARTEMISIA, 2018?), sendo que ambos geram impacto social. Assim, os negócios de impacto social são negócios cuja missão é social e como resultado da atuação se tem a geração de impacto social por meio de soluções para problemas que pessoas de baixa renda enfrentam (ARTEMISIA, 2018?), sendo este um termo comumente usado no Brasil (HIGASHI; COMINI; D’AMARIO, 2017). Enquanto que o termo negócio social é mais utilizado em Bangladesh (HIGASHI; COMINI; D’AMARIO, 2017) e, igualmente aos negócios de impacto social, são organizações cuja missão é estritamente social, buscando solucionar problemas sociais e gerando impacto social para tal (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Esta equiparação sinônima entres os termos também é defendida por Barboza, Silva e Bertolini (2016).

Ressalta-se que estes negócios estão imersos em um setor de atuação que precisa ser melhor compreendido. Atualmente, no Brasil, existem o setor privado e o não governamental, sendo, respectivamente, o segundo e o terceiro setor nos quais os cidadãos podem criar organizações. Enquanto o primeiro possui fins lucrativos, o segundo não pode exercer atividades com a finalidade de geração de lucros. Contudo, já existe um outro setor que possui características híbridas entre o segundo e o terceiro, sendo denominado de setor dois e meio (PLUVINAGE; SILVA, 2012). Este hibridismo na estrutura organizacional demonstra que uma organização pode ao mesmo tempo ter características do terceiro setor, que seria a geração de impacto social, ao ponto que inclui características do segundo setor para gerar atividades financeiras, ocorrendo, assim, um hibridismo na estrutura destas novas organizações, que possuem objetivos sociais e financeiros ao mesmo tempo (TREXLER, 2008). Contudo, o setor dois e meio, no qual os empreendimentos sociais a priori pertencem, ainda não faz parte da legislação brasileira.

Aprofundando a questão do valor, conforme Lumpkin, Bacq e Pidduck (2018), para analisar a perspectiva de criação de riqueza gerada nos empreendimentos sociais, é preciso compreender a mudança social com base nas características da comunidade, sendo que existem quatro tipos diferentes de capital criados dentro das comunidades – capital físico, capital financeiro, capital humano e capital social, cuja junção gera riqueza. Conforme Mair e Martí (2006), a principal diferença entre empreendedorismo tradicional e empreendedorismo social se dá pela priorização na criação de riqueza social versus criação de riqueza econômica. Segundo Zahra *et al.* (2009), é possível analisar a riqueza social como uma forma de mensuração das contribuições do empreendedorismo social no contexto da maximização total da riqueza. Uma conceituação ampla do termo riqueza sugere a noção de recursos e dotações cumulativas, tangíveis e intangíveis (LUMPKIN; BACQ; PIDDUCK, 2018), sendo que a riqueza total inclui tanto os resultados sociais quanto os econômicos (ZAHRA *et al.*, 2009).

Sobre este aspecto, os empreendimentos sociais integram tanto o bem-estar social quanto as lógicas comerciais, enfrentando, assim, o desafio de perseguir metas que frequentemente entram em conflito umas com as outras – social versus econômico, o que gera tensões (DACIN; DACIN; TRACEY, 2011; WRY; YORK, 2017). Os empreendimentos sociais são compreendidos como organizações híbridas, perseguindo uma missão social e sustentadas por operações e atividades comerciais, o que requer um equilíbrio produtivo entre os objetivos financeiros e sociais (BATTILANA *et al.*, 2014), pois o social é amplamente aceito e o econômico é considerado como uma condição essencial para a sobrevivência (STEVENS; MORAY; BRUNEEL, 2015). Além do mais, a tensão entre as missões sociais e

econômicas das empresas sociais se reflete nos objetivos, valores e identidade destas organizações (STEVENS; MORAY; BRUNEEL, 2015).

Sobre os impactos ocasionados pelos empreendimentos sociais, existem diversas ações para mensuração, o que caracteriza uma heterogeneidade de abordagens (RAWHOUSER; CUMMINGS; NEWBERT, 2017). A mensuração no campo do empreendedorismo social possui forte concentração em quantificar o impacto social, não havendo, ainda, a institucionalização de práticas de mensuração das atividades desenvolvidas pelo empreendedorismo social em si (SASSMANNSHAUSEN; VOLKMANN, 2016). Além disto, enquanto o campo do empreendedorismo social avança globalmente, ainda falta uma mensuração deste (CARRAHER; WELSH; SVILOKOS, 2016). Uma dificuldade é a elaboração de métricas para se mensurar valor (LEAL; FREITAS; FONTENELE, 2015), sendo que esta dificuldade se baseia principalmente na ausência de indicadores tangíveis que propiciem a mensuração (BRAGA, 2013).

Em uma revisão da literatura acerca da mensuração dos impactos do empreendedorismo social, Rawhouser, Cummings e Newbert (2017) identificaram que alguns estudiosos medem o efeito do comportamento pró-social de uma organização em seus alvos pretendidos ou em uma comunidade ampla de indivíduos, organizações ou ambientes, baseando-se nas atividades organizacionais ou em seus resultados. Ainda conforme os autores, se a mensuração busca analisar, por exemplo, a redução da pobreza ou a diminuição de conflitos, caracteriza uma abordagem em resultados – impacto social. Enquanto que uma abordagem em atividades analisa formas de melhorar as atividades organizacionais em si, como reduzir a poluição nos processos produtivos e, assim, causar bom impacto para a sociedade. Além disso, os autores afirmam que a mensuração tanto das atividades quanto dos resultados pode ser específica de um setor ou generalizável para vários setores de atuação.

Com base em evidências cientométricas, Sassmannshausen e Volkmann (2016) afirmam que o empreendedorismo social está atingindo um nível de maturidade acadêmica. Os autores afirmam que há um aumento exponencial na quantidade de publicações sobre a temática, havendo uma institucionalização do empreendedorismo social com base em sete dimensões identificadas: 1) o surgimento de periódicos especializados; 2) a aceitação de artigos sobre empreendedorismo social em periódicos de alta relevância acadêmica, não especializados na temática; 3) o surgimento de edições especiais sobre o tema; 4) o surgimento de novas conferências ou de seções relativas à temática em eventos já existentes; 5) elaboração de material de ensino, como livros; 6) a existência de professores titulares, disciplinas, centros acadêmicos ou institutos de pesquisa; 7) Integração do tema em

currículos, em atividades extracurriculares e o surgimento de iniciativas estudantis na promoção do empreendedorismo social. Para os autores, estas ações representam uma base para propagar o conhecimento desse campo, demonstrando que o empreendedorismo social é mais que uma tendência passageira.

É relevante mencionar o papel que as incubadoras desempenham (FERREIRA *et al.*, 2014) para o desenvolvimento dos empreendimentos sociais. Por definição, incubadoras são organizações que facilitam o processo inicial de desenvolvimento de um novo empreendimento, fornecendo aos empreendedores a expertise necessária para gerenciar suas empresas, facilitando a geração de redes de contatos e ferramentas que farão os empreendimentos atingirem maturidade e sucesso (MAGALHÃES *et al.*, 2015). As incubadoras sociais atendem as necessidades comunitárias ao desenvolver projetos de geração de trabalho e renda no apoio dos empreendimentos sociais, sendo que possibilitam o desenvolvimento de conhecimento tecnológico e rede de contatos para os empreendimentos sociais, o que acarreta no surgimento de vínculos com a comunidade local e no fortalecimento da inclusão social (GUIMARÃES; MACIEL; EIDELWEIN, 2007).

As próprias incubadoras sociais são empreendimentos sociais. Desta forma, existem dois tipos de organizações que atuam e disseminam com o conceito e a prática do empreendedorismo social, uma possui ação sustentadora, capacitadora e divulgadora, além de recrutar e manter por determinado período a sobrevivência pessoal e técnica do empreendedor social, abrindo espaços e ações de disseminação teórica, com livros, sites, cursos, encontros e redes de contato, atuando em nível estratégico e tático – incubadora (OLIVEIRA, 2004). O segundo tipo, como afirma o autor, opera na intervenção local, em um nível operacional, executando e aprimorando os conhecimentos técnicos de gestão e inovação no campo.

Os passos do empreendedorismo social são: “colocar essa idéia em prática, institucionalizar e gerar um momento de maturação até que seja possível a sua multiplicação por outras localidades, criando, assim, um processo de rede de atendimento ou de franquia social, até se tornar política pública” (OLIVEIRA, 2004, p. 15). Sendo assim, a atuação do empreendedorismo social pode se desenvolver a partir da atuação local e, conseqüentemente, alcançar um âmbito global, numa abordagem sistêmica (NEWHEY, 2018). Independente do alcance das ações do empreendedorismo social é importante compreender as lógicas que permeiam esse fenômeno, principalmente acerca das teorias que embasam o processo de surgimento destes empreendimentos.

O empreendedorismo social possui diferentes abordagens e os teóricos deste campo defendem múltiplas lentes de análise do fenômeno. Assim, uma gama de oportunidades para

estudiosos “[...] interessados em empreendedorismo social existe ao examinar premissas e *insights* valiosos de teorias inerentes a estruturas de empreendedorismo existentes e aplicá-las de maneira que abordem fenômenos no contexto do empreendedorismo social” (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010, p. 37, tradução nossa). Desta forma, é comum que as teorias aplicadas nas diferentes áreas da administração – teorias organizacionais, e em específico no empreendedorismo tradicional, sejam utilizadas para compreensão e análise do empreendedorismo social. Assim, como condição para que a pesquisa de empreendedorismo social avance em tempo habilmente compatível com outras áreas de estudo, a evolução na construção de teoria própria do campo com base em teorias pré-existentes é necessária (SHORT; MOSS; LUMPKIN, 2009). Desta forma, uma oportunidade para os pesquisadores interessados em empreendedorismo social existe ao examinar as teorias inerentes a outras áreas de negócios, avaliando-as com base no fenômeno contextual do empreendedorismo social (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010).

Numa abordagem estratégica organizacional, algumas teorias já estabelecidas são comumente utilizadas, tais como teoria da contingência, teoria da criação, teoria da descoberta, teoria da difusão da inovação, teoria da dependência de recursos e outras bases teóricas relevantes, que podem ser aplicadas para a pesquisa em empreendedorismo social (SHORT; MOSS; LUMPKIN, 2009). Todas estas teorias são relevantes, mas o intuito, aqui, não é discutir cada uma destas, visto que estas análises são desenvolvidas em outros estudos, a exemplo da pesquisa realizada pelos autores supracitados. Aqui, o foco de discussão está nas teorias da criação e da descoberta, que são compreendidas como relevantes e estreitamente relacionadas com o processo empreendedor.

A oportunidade é central para o desenvolvimento de um empreendimento, pois é com base na oportunidade que surgem possibilidades para desenvolver um negócio com foco em determinado público. Por definição, as “oportunidades empreendedoras são situações nas quais novos bens, serviços, matérias-primas, mercados e métodos de organização podem ser introduzidos por meio da formação de novos meios, fins ou relações meio-termo” (ECKHARDT; SHANE, 2003, p. 336, tradução nossa). A oportunidade é discutida tanto na teoria da criação quanto na teoria da descoberta, sendo que persegue certos caminhos em cada teoria, pois em uma a oportunidade é criada, enquanto que na outra é descoberta. Desta forma, estas teorias fornecem base para compreensão do processo de formulação das oportunidades empreendedoras (ALVAREZ; BARNEY, 2007), possibilitando a constituição de um empreendimento. Conforme os autores citados, estas são exemplos de teorias teleológicas, pois relacionam um fato com sua causa final e, no contexto do empreendedorismo, ambas

buscam explicar as ações que os empreendedores tomam para formar e explorar uma oportunidade.

A teoria da descoberta pressupõe que as oportunidades são elementos objetivos que emergem de mudanças no ambiente e estão disponíveis nestes, independentemente de serem descobertas ou não pelos empreendedores (ALVAREZ; BARNEY, 2007; MURPHY, 2011). As mudanças no ambiente são provenientes das imperfeições do mercado ou do setor de atuação, sendo exógenas – não controladas por empreendedores (ALVAREZ; BARNEY, 2007). Ainda conforme os autores, a ênfase em choques exógenos que geram oportunidades sugere que a teoria da descoberta se baseia na pesquisa e no exame sistemático do ambiente para descobrir novas oportunidades de criação de produtos ou serviços. Desta forma, as oportunidades são geradas por mudanças no mercado e os empreendedores podem identificá-las, aproveitando para explorá-las na formação de um empreendimento. Geralmente, estes empreendedores são do ramo de atuação ou detém certo conhecimento do mercado que os possibilita identificar quando estas oportunidades são geradas pelos choques de mercado (ALVAREZ; BARNEY, 2007). A descoberta de oportunidades pode ocorrer tanto por uma busca deliberada – planejada pelo empreendedor – quanto por uma descoberta acidental ou não planejada, sendo que podem ocorrer simultaneamente – mais deliberada que acidental ou vice-versa (MURPHY, 2011). Além do mais, a teoria da descoberta está alinhada com a ideia de risco, pois os empreendedores podem analisar as opções e os riscos provenientes dos cursos de ações desenvolvidos, caracterizando uma análise objetiva, derivada da coleta de informações prévias à execução do empreendimento (ALVAREZ; BARNEY, 2007).

A teoria da descoberta tem sido amplamente pesquisada, enquanto que a teoria da criação ainda não possui tanto reconhecimento (ALVAREZ; BARNEY, 2007; SHORT; MOSS; LUMPKIN, 2009), o que pode gerar abertura para aprofundamentos, inclusive no contexto do empreendedorismo social. Diferentemente da teoria da descoberta, na criação os empreendedores não realizam pesquisas, apenas agem – característica endógena – e observam como o mercado e os consumidores reagem, demonstrando que as sementes de oportunidades para produzir novos produtos ou serviços não estão necessariamente em indústrias ou mercados previamente existentes, podendo surgir novos mercados ou segmentos (ALVAREZ; BARNEY, 2007; SHORT; MOSS; LUMPKIN, 2009). Desta compreensão, as oportunidades não existem independentemente do empreendedor, elas são criadas por estes, sendo que estas oportunidades são subjetivas e construídas socialmente em meio às incertezas (ALVAREZ; BARNEY, 2007; MURPHY, 2011). Desta forma, enquanto a descoberta se baseia na coleta e na análise de dados para mensuração de riscos, a criação não possui os dados e informações

necessários para isto, o que acaba por caracterizar a incerteza inerente ao processo (ALVAREZ; BARNEY, 2007). Assim, a criatividade faz parte do processo de formação de oportunidades presente na teoria da criação, o que pode ser compreendido de forma similar ao processo de formação estratégica. Enquanto que, na descoberta, a criatividade está na identificação de oportunidades existentes no mercado e em como explorá-las.

As ações que os empresários tomam podem ser identificadas como uma manifestação dos pressupostos que eles fazem sobre a natureza contextual na qual estão operando, podendo ser um contexto de descoberta ou de criação (ALVAREZ; BARNEY, 2007). Conforme os autores, se a análise contextual for incorreta, os empreendedores podem aplicar a teoria errada, podendo gerar uma atividade relativamente ineficaz na formação e exploração de uma oportunidade. Desta forma, compreende-se que o contexto pode induzir na formação de um empreendimento, sendo por meio criativo ou de descoberta, o que pode ocorrer no contexto do empreendedorismo social.

É importante ressaltar que “os empreendedores sociais variam em como descobrem oportunidades sociais (processos de busca), determinam seu impacto no sistema social mais amplo e reúnem os recursos necessários para buscar essas oportunidades” (ZAHRA *et al.*, 2009, p. 520, tradução nossa). Além disto, é possível afirmar que uma abordagem criativa está estreitamente relacionada com o processo de identificação dos problemas sociais e a criação de um empreendimento para lidar com estes e proporcionar valor social, o que demonstra, também, o potencial da teoria da criação neste contexto.

As teorias mencionadas foram desenvolvidas no contexto do empreendedorismo tradicional e introduzidas no contexto do empreendedorismo social pelas similaridades acerca das oportunidades que se fazem presentes em ambos os contextos. Contudo, a criação de teorias centradas exclusivamente no contexto do empreendedorismo social é escassa, sendo que apenas uma teoria desenvolvida neste contexto específico foi identificada, sendo definida a seguir.

A teoria comportamental do empreendedorismo social proposta por Ebrashi (2013) analisa os fatores contextuais que possibilitam a criação de empreendimentos sociais, das dinâmicas e estruturas subjacentes da organização e introduz novas tipologias organizacionais que criam, mensuram e sustentam a mudança social. Desta forma, a teoria busca contribuir para a compreensão de por que e como as empresas sociais são formadas, com base em três definições: empreendedorismo social, empreendedorismo social transformativo e empreendedorismo social em série (EBRASHI, 2013). A autora afirma que estas formas de empreendedorismo são estágios de desenvolvimento, sendo relevante discutir a perspectiva do

empreendedor como agente constituinte do empreendimento social, sendo que o empreendedor social pode se tornar um empreendedor social transformativo e consecutivamente, em um empreendedor social em série. A definição de empreendedor social é comum com a de outros autores, como foi apresentada anteriormente nesta seção, por isso não será discutida novamente aqui.

Acerca do empreendedor social transformativo, após estabelecimento de um empreendimento que gerou os resultados desejados, busca replicar estas ideias, percebendo que estas podem ser adotadas por outras organizações ou indivíduos – empreendedores, possibilitando com que os resultados sociais sejam desenvolvidos e alcançados por mais pessoas e/ou comunidades, por meio da criação de novos empreendimentos. Já o empreendedor social em série reinventa a roda da formação da intenção, buscando desenvolver interesse em outras ideias sociais, para as quais desenvolve intenções por meio de sua experiência anterior com o empreendedorismo social (EBRASHI, 2013). Segundo a autora, o empreendedorismo social em série demonstra o avanço no desenvolvimento de novas ideias, geralmente para lidar com outros problemas sociais, diferentes dos que foram tratados no primeiro empreendimento social, o que impulsiona a criação de outros empreendimentos.

Ressalta-se que a não existência de mais teorias desenvolvidas exclusivamente no contexto do empreendedorismo social pode demonstrar que as teorias vigentes em outras áreas podem ser aplicadas neste contexto específico, o que corrobora a assertiva de Dacin, Dacin e Matear (2010) de que não se faz necessário criar novas teorias para o empreendedorismo social, visto que as teorias existentes podem ser utilizadas, considerando-se as características inerentes ao contexto social.

Além das teorias, se faz relevante enfatizar os aspectos que embasam a discussão sobre valor tão presentes no âmbito do empreendedorismo social, o que será apresentado a seguir.

2.1.1 Criação, apropriação e devolução de valor

Valor é algo que vem sendo discutido tanto por uma abordagem individual quanto por uma organizacional. Historicamente, o campo organizacional baseou-se na geração de valor econômico, como único meio para alcance de pleno desempenho. Entretanto, as visões atuais ressaltam a relevância do valor social como uma das premissas para o bom desempenho organizacional, em uma compreensão conjunta entre o social e o econômico como fatores complementares tanto para as organizações quanto para as sociedades. Especificamente, nos

empreendimentos sociais, a missão organizacional é a geração de valor social, distanciando-se do foco econômico que embasa o surgimento e a manutenção das organizações tradicionais.

Em empresas tradicionais, a criação de valor econômico é sustentada por diversas estratégias e, na busca pelo aumento da geração de riqueza econômica, algumas empresas começam a cooperar com outras para aumentar a riqueza gerada. Compreende-se que valor criado não é necessariamente valor apropriado (LEAL; FREITAS; FONTENELE, 2015). Além da geração, estas empresas preocupam-se na apropriação desta riqueza pelos proprietários organizacionais, pois estes investem e almejam que o retorno econômico possa ser maximizado. Já nos empreendimentos sociais, essa lógica de criação e apropriação de valor econômico funciona como um meio para o alcance da geração de valor social para a sociedade.

Apenas certos indivíduos com valores, capacidades e habilidades específicas são atraídos para o empreendedorismo social, buscando por oportunidades e respostas inovadoras para gerar valor social (ZAHRA *et al.*, 2009). Desta forma, os empreendedores sociais frequentemente baseiam-se em motivos éticos, em responsabilidade moral e em razões altruísticas para melhorar as condições sociais (MAIR; MARTÍ, 2006). Aspectos que as pessoas identificam como importantes estão conectados com seus valores pessoais e, assim, influenciam nas decisões tomadas pelos líderes organizacionais (STEVENS; MORAY; BRUNEEL, 2015), sendo uma característica presente nos empreendedores com foco social, pois estes geralmente vivenciam as realidades e os problemas enfrentados em suas comunidades.

Além da geração e da apropriação, também se deve considerar o compartilhamento de valor. Assim, a geração de valor lida com as fontes de criação de valor, a apropriação de valor refere-se aos benefícios retidos pelo empreendimento, e o compartilhamento de valor refere-se a trocas e realocação de valor (HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2017). Estas três análises do processo de valor demonstram as capacidades dos empreendedores sociais e os recursos organizacionais necessários para transformar valor em realidade – geração de valor, os benefícios gerais retidos pelo empreendimento – apropriação de valor (HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2018), e os fluxos de valor que ocorrem do empreendimento social para um sistema maior, incluindo retornos para outros *stakeholders* e para a sociedade em geral – compartilhamento de valor (HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2017, 2018).

Outra visão avalia o processo relativo ao valor no empreendedorismo social de forma diferente, assim, uma empresa social é compreendida como um mecanismo de criação de valor que renuncia à apropriação de valor e envolve a devolução de valor para atender a uma

clientela vulnerável mais abrangente (AGAFONOW, 2015). Conforme o autor, o conceito de devolução do valor implica em dar o poder de mercado para o bem dos consumidores. Desta forma, pode-se inferir que o compartilhamento de valor, aqui, é analisado como uma devolução, o que caracteriza uma análise estreitamente alinhada com os objetivos sociais que levam ao surgimento e à manutenção de um empreendimento social. Além do mais, Agafonow (2015) afirma que o foco de uma empresa social não deve ser em capturar valor, mas em devolver valor para a sociedade, afinal, é este o motivo que leva à criação de um empreendimento social. Especificamente, o autor postula que os recursos que caracterizam uma empresa social são geralmente associados a contratos de longo prazo adaptados à devolução de valor e não à captura de valor e, ao contrário das empresas com fins lucrativos, da filantropia e do setor público, seus contratos de longo prazo promovem a criação de valor ao invés da captura.

Desta forma, pode-se afirmar que a devolução de valor é uma característica do empreendedorismo social, mas ainda não é explorada na literatura (AGAFONOW, 2015). A lógica da devolução ultrapassa a discussão acerca de geração e da captura/apropriação de valor, demonstrando o papel que o empreendedorismo social desempenha na geração de valor para as sociedades.

Com base na discussão sobre valor, é importante analisar o alcance das ações desempenhadas no empreendedorismo social, o que será exposto a seguir.

2.1.2 Abordagens compensatória e transformativa

Na literatura as atividades de empreendedorismo social podem ser classificadas de duas maneiras: a compensatória e a transformativa (NEWHEY, 2018). O autor se baseia no sistema social, econômico e político que promulga o capitalismo global para analisar as duas abordagens. O empreendedorismo social compensatório busca compensar pelas falhas de mercado existentes dentro do sistema capitalista global, lidando com as externalidades para os atores do mercado, muitas vezes por meio da reforma financeira das organizações do terceiro setor rumo à autossustentabilidade. Aqui, o equilíbrio é a favor das missões sociais sobre a maximização econômica, reduzindo o impacto da hegemonia econômica capitalista, pois o sistema normativo mundialmente vigente se baseia em uma economia capitalista propiciadora de competitividade e concorrência tanto pelas organizações quanto pelos indivíduos, ao ponto que propicia a geração de riqueza e, concomitantemente, possibilita a geração de desigualdades e problemas sociais (ARAÚJO; CASTRO, 2016; FRANZONI, SILVA, 2016).

Ainda conforme Newey (2018), o empreendedorismo social transformativo procura especificamente mudar o sistema capitalista global, sendo um projeto contra hegemônico, motivado pela crença de que uma alternativa ao capitalismo é eticamente e existencialmente necessária. Os empreendedores que buscam transformar o sistema foram identificados por Zahra *et al.* (2009), mas a discussão dessa abordagem só começou efetivamente com o trabalho de Ebrashi (2013) e, de forma aprofundada, no trabalho de Newey (2018).

O empreendedorismo social transformativo busca transcender as tentativas de conciliar as missões econômicas e sociais, acreditando ser uma falsa dicotomia tornada real pelo sistema socioeconômico prevalente. O próprio sistema é visto como o último problema social e, portanto, as estratégias adaptativas são limitadas e, eventualmente, sujeitas à exaustão. O que são externalidades nas conceituações de empreendedorismo social compensatório são as internalidades no empreendedorismo social transformativo, pois os sistemas social, ecológico, cultural e econômico não são vistos como separados. O empreendedorismo social transformativo baseia sua lógica justificadora em teorias de mudança sistêmica e visa descobrir e criar a próxima alternativa ao modo de vida capitalista (NEWHEY, 2018, p. 14, tradução nossa).

Ainda conforme Newey (2018), uma das formas de se alcançar a transformação é por meio da criação de interações entre atores transnacionais em rede. Complementando a discussão acerca da ação sistemática do empreendedorismo social transformativo, este se propõe a criar uma mudança social sistemática por meio da avaliação e mensuração formal do impacto da organização social empreendedora, replicando o modelo da organização por meio de outras para maximizar e sustentar o impacto social em um alcance sistêmico (EBRASHI, 2013). Desta forma, “a ideia de que o impacto ocasionado pela atuação das organizações só seria refletido e divulgado na comunidade local, está ultrapassada” (GENÚ, 2018, p. 17). Sob esta perspectiva, o empreendedor social transformativo possui o objetivo de replicação intencional, não se limitando a uma única empresa ou comunidade, buscando educar outras organizações e indivíduos a adotarem seus modelos e, assim, alcançar mais pessoas e impactar mais vidas em caráter social transformador (EBRASHI, 2013).

Desta forma, o empreendedor social transformativo é um visionário de mudanças para além de suas próprias organização e comunidade, sempre na tentativa de expandir a geração de valor social para diversas populações em diferentes regiões. Estes empreendedores acreditam que a melhor forma de gerar impacto social é induzir a mudança em outras organizações e indivíduos, replicando o modelo de empresa social desenvolvido por eles e, assim, conseguir criar um movimento sustentável (EBRASHI, 2013).

Ainda parafraseando Ebrashi (2013), uma característica do empreendedorismo social transformativo é a busca de independência, sendo que o empreendedor compartilha seus

métodos com outros e, conseqüentemente, estes atores – organizações ou indivíduos – passam a agir por conta própria, sem a presença do empreendedor que induziu a ação. Assim, é notável uma preocupação social que se distancia de uma visão econômica pura, pois a abordagem estratégica econômica tradicional preocupa-se em criar modelos rentáveis que não possam ser replicados (PORTER, 1999), enquanto que a visão estratégica social contemporânea preza pela promulgação de modelos que impulsionem a geração de valor – social e econômico – e a resolução de problemas sociais para a maior quantidade de organizações, sociedades e de indivíduos possíveis.

Compreende-se que a distinção entre empreendedorismo social compensatório e transformativo ajuda a tornar o campo mais verdadeiramente global, multidisciplinar, representativo e emancipatório (NEWHEY, 2018), demonstrando a potencialidade estratégica tanto no nível local quanto no global. É possível inferir que os empreendimentos sociais desenvolvem estratégias cooperativas para ampliar o alcance de suas ações para muitas sociedades e que, também, desenvolvem estratégias competitivas para se manter economicamente viáveis como um meio para o alcance do objetivo social que é primordial.

Desta forma, se faz relevante compreender as bases estratégicas cooperativas e competitivas que podem ser desenvolvidas conjuntamente nas organizações sob a denominação de coopetição, o que será aprofundado nas próximas subseções.

2.2 COOPETIÇÃO E SEU PAPEL ESTRATÉGICO

Coopetição é um conceito que foi originalmente criado em 1980 por Raymond Noorda (LUO, 2007), fundador da companhia Novell de *software* de rede (NALEBUFF; BRANDENGURGER, 1996). Segundo estes autores, coopetição nada mais é do que competir e cooperar ao mesmo tempo em um determinado mercado de atuação, sendo que “os relacionamentos cooperativos oferecem a vantagem de uma combinação da necessidade de inovar em novas áreas, como resultado da competição, ao mesmo tempo em que se acessam novos recursos como consequência da cooperação” (OSARENKHOE, 2010, p. 201, tradução nossa). Dessa forma, a lógica da coopetição é estimular a cooperação entre atores para aumentar as oportunidades e vantagens provenientes do mercado e, consecutivamente, competir para conseguir o maior percentual desse crescimento (LUO, 2004; NALEBUFF; BRANDENGURGER, 1996).

Os estudos na área de negócios abrangem historicamente as relações competitivas e posteriormente as cooperativas entre organizações, ao passo que a interdependência entre competição e cooperação resultou na conceituação da coopetição e no entendimento de sua

relevância para as diversas áreas de estudos organizacionais. Assim, para melhor compreensão do conceito coopetição, aborda-se a seguir uma breve caracterização dos termos competição e cooperação.

2.2.1 Coopetição – para além da relação dicotômica entre competição e cooperação

O foco de análise em competição e cooperação conjuntamente ocorreu após a disseminação do termo coopetição por Nalebuff e Brandenburger (1996). Antes da disseminação do termo coopetição, era comum no campo de estudos da administração a atenção dada à concorrência como um paradigma dominante, legitimando muitas atividades gerenciais na vida empresarial atual (KYLÄNEN; RUSKO, 2011).

Concorrência – ou competição – pode ser definida como uma situação dinâmica que ocorre quando diversos atores em determinado mercado disputam recursos escassos para produção e comercialização de produtos e/ou serviços que atendam às necessidades dos clientes (BENGTSSON; KOCK, 2000). A competição possui caráter estratégico, na qual as empresas almejam se destacar em seus respectivos setores de atuação para conquistar a fidelização dos clientes e consumidores e, assim, aumentar não só a rentabilidade, mas também a lucratividade.

Competição nada mais é do que a busca por vantagem competitiva, sendo esta eficiente e eficaz aos propósitos organizacionais quando se torna sustentável (BARNEY, 1991). Desta forma, “espera-se que uma empresa tenha uma vantagem competitiva quando programa uma estratégia de criação de valor que não seja implementada simultaneamente por concorrentes atuais ou potenciais” (BARNEY, 1991, p. 102, tradução nossa), destacando-se os processos de diferenciação, de liderança em custo ou enfoque (PORTER, 1989, 1999) que devem sustentar a vantagem competitiva. Assim, o foco em competição tornou-se tradicionalmente essencial para a análise das relações interorganizacionais em que apenas uma empresa deveria se beneficiar em seu mercado de atuação, estando sempre à frente dos concorrentes.

A competição é caracterizada por uma relação de rivalidade entre atores que ocorre mediante condições estruturais presentes no ambiente (BENGTSSON; KOCK, 2000), pautando-se em recursos tangíveis ou intangíveis (BENGTSSON; KOCK, 2014), sendo que o ato de competir no mercado é provavelmente uma força poderosa na determinação da sobrevivência de uma empresa (MENG; ZENG; XIE; QI, 2016). A estratégia organizacional enaltece, na grande maioria dos estudos, a criação de um curso de ações diferenciadas e difícil de replicação pelos concorrentes. Isto é identificado no modelo das cinco forças proposto por

Porter (1999), que se evidenciam os requisitos para o desenvolvimento de estratégias competitivas.

Mediante as inúmeras compreensões acerca da definição de competição, existe a suposição de que organizações similares produzindo resultados similares competem tanto por compradores quanto por fornecedores similares (CATTANI; PORAC; THOMAS, 2017). Como exposto, a competição pode repercutir tanto pela obtenção de recursos tangíveis como equipamentos e tecnologias, insumos produtivos e capital econômico, quanto por recursos intangíveis, como o capital intelectual inerente à cognição dos indivíduos que compõem uma organização, sendo aqueles responsáveis pelo desenvolvimento da gestão do conhecimento nas empresas.

As estratégias competitivas centram-se na identificação de oportunidades e de ameaças presentes no mercado, buscando aproveitar essas oportunidades ou neutralizar as ameaças.

Geralmente, as ameaças decorrem dos movimentos competitivos dos oponentes, e as oportunidades, das circunstâncias favoráveis e oportunas do ambiente empresarial e dos concorrentes. Assim, acompanhar os movimentos competitivos dos concorrentes e identificar o que ocorre no macroambiente empresarial, na sua indústria e no mundo dos negócios torna-se cada vez mais importante à medida que cresce a disputa entre as empresas (CONTADOR, 2010, p. 318).

Dessa forma, o aspecto de competição historicamente abordado nos estudos organizacionais foi perpetuado pelo campo da administração estratégica, na qual a busca por um posicionamento privilegiado no mercado e pela necessidade de estar à frente dos concorrentes fortaleceu a criação de modelos para o alcance da vantagem competitiva em diversas formas.

Indo além, percebe-se que nas últimas décadas, também foi introduzida uma abordagem cooperativa (KYLÄNEN; RUSKO, 2011) na análise dos relacionamentos interorganizacionais, pois as relações puramente competitivas entre atores podem ocasionar a perda de oportunidades (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996; WALLEY, 2007). Ao contrário do que ocorre em cenários competitivos, as relações interorganizacionais com base em cooperação permitem que os atores envolvidos obtenham tanto conhecimento quanto recursos necessários para complementar as capacidades organizacionais individuais, gerando assim, oportunidades de desenvolvimento mútuo (MELLAT-PARAST; DIGMAN, 2008).

Assim, “a cooperação inclui atividades similares, complementares e coordenadas realizadas por empresas em uma relação de negócios, a fim de produzir resultados mútuos superiores aos obtidos individualmente” (CANTO; SALLES; BITTENCOURT, 2017, p. 123, tradução nossa), onde a dependência de recursos se constitui em um dos motivos para se

adentrar em relacionamentos cooperativos (BRETHERTON; CHASTON, 2005). Além da junção de esforços, recursos e habilidades para alcançar maiores e melhores resultados, depreende-se que um dos argumentos utilizados para a notoriedade da cooperação nos estudos organizacionais tem se concentrado nas características éticas e morais. Desta compreensão,

uma imagem positiva da relação de cooperação foi criada, na qual é tipificada por um caráter ético, enquanto a competição é tratada com alguma negatividade, como se tivesse um caráter antiético, o que é totalmente ilógico, já que ambos os tipos de relacionamentos podem ser éticos ou não (CANTO; SALLES; BITTENCOURT, 2017, p. 122, tradução nossa).

Há um entendimento de que “em função das condições do meio envolvente – incerteza, complexidade e globalização –, a cooperação é vista como uma estratégia, entre muitas outras alternativas, que pode conduzir as empresas ao sucesso” (FRANCO, 2007, p. 149). Segundo Oliveira e Lopes (2014, p. 512), “a maior característica da cooperação é a sua circunscrição a projetos e objetivos bem delimitados pelos envolvidos e compartilhados por eles”, destacando-se o alcance de resultados compartilhados que os atores isoladamente não conseguiriam ter acesso, ou o teriam com maiores custos e/ou dificuldades.

Assim como na competição, a cooperação constitui uma estratégia para alcance de vantagem competitiva, marcada pela atuação conjunta e pela participação de atores em redes de relacionamentos. Alguns fatores fortificam e sustentam o surgimento de ações cooperativas em redes interorganizacionais, como por exemplo, a crescente competitividade internacional, a aceleração do progresso tecnológico, a sofisticação dos mercados, de clientes e de fornecedores (FRANCO, 2007), que ocorrem como alternativa para lidar com as recentes transformações econômicas vivenciadas em mercados modernos (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

A cooperação constitui uma modalidade de colaboração, cuja relevância está em perpetuar a relação entre os envolvidos, sendo perceptível que esta ação contribui tanto para a obtenção de benefícios, quanto para propiciá-los aos atores envolvidos nesse processo (OLIVEIRA; LOPES, 2014). Ao contrário da competição, cujo foco se concentra puramente no posicionamento e na conquista de vantagens que os concorrentes não possuam acesso, a colaboração delimita uma forma de atuação cujos princípios estão estritamente relacionados a um sentimento de pertencimento, do qual e para o qual os atores buscam melhorar não apenas a atuação individual, como também, a atuação conjunta. Assim, ambas as ações – individual e conjunta – irão repercutir benéficamente para o alcance da vantagem competitiva, sendo que esta ultrapassa a compreensão reducionista de vantagem única e exclusivamente individual, demonstrando que os atores envolvidos neste processo podem alcançá-la conjuntamente.

Pode-se inferir, também, que a cooperação ocorra tanto no nível horizontal, quanto no vertical (HUO; ZHANG; CHEN, 2018; OLIVEIRA; LOPES, 2014), sendo que, a cooperação tanto ocorre com fornecedores e clientes, quanto com demais organizações cujas relações são essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais. Além do mais, mediante barreiras enfrentadas no mercado, principalmente relacionadas à inovação, as empresas tendem a cooperar para ultrapassar essas barreiras, sempre desenvolvendo estratégias benéficas e compartilhando as dificuldades enfrentadas com os parceiros (ANTONIOLI; MARZUCCHI; SAVONA, 2016).

A cooperação pode exercer uma tensão entre o que é melhor para o indivíduo e o que é melhor para o grupo – atores que participam de uma rede de cooperação, sendo que o desempenho do grupo melhora se todos cooperarem. Existe a possibilidade de que um ator não se engaje como deveria nesse processo, o que requer a existência de normas sociais para lidar com os desvios de comportamento dentro das redes cooperativas (YU; CHEN; LI, 2016). Assim, não basta apenas cooperar, é preciso criar mecanismos que possibilitem a efetividade das ações cooperativas e formas de lidar com os desvios e descumprimentos das ações estrategicamente requeridas pelo grupo, para que não haja consequências inversas às intenções cooperativas.

Por mais que a cooperação seja uma forma introduzida no campo de negócios por uma análise de retornos benéficos, deve-se compreender que o paradigma cooperativo pode apresentar interdependências negativas, assim como apresentado em estruturas competitivas (PADULA; DAGNINO, 2007). Assim, a cooptação surge como uma síntese dos paradigmas competição e cooperação (PADULA; DAGNINO, 2007), o que possibilita a minimização das negatividades inerentes a cada paradigma.

Com base nos avanços globais que embasam as ações organizacionais, compreende-se que “a economia contemporânea é caracterizada, por um lado, por um comportamento competitivo cada vez mais agressivo e, por outro, pelo aparecimento de uma forte interdependência nos mercados, que dá origem à cooperação e à convivência entre as empresas” (HANNACHI; COLÉNO, 2012, p. 274, tradução nossa). Assim, o avanço na análise conjunta entre competição e cooperação possibilita uma evolução na formação do curso de ações que as empresas podem adotar em seus setores de atuação, como também, a identificação de formas inovadoras para estimular o crescimento econômico que beneficia os envolvidos nos processos cooperativos.

O construto cooptação é considerado um tópico relevante que se insere em estudos relacionados à cooperação e competição, como inovação, gestão e compartilhamento de

conhecimento (CANTO; SALLES; BITTENCOURT, 2017). Em uma análise coopetitiva, a dualidade entre cooperação e competição pode assumir muitas formas e tipos (KYLÄNEN; RUSKO, 2011), sendo que a cooperação comumente ocorre nas partes a montante de uma cadeia de suprimentos e a competição nas partes a jusante (WALLEY, 2007).

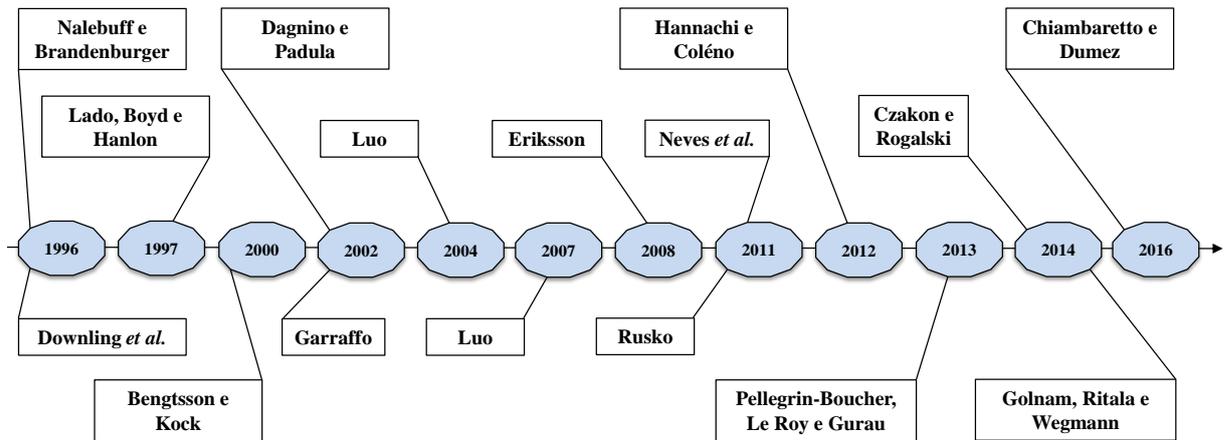
O conceito de coopetição tem sido analisado em diferentes áreas de negócios, como por exemplo, no turismo (CHIM-MIKI; BATISTA-CANINO, 2016; KYLÄNEN; RUSKO, 2011), em espaços de *coworking* (BOUNCKEN *et al.*, 2018), na produção de cachaça de alambique (LEÃO, 2004), em empresas empreendedoras (SOPPE; LECHNER; DOWNLING, 2014), em redes de negócios (BENGTSSON; KOCK, 2000; RESENDE *et al.*, 2018), em multinacionais (LUO, 2004; TIDSTRÖM; RAJALA, 2016), na indústria gastronômica (RESENDE *et al.*, 2018), no contexto do futebol profissional (ROBERT; MARQUES; LE ROY, 2009), em óperas (MARIANI, 2007), em vitivinícolas (MONTICELLI, 2015), em microcervejarias (MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018) e, em redes interpessoais (OLIVEIRA; LOPES, 2014).

Esta diversidade de áreas de atuação em que práticas de cooperação e competição ocorrem conjuntamente ressalta que as empresas precisam desenvolver laços de interação com demais organizações para se sustentarem em meio aos mercados voláteis propiciados por constantes mudanças induzidas pela globalização. A coopetição pode ser analisada em várias áreas dentro do grande campo de estudos da administração (CANTO; SALLES; BITTENCOURT, 2017), sustentando-se em diversos modelos teóricos. Dessa forma, são expostos a seguir, os principais modelos e tipologias que alicerçam a base teórica sobre coopetição.

2.2.2 Avanço teórico dos modelos e tipologias de coopetição

Buscando sustentar a validade das ações de cooperação entre concorrentes como uma maneira de competir, diversos autores desenvolveram modelos teóricos específicos para analisar o processo de coopetição (NEVES *et al.*, 2011). Os modelos são apresentados em ordem cronológica, desde o surgimento do primeiro até o último modelo publicado à época da análise narrativa de literatura desta dissertação. Os respectivos autores e a data de publicação dos artigos onde constam os referidos modelos e tipologias adotados para demonstrar o avanço do campo são expostos na Figura 1. Em seguida, desenvolve-se uma exposição descritiva dos modelos, sendo que, ao final deste tópico, desenvolve-se uma análise reflexiva, demonstrando os pontos comuns e/ou divergentes apresentados nos modelos, contribuindo para a compreensão do avanço teórico em coopetição.

Figura 1 – Apresentação dos autores dos modelos e tipologias de coopetição analisados



Fonte: Elaborada pelo autor (2019)

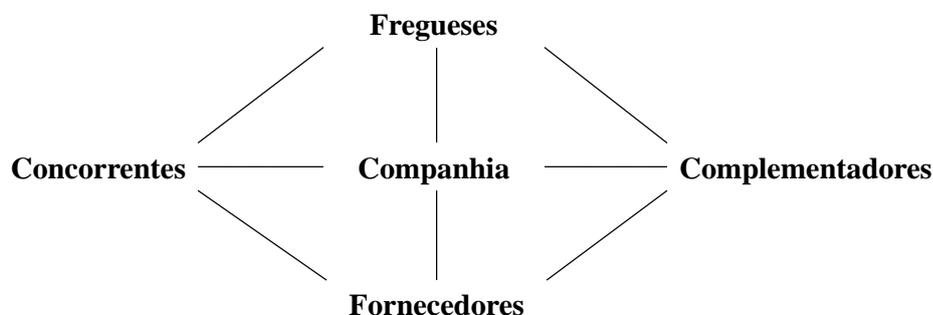
O primeiro modelo teórico acerca da coopetição foi desenvolvido por Nalebuff e Brandenburger (1996), sendo denominado de A Rede de Valores. Estes autores tomaram como base a teoria dos jogos para desenvolver os argumentos acerca da relevância da coopetição na atuação de mercado e, assim, elaboraram um modelo para impulsionar a atuação competitiva nos negócios. Com base na teoria dos jogos, os autores identificam cinco elementos que são essenciais para qualquer jogo: jogadores, valores adicionais, regras, tática e escopo. Especificamente, os jogadores são descritos como sendo os fornecedores, os clientes e as empresas que fornecem produtos substitutos e complementares. Os valores adicionais representam o que cada jogador traz ao âmbito do jogo. As regras representam as normas e estruturas que o jogo precisa ter. E as táticas, nada mais são do que os movimentos que os jogadores executam. Por fim, o escopo representa os limites de amplitude que um jogo pode ter.

O cerne da rede de valores concentra-se na articulação do jogo para criação e apropriação do maior valor econômico possível, permitindo que a empresa mapeie as interdependências do jogo com base numa análise histórica – ações passadas e presentes. Para os referidos autores, o modelo auxilia na construção de uma análise estratégica abrangente, permitindo a geração e a identificação de novas oportunidades de mercado. Além do mais, Nalebuff e Brandenburger (1996) determinam o conceito de complementadores, que até então, não era evidenciado nos estudos organizacionais. Assim, os complementadores formam um grupo de jogadores frequentemente esquecidos, mas tão importante quanto os demais jogadores, pois suprem produtos e serviços complementares ao invés de competitivos (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996). Ainda conforme estes autores (p. 29), “um jogador é seu complementar se os fregueses valorizam *mais* o seu produto quando eles têm

o produto do outro jogador do que quando têm o seu produto isoladamente” (itálico dos autores).

A rede de valores possui duas dimensões, uma vertical e outra horizontal. Na vertical, estão os fregueses e fornecedores da empresa, demonstrando uma relação que surge com o fornecimento de insumos e matérias primas dos fornecedores para a empresa, ao passo que a empresa gera produtos ou serviços para os fregueses. Já os concorrentes e os complementadores se encontram na dimensão horizontal. Nalebuff e Brandenburger (1996) ampliam o sentido de concorrentes para além das empresas concorrentes de um mesmo setor, podendo haver empresas em outros setores que podem concorrer diretamente, numa visão de mercado unificado. Assim, “um jogador é concorrente se os fregueses valorizam *menos* o seu produto quando têm o produto do outro jogador do que quando têm o seu produto isoladamente” (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, p. 30, itálico dos autores), demonstrando que as empresas são complementadoras na criação e na ampliação do mercado, enquanto que se tornam concorrentes na apropriação dos resultados gerados nesse mercado – o que caracteriza a coopetição. Apresenta-se a Rede de Valores na Figura 2, sendo possível identificar os elos de interação entre os complementadores e demais jogadores.

Figura 2 – A Rede de Valores



Fonte: Nalebuff e Brandenburger (1996, p. 29)

Uma Tipologia de Relacionamentos Interorganizacionais foi postulada por Downling *et al.* (1996), que identifica as ações coopetitivas como sendo uma relação multifacetada que ocorre quando um fornecedor, um comprador e/ou um parceiro são também um grande concorrente, com base em se as empresas estão em concorrência direta ou indireta ou se são parceiras na competição. De forma específica, os “relacionamentos multifacetados incorporam elementos de ambos – relacionamentos competitivos tradicionais e relacionamentos colaborativos, emitindo novas preocupações sobre a gestão das relações interorganizacionais que ainda não foram consideradas pelos estudiosos” (DOWNLING *et al.*, 1996, p. 155, tradução nossa). A tipologia é alicerçada em duas dimensões, quais sejam,

direção do relacionamento e natureza da interdependência. Com base nestas dimensões, os autores criam seis quadrantes possíveis para os relacionamentos – demonstrados na Figura 3. Desta forma, o modelo demonstra que os quadrantes 1 e 2 representam as relações competitivas de empresa para empresa ou nas trocas entre comprador e fornecedor, enquanto que nos quadrantes 5 e 6 são expostas as relações cooperativas que podem ser verticais ou horizontais, sendo que tanto as relações competitivas quanto as cooperativas vem sendo analisadas por muitos estudiosos organizacionais (DOWNLING *et al.*,1996). Ainda na Figura 3, os quadrantes 3 e 4 demonstram a existência de relações simultâneas entre competição e cooperação – coopetição, que podem ocorrer de forma vertical ou horizontal.

Figura 3 – Tipologia de Relacionamentos Interorganizacionais

Direção do Relacionamento	Vertical: comprador- fornecedor	Troca de braços longos 1	Relações multifacetadas verticais 3	Alianças entre compradores e fornecedores 5
	Horizontal: de empresa para empresa	Mercados competitivos tradicionais 2	Relações multifacetadas horizontais 4	Alianças entre não competidores 6
		Competição	“Coopetição”	Cooperação
		Natureza da Interdependência		

Fonte: Downling *et al.* (1996, p. 156, tradução nossa)

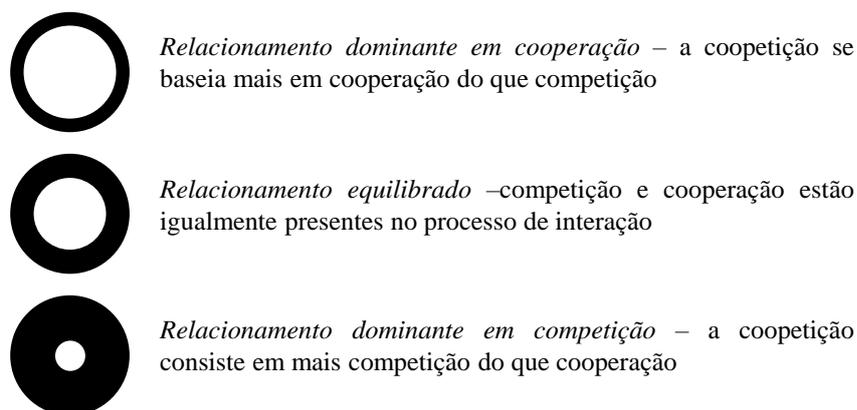
Outro modelo de análise de coopetição foi proposto por Lado, Boyd e Hanlon (1997), denominado de *Syncretic Model of Rent-Seeking Strategic Behavior* – Modelo sincretico de comportamento estratégico rentista (tradução nossa). O modelo destes autores analisa os conceitos historicamente distintos – competição e cooperação – de forma inter-relacionada. O foco está na incorporação de estratégias comportamentais conhecidas como *rent-seeking*. Baseando-se nas dimensões de orientação cooperativa e orientação competitiva, os autores propõem quatro quadrantes, expostos na Figura 4. Com base neste modelo, os autores afirmam ser possível alcançar recursos e capacidades que impulsionam o desenvolvimento de estratégias com a finalidade de aumentar o ganho econômico para além da média já obtida no mercado. A coopetição está relacionada com o sincretismo – *syncretic* – entre competição e cooperação, possibilitando melhorias no desenvolvimento do conhecimento e, conseqüentemente, de tecnologias, o que permite aumentar o crescimento e a apropriação do valor econômico de forma mais efetiva do que atuando apenas em competição ou em cooperação. A Figura 4 apresenta o referido modelo.

Figura 4 – Modelo sincrético de comportamento estratégico rentista

Orientação cooperativa	Alta	Comportamento colaborativo de <i>Rent-Seeking</i>	Comportamento sincrético de <i>Rent-Seeking</i>
	Baixa	Comportamento monopolista de <i>Rent-Seeking</i>	Comportamento competitivo de <i>Rent-Seeking</i>
		Baixa	Alta
		Orientação competitiva	

Fonte: Lado, Boyd e Hanlon (1997, p. 119, tradução nossa)

Entre os extremos competição e cooperação, podem existir três diferentes tipos de relacionamentos coepetitivos, como são apresentados na tipologia de Diferentes Tipos de Relações Coepetitivas entre Concorrentes (BENGTSSON; KOCK, 2000), demonstrada na Figura 5. Conforme os autores, os relacionamentos podem ser em três tipos: 1) dominante em cooperação – a coepetição se baseia mais em cooperação do que em competição; 2) dominante em competição – a coepetição consiste em mais competição do que cooperação; 3) equilibrado – competição e cooperação estão igualmente presentes no processo de interação. Essa análise se faz necessária, tendo em vista que “é de importância crucial separar as duas partes diferentes do relacionamento para gerenciar a complexidade e, assim, possibilitar o benefício de tal relacionamento” (BENGTSSON; KOCK, 2000, p. 411, tradução nossa).

Figura 5 – Diferentes tipos de relacionamentos coepetitivos entre concorrentes

Fonte: Bengtsson e Kock (2000, p. 416, tradução nossa)

A coepetição pode ser classificada, também, em função da quantidade de empresas envolvidas de acordo com a Tipologia de coepetição proposta por Dagnino e Padula (2002). Nesta tipologia, compreende-se que as relações podem ocorrer entre duas ou mais empresas,

como também, é possível analisar a quantidade de etapas da cadeia de valor nas quais ocorre a coopetição, que podem ser em uma ou em mais etapas. Assim, a coopetição pode ser simples ou complexa, díada ou em rede, como apresenta a Figura 6.

Além disso, os autores contribuem para uma análise estratégica da coopetição e de seu potencial para geração de valor em três níveis: macro, meso e micro. Esses níveis são relacionados com o estoque de conhecimento adquirido e com o valor econômico, sendo analisados pelo aumento das vendas ou pela diminuição dos custos. Assim, no nível macro, a coopetição ocorre entre empresas que integram um *cluster* ou entre empresas de diferentes segmentos. No nível meso, a coopetição ocorre em relações horizontais entre empresas de mesmo segmento ou em relações verticais entre compradores e fornecedores. Enquanto que no nível micro, os relacionamentos coopetitivos ocorrem entre divisões, funções ou funcionários em uma mesma empresa.

Figura 6 – Tipologia coopetitiva de Dagnino e Padula

		Quantidade de Empresas	
		Duas	Mais que duas
Cadeia de Nível de Valores	Simple	Coopetição diádica simples	Coopetição de rede simples
	Múltipla	Coopetição diádica complexa	Coopetição de rede complexa

Fonte: Dagnino e Padula (2002, p. 30, tradução nossa)

Com base na análise dos concorrentes e do nível de cooperação entre estes, foi elaborado um *Framework* de tipos de coopetição para gerenciar tecnologias emergentes (GARRAFFO, 2002). O modelo proposto se baseia em duas dimensões: nível de compromisso de criação de mercado e nível de compromisso com a evolução tecnológica. Com base nestas duas dimensões, o autor desenvolveu quatro quadrantes, apresentados na Figura 7. Conforme o *framework* desenvolvido, são organizados os tipos coopetitivos que descrevem um acordo específico ou indicam a possibilidade de realização de diversos acordos em um grupo de competidores.

Para o autor, este *framework* é dinâmico e conforme a motivação do relacionamento coopetitivo, as ações cooperativas podem gerar desenvolvimento tecnológico ou o surgimento de mercados. Com base no nível de análise cooperativo em baixo ou alto, o autor apresenta três tipos de coopetição possíveis: 1) trocas de conhecimento existente; 2) atividades

colaborativas de pesquisa e desenvolvimento; 3) alianças de mercado, seja para estabelecer novos padrões ou integrar negócios existentes, como apresentados na Figura 7.

Figura 7 – *Framework* em tipos de coopetição para gerenciar tecnologias emergentes

Nível de Compromisso na criação de Mercado	Alto	Configuração padrão	Integração de negócios
	Baixo	Troca de conhecimento	Pesquisa e desenvolvimento cooperativa
		Baixo	Alto
Nível de Compromisso com o Desenvolvimento Tecnológico			

Fonte: Garraffo (2002, p. 10, tradução nossa)

Outro modelo que visa criar tipologia de coopetição foi proposto por Luo (2004), analisando as relações entre corporações multinacionais – MNCs – e governos. O modelo analisa a relação entre estes atores além de uma simples relação dicotômica entre cooperação e competição, passando a compreender as parcerias simultâneas e inclusivas como dois contínuos distintos, mas inter-relacionados. Em uma análise de alta competição e baixa cooperação ou vice-versa, é criada uma tipologia de coopetição com base em quatro quadrantes que identifica as MNCs que envolvem cooperação e competição variadas, podendo ser: estranha, negociadora, parceira ou integradora, demonstrando a existência de diferentes arranjos de variação entre cooperação e competição no processo de coopetição, como consta na Figura 8.

Figura 8 – Tipologia de Coopetição

COMPETIÇÃO	Alto	Negociadora <i>Barganha</i> <i>Desafio</i>	Integradora <i>Compromisso</i> <i>Influência</i>
	Baixo	Estranha <i>Conformidade</i> <i>Evasão</i>	Parceira <i>Acomodação</i> <i>Cooptação</i> <i>Adaptação</i>
		Baixo	Alto
COOPERAÇÃO			

Fonte: Luo (2004, p. 437, tradução nossa)

Conforme esta tipologia, uma MNC pode ser estranha quando está relativamente distante de envolvimento com o governo, mantendo baixas concorrência e cooperação com as autoridades reguladoras. Já um negociador é uma MNC que compete com um governo anfitrião por recursos locais, sendo que a relação com autoridades reguladoras tende a ser altamente competitiva, com baixa cooperação. Um parceiro é uma MNC que possui colaboração com o governo anfitrião, na qual a relação com as autoridades reguladoras tende a ser alta em cooperação e baixa em competição. Um integrador é uma multinacional que para alcançar suas metas, depende mutuamente de um governo anfitrião, cuja relação com as autoridades reguladoras é alta tanto em competição quanto em cooperação.

Em uma análise focada em competição global, Luo (2007) desenvolve mais uma tipologia de coopetição, para compreender a intensidade e a diversidade da coopetição com grandes rivais globais. Com base em dimensões de competição forte ou fraca e de cooperação forte ou fraca, a tipologia proposta apresenta quatro situações, representadas por quatro quadrantes: disputa, isolamento, parceria e adaptação, que permeiam e descrevem diferentes graus de cooperação e competição entre um par de rivais globais, como exposto na Figura 9.

Figura 9 – Intensidade de coopetição com um grande rival

COMPETIÇÃO	Forte	Situação rival <i>Coleta de informação</i> <i>Recheio de nicho</i> <i>Posição de jockey</i> I	Situação adaptativa <i>Análise de limites</i> <i>Acoplamento solto</i> <i>Equilíbrio estratégico</i> II
	Fraca	Situação de isolamento <i>Especialização de domínio</i> <i>Expansão de escala</i> <i>Integração vertical</i> III	Situação de parceria <i>Expansão de sinergia</i> <i>Compartilhamento de valor</i> <i>Aprimoramento de anexos</i> IV
		Fraca	Forte
		COOPERAÇÃO	

Fonte: Luo (2007, p. 136, tradução nossa)

Além das situações, o autor propôs uma análise de posições, com base em duas dimensões: o nível de mercados estrangeiros envolvendo coopetição e o nível de rivais globais envolvendo coopetição, que podem ser amplo ou baixo. Com base nestas dimensões, foram identificadas quatro posições, representadas por quatro quadrantes: dispersão, concentração, conexão e rede, para capturar a diversidade coopetitiva analisada em relação ao quantitativo de rivais globais e ao número de mercados internacionais que a empresa envolve na relação de coopetição, descritos na Figura 10.

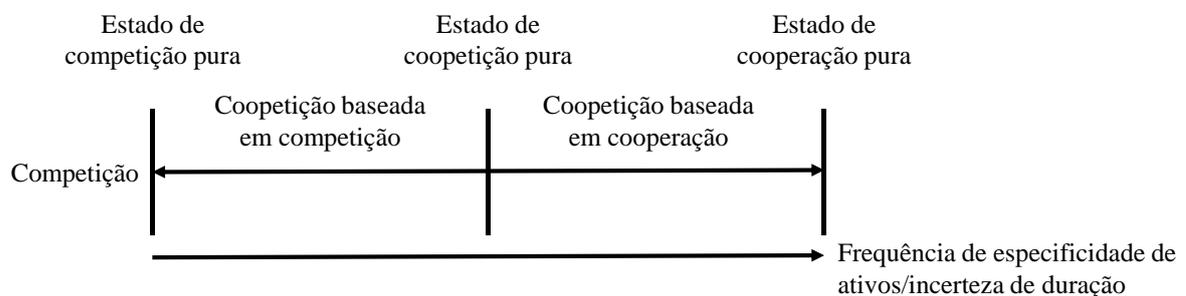
Figura 10 – Diversidade de coopetição com múltiplos rivais globais



Fonte: Luo (2007, p. 139, tradução nossa)

Um *framework* teórico é proposto por Eriksson (2008) para analisar os relacionamentos coopetitivos, sendo denominado de Continuum entre competição-cooperação. Neste modelo, o autor propõe três níveis, que são a competição pura, a cooperação pura e a coopetição pura que se posiciona entre estas duas. Assim, conforme este modelo, se o relacionamento coopetitivo for baseado mais em competição do que em cooperação, ele se aproximará em direção a competição pura, enquanto que se o relacionamento coopetitivo se basear mais em cooperação do que em competição, se aproximará mais do nível de cooperação pura, sempre considerando a incerteza de duração do relacionamento ao longo do tempo. Este modelo possui semelhança com a tipologia proposta por Bengtsson e Kock (2000), que discute se um relacionamento coopetitivo é equilibrado entre competição e cooperação ou se é mais cooperativo do que competitivo e vice-versa. O *framework* é apresentado na Figura 11.

Figura 11 – *Continuum* entre competição-cooperação



Fonte: Eriksson (2008, p. 104, tradução nossa)

Com base em outras tipologias (por exemplo, BENGTTSSON; KOCK, 2000; DOWNLING *et al.*, 1996; LUO, 2004) é proposta por Rusko (2011) uma Tipologia de movimentos estratégicos. Esta tipologia combinada explica se uma ação coopetitiva

individual possui organização com o governo e se a ação se baseia em atividades de entrada, em atividades de saída ou em uma relação igual. Com base nesta tipologia, podem-se mapear os movimentos estratégicos da indústria ou de uma empresa individual e, assim, encontrar o centro de gravidade ou desenvolvimento desses movimentos. O Quadro 1 apresenta a tipologia.

Quadro 1 – Nova tipologia de coopetição com base em movimentos estratégicos

Tipo de coopetição		Movimentos a montante atividades de entrada / cooperação		Movimentos a jusante atividades de saída / competição	
		Relacionamento tipicamente dominado por cooperação	Relacionamento igual	Relacionamento tipicamente dominado por competição	
ALTO <i>Grau de coopetição externa</i>	1) Coopetição com rivais	Convivência diádica a montante e baseada em fatores, com rivais sem proximidade de clientes	Coopetição diádica a meio fluxo, por exemplo, em produtos semi-acabados, com rivais	Produto diádico e coopetição a jusante baseada no mercado com rivais, e com proximidade do mercado de consumo	
	2) Coopetição com um governo	Coopetição baseada em fatores multifacetados com rivais e um governo	Coopetição multifacetada de fluxo intermediário com um governo	Coopetição a jusante multifacetada	
	3) Coopetição com parceiros de aliança	Coopetição interna baseada em fatores com parceiros da aliança	Coopetição interna de fluxo intermediário com parceiros da aliança	Coopetição interna a jusante com parceiros da aliança	
	4) Coopetição dentro de uma empresa	Baseada em fatores intraorganizacionais	Coopetição de fluxo intermediário intraorganizacional	Coopetição a jusante intraorganizacional	
BAIXO					

Fonte: Rusko (2011, p. 314, tradução nossa)

Um *framework* para a identificação dos elementos-chave da coopetição nas redes de PMEs – Pequenas e médias empresas – foi proposto por Neves *et al.* (2011). Os autores inferem com base na teoria os elementos essenciais que permeiam a relação de cooperação e competição concomitante entre empresas, sendo estes elementos: (i) confiança e reciprocidade; (ii) complementaridade e comprometimento; (iii) troca de experiências e aprendizagem; (iv) histórico e identidade; (v) adaptabilidade e alinhamento; (vi) interdependência e igualdade; (vii) incompatibilidade e conflitos; (viii) concorrência e rivalidade; (ix) controle e padronização; (x) desempenho individual e coletivo; e (xi) independência e autonomia, sendo que os elementos (i) a (vi) são referentes à cooperação, enquanto que os elementos (vii) a (xi) são comuns para a competição. Para embasar o *framework*, os autores realizaram análise empírica em duas redes de cooperação compostas por pequenas e médias empresas brasileiras e identificaram que os elementos propostos eram presentes em ambas as redes de coopetição analisadas. Contudo, os referidos autores identificaram com base na análise empírica que os elementos do *framework* referentes à

cooperação possuíam maior intensidade – relevância e ocorrência – nas redes que os elementos constitutivos da dimensão competição, sendo possível afirmar nos casos analisados que os relacionamentos eram mais cooperativos do que competitivos.

É proposta uma Tipologia horizontal de coopetição por Hannachi e Coléno (2012), que demonstra a existência de três formas genéricas de relacionamentos coopetitivos horizontais, sendo que cada uma é coordenada de forma diferente.

A primeira forma é denominada de coopetição informal direta, sendo que a coordenação ocorre com base em acordos tácitos. Nesta forma, as empresas interagem conjuntamente em um sistema social, que ao passar do tempo, as formas de interação acabam por ser normatizadas e tornam-se institucionalizadas. Dessa forma, as regras que se tornam uma ferramenta de gestão coletiva são construídas e mantidas por interações, não sendo necessário contratos ou mecanismos de mercado para sua existência. A principal forma de coordenação é por contato pessoal e a sobrevivência da estratégia coletiva não depende de punições econômicas, mas de sanções sociais.

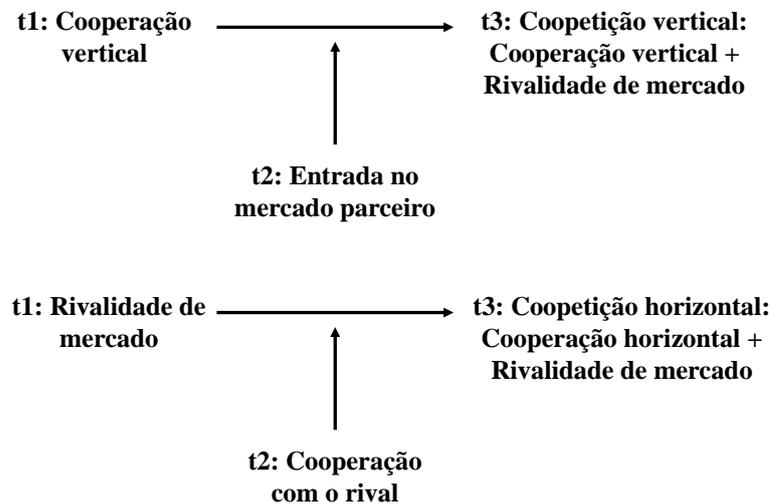
A segunda forma é a coopetição formalizada indireta, na qual a rivalidade e a natureza da confiança entre as empresas parecem impedir qualquer coordenação direta. A ação conjunta depende de um terceiro ator e de acordos formais, sendo que o terceiro ator é envolvido pelos concorrentes nas atividades, conforme funções determinadas pelos concorrentes. É a formalidade e o envolvimento do terceiro que permitem a existência de confiança entre os concorrentes. Em seguida, eles institucionalizam sua cooperação por meio de organizações formais. Baseia-se em relações contratuais e sanções legais são usadas para controlar e preservar a estratégia coletiva.

A terceira forma é a coopetição induzida, na qual os operadores não são capazes de gerar ações coletivas ou coordenar a si mesmos. As racionalidades dos atores envolvidos evoluem e o diálogo e a confiança emergem pela intervenção de um terceiro legitimado e pela criação de uma arena de mediação à disposição das empresas. Há uma apropriação dessa arena de mediação pelas empresas, que se torna uma ferramenta de gerenciamento da comunidade de empresas que interagem. Os autores afirmam que esta terceira forma é particularmente nova na literatura de coopetição.

Uma tipologia de acordos coopetitivos diádicos foi proposta por Pellegrin-Boucher, Le Roy e Gurau (2013) na indústria de planejamento de recursos empresariais. Levando em conta a evolução das relações interorganizacionais, foi proposta uma tipologia original de acordos coopetitivos baseada no tipo de colaboração desenvolvida entre organizações parceiras, no contexto da cadeia de valor agregado da indústria analisada, na qual ocorrem acordos

cooperativos com cooperação vertical – fornecedor ou cliente – ou horizontal – concorrentes diretos –. A tipologia é apresentada na Figura 12.

Figura 12 – Tipologia de acordos cooperativos diádicos



Fonte: Pellegrin-Boucher, Le Roy e Gurau (2013, p. 85, tradução nossa)

Um modelo com nove tipos de coopetição é proposto por Czakon e Rogalski (2014). Estes autores afirmam que os tipos de coopetição podem ser identificados por meio da análise de comportamentos competitivos e cooperativos, que podem ser ativos, passivos ou ambos. Os autores afirmam que o modelo com quatro tipos de análise proposto por Lado, Boyd e Hanlon (1997) se baseia em uma análise comportamental entre competição e cooperação de forma dicotômica: alto ou baixo, afirmando ser difícil identificar um comportamento ao longo de uma orientação baixa-alta.

Assim, os autores vão além do modelo de Lado, Boyd e Hanlon (1997), propondo nove ao invés de quatro tipos de coopetição. Nesta proposta, a coopetição ativa aparece quando as empresas optam pelo compartilhamento simultâneo de informações intensivas e pela concorrência acirrada dos clientes. A coopetição passiva, por sua vez, aparece quando as empresas colaboram apenas na medida exigida por regulamentações específicas do mercado e não competem ativamente neste. Assim, os autores desenvolveram uma tipologia de coopetição adotando variáveis descritivas de comportamento ativo ou passivo, como consta no Quadro 2.

Quadro 2 – Modelo de relacionamentos coopetitivos com comportamentos passivos/ativos

Interação mútua entre coopetidores	Colaboração passiva	Colaboração passiva e ativa	Colaboração ativa
Competição passiva	1. Coopetição passiva	2. Coopetição mista – interações colaborativa e passiva dominante	3. Coopetição mista – ativa/passiva
Competição passiva e ativa	4. Coopetição mista – interações competitiva e passiva dominantes	5. Coopetição flexível	6. Coopetição mista – interações competitiva e ativa dominantes
Competição ativa	7. Coopetição mista – passiva/ativa	8. Coopetição mista – interações colaborativa e ativa dominantes	9. Coopetição ativa

Fonte: Czakon e Rogalski (2014, p. 41, tradução nossa)

Uma Tipologia de coopetição dentro e entre redes de valor foi desenvolvida por Golnam, Ritala e Wegmann (2014), na qual uma distinção é feita com base em dois fatores: 1) se a coopetição ocorre dentro de uma rede de valores particular – coopetição de rede intra-valor – ou entre redes de valor – coopetição de rede inter-valor –; e 2) se a natureza da colaboração é focada na alavancagem de valor ou na co-criação de valor. Assim, quatro tipos de coopetição podem ser identificados dependendo do escopo da coopetição – dentro de uma rede de valores ou entre diferentes redes de valores, ou a natureza da colaboração – alavancagem ou co-criação de valor. A tipologia é apresentada na Figura 13.

Figura 13 – Tipologia de coopetição dentro e entre redes de valor

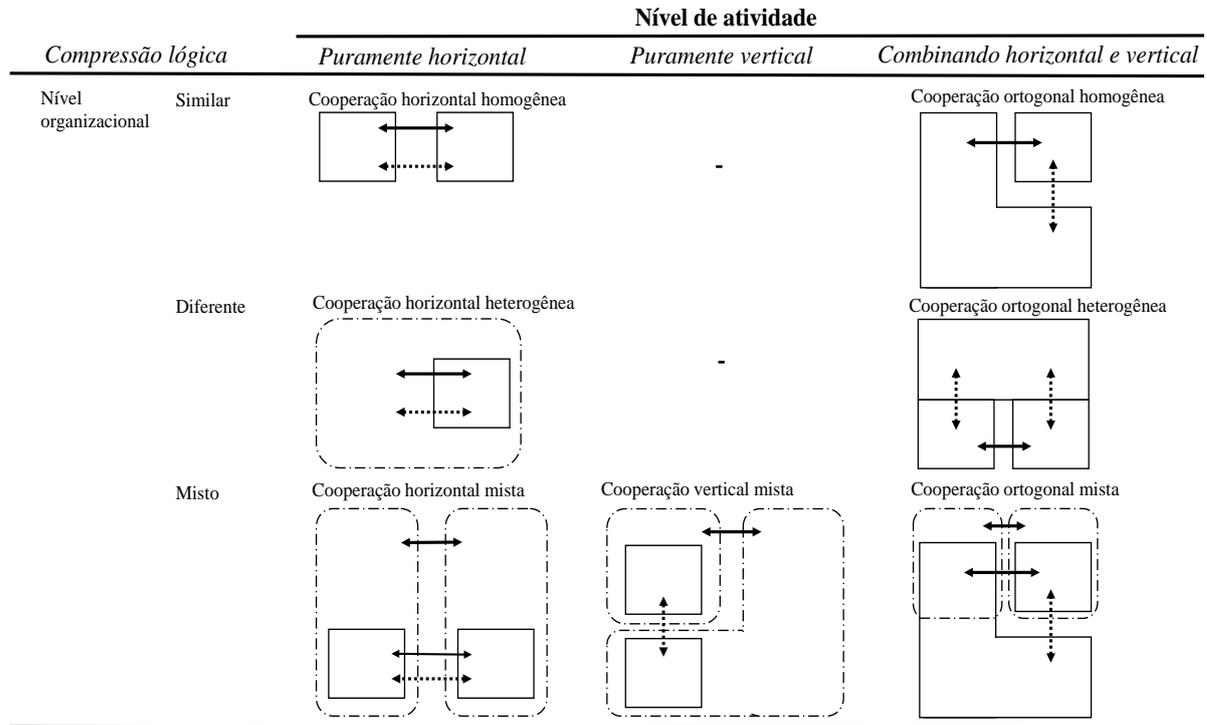
Escopo da coopetição	Entre diferentes redes de valor	Agrupamento de capacidades entre concorrentes por meio de estruturas e processos de diferentes redes de valor	Capacitação entre concorrentes através de estruturas e processos de diferentes redes de valor
	Dentro da mesma rede de valor	Agrupamento de capacidades entre concorrentes utilizando estruturas e processos compartilhados dentro da mesma rede de valor	Capacitação entre concorrentes utilizando estruturas e processos compartilhados dentro da mesma rede de valor
		Alavancagem de valor	Co-criação de valor
Natureza da colaboração			

Fonte: Golnam, Ritala e Wegmann (2014, p. 52, tradução nossa)

Uma Tipologia de formas de coopetição com base em uma abordagem multinível foi proposta por Chiambaretto e Dumez (2016). A proposição desta tipologia decorre da existência de modelos prévios que analisam as relações de coopetição em um único nível,

sendo demonstrado pelos autores que a análise de múltiplos níveis auxilia na melhor compreensão do fenômeno. Os autores identificaram novas situações de coopetição que não podem ser compreendidas por meio das lentes teóricas tradicionais e nomearam essas novas formas de coopetição, como descritas na tipologia representada na Figura 14.

Figura 14 – Tipologia de formas de coopetição com base em uma abordagem multinível

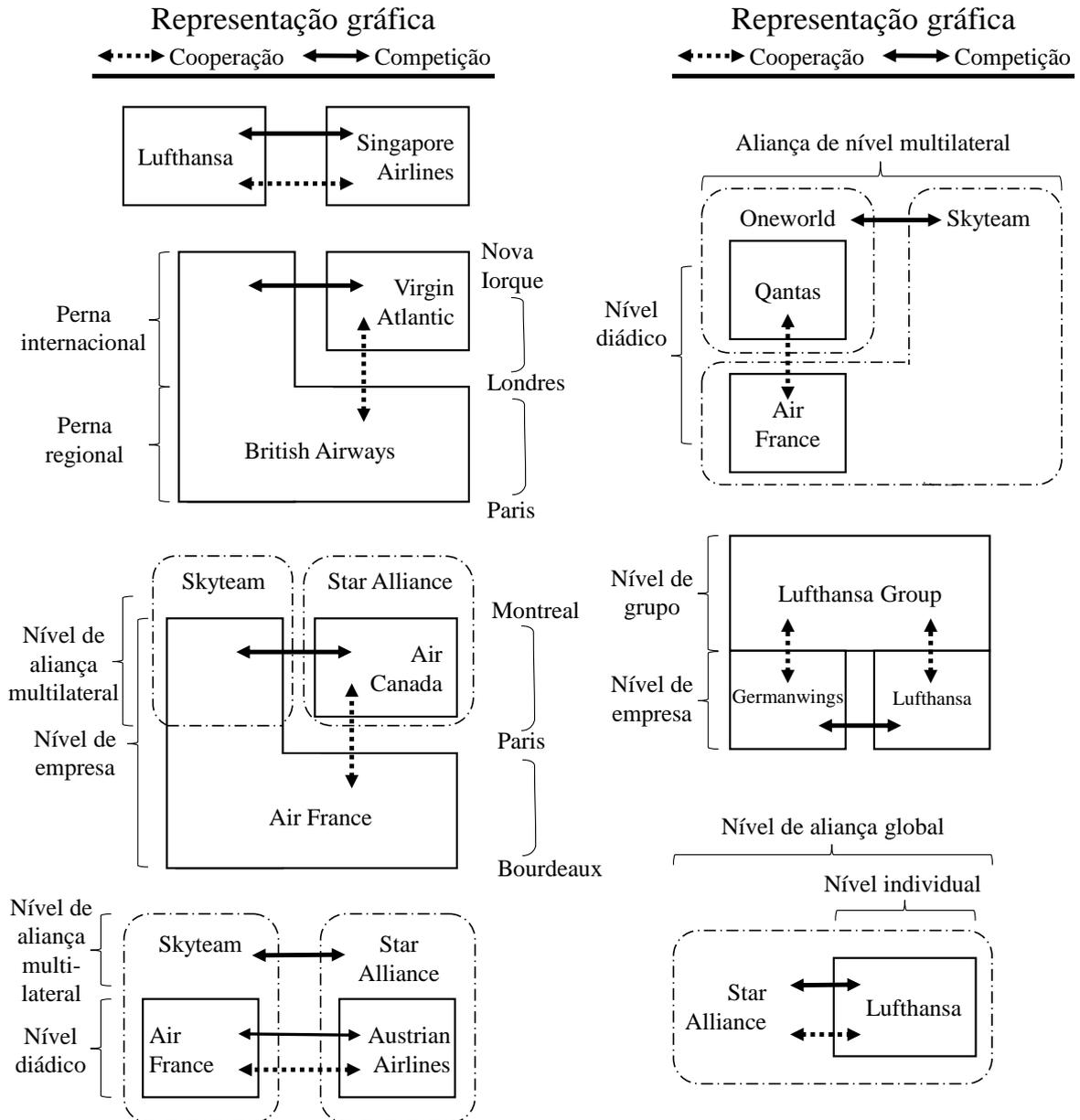


Fonte: Chiambaretto e Dumez (2016, p. 123, tradução nossa)

A tipologia proposta demonstra que os comportamentos cooperativos e competitivos não ocorrem necessariamente no mesmo nível, ou podem estar presentes em vários níveis simultaneamente. Assim, esta tipologia demonstra que é possível analisar a coopetição por uma lente multifocal, que possibilita observar de forma clara as interações entre diferentes níveis de análise. De forma geral, a análise foi desenvolvida com empresas que pertencem ao mesmo ramo de atuação – companhias aéreas – e em determinadas atividades podem competir ou cooperar. Por exemplo, em atividades nacionais, elas podem competir e em atividades internacionais podem cooperar, ou vice-versa. Além disso, a análise abrangeu empresas que pertencem a alianças multilaterais, demonstrando que além da relação direta supracitada entre as empresas, as alianças das quais fazem parte podem competir ou cooperar – sendo que o fato das empresas cooperarem entre si não significa que as alianças também cooperem, além de que o modelo analisa a relação de cooperação ou competição entre a empresa e a aliança estratégica que a integra, gerando vários níveis de análise, que são mais bem compreendidos pelas sete representações gráficas demonstradas na Figura 15. Ressalta-se que estas

representações gráficas são formas simplificadas/adaptadas – para melhor ilustração – do modelo apresentado originalmente por Chiambaretto e Dumez (2016).

Figura 15 – Representação gráfica da tipologia de coopetição de multinível



Fonte: Adaptado de Chiambaretto e Dumez (2016, p. 121-122, tradução nossa)

Diante dos diversos modelos e tipologias apresentados, demonstrou-se o estado do conhecimento teórico desenvolvido acerca da coopetição. A diversidade de tipologias e das características analisadas em cada uma demonstra que a coopetição possui inserção em diversos ramos de atuação empresarial, como também, se desenvolve em múltiplos níveis intra e interorganizacionais. É possível inferir que “juntas, essas tipologias e modelos constituem dispositivos úteis para avaliar a operação e avaliar o impacto da coopetição”

(WALLEY, 2007, p. 19, tradução nossa). Dessa forma, é possível afirmar que há uma tradição de criação de tipologias acerca da coopetição, sendo que estas tipologias foram, de fato, amplamente utilizadas na literatura de coopetição para estabelecer limites para o conceito e descrever suas principais variações (CHIAMBARETTO; DUMEZ, 2016).

Acerca do avanço, compreende-se que as tipologias em coopetição inicialmente se baseavam em dois níveis – competição e cooperação, com relações de intensidade alta ou baixa, sendo analisadas com os concorrentes. Ao longo dos anos, os modelos teóricos evoluíram ao ponto de incluir outros níveis como essenciais para a análise da relação competitiva, como também, passaram a considerar relações de análise macro, meso – interorganizacionais– e micro –intraorganizacionais–. Percebe-se que a criação de tipologias competitivas tem focado, principalmente, no setor de atuação empresarial, o que possibilita com que a tipologia inclua variáveis e características específicas do contexto, como forma de validação para a criação de uma nova tipologia e de sua necessidade para analisar as relações competitivas.

Algumas tipologias são novas, criadas a partir de realidades percebidas, enquanto que outras avançaram numa busca pela complementação das tipologias anteriores, demonstrando um avanço teórico do campo. Assim, enquanto as primeiras tipologias apresentadas possuíam poucas variáveis e resultados, as mais atuais passaram a incluir mais variáveis e resultados, avançando em uma análise multifacetada e de multinível da coopetição, para além da relação entre competição e cooperação entre concorrentes, com inclusão de outros aspectos. Estas tipologias começaram a analisar as relações competitivas com o governo, a existência de acordos formais com sanções penais, ou acordos tácitos com sanções sociais.

Além do mais, o avanço teórico demonstrou que a coopetição pode ocorrer de forma induzida, não sendo necessariamente requerida pelos atores organizacionais, mas como necessidade imposta por questões institucionais, que induzem a cooperação entre concorrentes para que se mantenham atuantes no mercado. Estes avanços demonstraram que a coopetição pode ser ativa ou passiva, a depender das atividades e dos atores envolvidos, podendo também, ocorrer em uma única rede de valor ou entre redes de valores distintas. Estes avanços demonstram, a princípio, a preocupação com a análise de características que aos poucos começam a fazer parte do cotidiano organizacional e, que a princípio, não eram comuns à época da criação das primeiras tipologias. Isto demonstra como a coopetição pode ser reformulada, de acordo com as variáveis de mercado que vão surgindo ao longo dos anos, com base no processo de globalização.

Ressalta-se que esta complexidade de análises se deu, principalmente, no âmbito de grandes corporações e grupos estratégicos, a exemplo da tipologia apresentada por Chiambaretto e Dumez (2016), que analisa empresas com atuação internacional, de forma a destrinchar a coopetição tanto internacionalmente quanto nacionalmente, entre empresas de um mesmo grupo estratégico ou de grupos estratégicos diversos ou entre uma empresa e seu próprio grupo estratégico. Isto caracteriza uma complexidade de análises condizente com a heterogeneidade da atuação das empresas modernas globais, que operam em diferentes países, com características, culturas e legislações que são específicas e, muitas vezes, divergentes.

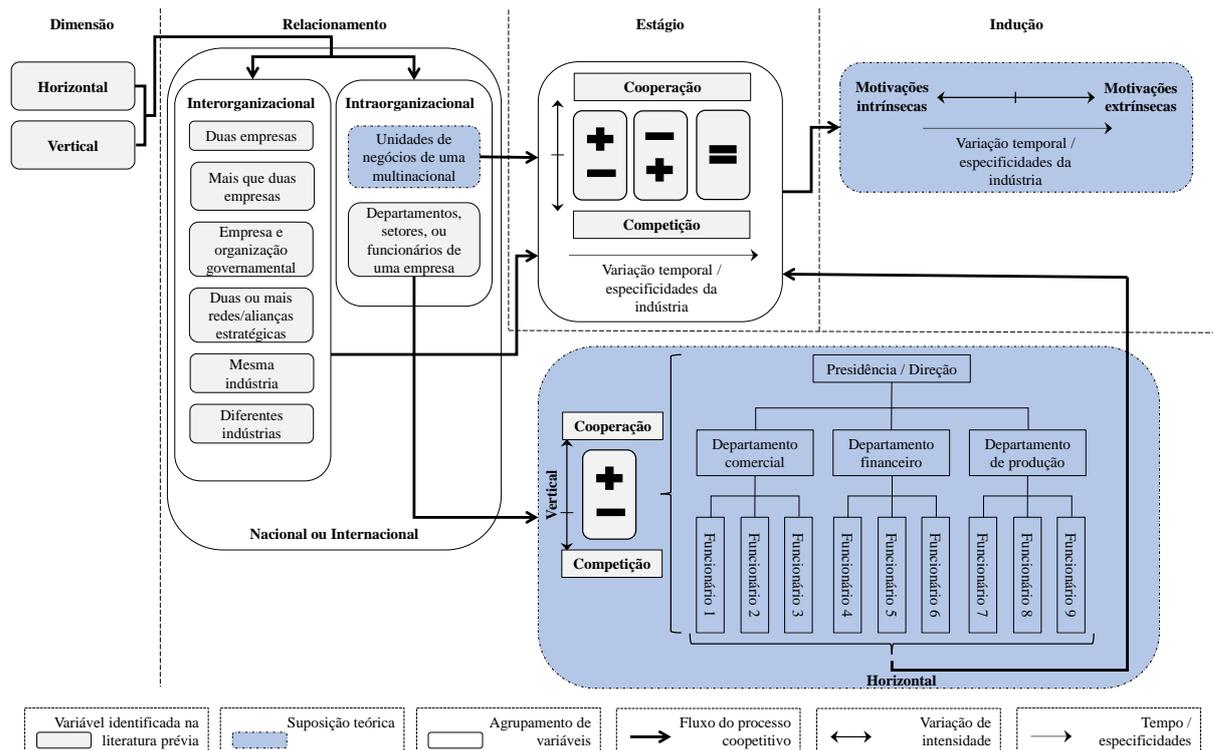
Entretanto, percebe-se que o foco tem sido nas grandes corporações, ao ponto que novas tipologias não têm sido desenvolvidas para analisar a coopetição em pequenas empresas. A não criação de novas tipologias pode demonstrar que os pesquisadores acreditam que as tipologias existentes são suficientes para analisar as pequenas empresas, ou podem não estar atentando-se para as mudanças que também ocorrem nestas, a exemplo dos empreendimentos sociais, que surgem com uma lógica e em um contexto diferenciados (MAIR; MARTÍ, 2006).

A partir da análise descritiva dos modelos e tipologias apresentados, foi possível agrupar determinadas variáveis expostas por estes esquemas teóricos em grupos, o que induziu à elaboração de um *framework* integrativo para análise de estratégias coopetitivas, que é apresentado na Figura 16. A utilização do conceito *framework* ao invés do de modelo advém da compreensão de Porter (1991), de que há certas diferenças entre um modelo e um *framework*. Conforme este autor, os modelos são desenvolvidos para um pequeno subgrupo de empresas ou de áreas específicas de atuação, sendo consideradas poucas variáveis na construção destes modelos. Enquanto os *frameworks* são mais abrangentes, conseguindo enquadrar uma complexidade de variáveis que podem ser aplicadas a distintos tipos de organizações e de áreas de atuação, sendo que os *frameworks* podem agrupar diversos modelos ou *frameworks* existentes, gerando uma perspectiva holística de determinado fenômeno, principalmente no campo da estratégia (PORTER, 1991).

O *framework* integrativo desenvolvido nesta seção ilustra o percurso que pode ser desenvolvido por estratégias coopetitivas com base em quatro estágios sequenciais: i) dimensão da coopetição, ii) relacionamento coopetitivo interorganizacional ou intraorganizacional, iii) Estágio de intensidade entre competição e cooperação, e iv) indução da coopetição que pode surgir a partir de motivações intrínsecas ou extrínsecas. Os quatro estágios formam um processo por meio de diferentes percursos, sendo que, os diferentes percursos de cada estágio podem estar presentes ou não em uma mesma estratégia coopetitiva,

o que gera uma característica de heterogeneidade a cada estratégia coepetitiva com base em cada variável de cada estágio pela qual a coopetição é constituída. Ademais, essa variação de percursos no processo coepetitivo presente neste *framework* possibilita um nível de análise que pode ser simples ou abrangente, podendo ser adotado para análises em pequenas empresas, em médias empresas, em grandes corporações e, especificamente, entre departamentos ou funcionários.

Figura 16 – *Framework* integrativo para análise de estratégias coepetitivas



Fonte: Elaborada pelo autor com base em (BENGTSSON; KOCK, 2000; CHIAMBARETTO; DUMEZ, 2016; CZAKON; ROGALSKI, 2014; DAGNINO; PADULA, 2002; DOWNLING *et al.*, 1996; ERIKSSON, 2008; GARRAFFO, 2002; GOLNAM; RITALA; WEGMANN, 2014; HANNACHI; COLÉNO, 2012; LADO; BOYD; HANLON, 1997; LUO, 2004, 2007; NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996; NEVES *et al.*, 2011; PELLEGRIN-BOUCHER; LE ROY; GURAU, 2013; RUSKO, 2011)

No *framework* proposto, o primeiro estágio –dimensão– é baseado em relações horizontais que ocorrem entre empresas concorrentes e/ou em relações verticais entre uma empresa e seus compradores e/ou fornecedores (DAGNINO; PADULA, 2002; DOWNLING *et al.*, 1996; HANNACHI; COLÉNO, 2012; NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996). O segundo estágio –relacionamento– é baseado na identificação de relacionamentos coepetitivos interorganizacionais desenvolvidos entre empresas, entre empresa e Governo, entre redes ou alianças estratégicas, na mesma indústria ou em diferentes (CHIAMBARETTO; DUMEZ, 2016; DAGNINO; PADULA, 2002; GARRAFFO, 2002; GOLNAM; RITALA; WEGMANN, 2014; LADO; BOYD; HANLON, 1997; LUO, 2004, 2007; NEVES *et al.*, 2011; PELLEGRIN-BOUCHER; LE

ROY; GURAU, 2013; RUSKO, 2011), ou em relações coepetitivas intraorganizacionais – entre departamentos de uma mesma empresa (DAGNINO; PADULA, 2002). Ressalta-se que tanto o relacionamento interorganizacional quanto o intraorganizacional podem ocorrer a nível nacional ou internacional (CHIAMBARETTO; DUMEZ, 2016; LUO, 2007).

Ainda sobre o estágio de relacionamento, especificamente no âmbito intraorganizacional, apresenta-se neste *framework* a variável unidades de negócios de uma multinacional, que não foi discutida nos estudos prévios abordados neste tópico, mas emergiu a partir da análise dos modelos e tipologias, sendo uma variável proposta teoricamente, pois compreende-se que as unidades de negócios de uma mesma empresa podem competir e cooperar ao mesmo tempo. Sobre a segunda variável no âmbito intraorganizacional – departamentos, setores ou funcionários–, as relações coepetitivas desenvolvidas nesta variável são especificadas por meio da apresentação de um organograma simplificado para fins ilustrativos. A partir deste organograma, supõe-se teoricamente que a coopetição pode ser vertical –entre departamentos, setores ou funcionários de níveis hierárquicos distintos– ou horizontal –entre departamentos, setores ou funcionários de mesmo nível hierárquico–. Sobre este tipo de coopetição vertical, acredita-se que esteja baseada em relações de poder, sendo que, a priori, a cadeia de amplitude de controle funciona como indutora de maior cooperação do que competição neste relacionamento vertical. Sobre a referida coopetição horizontal, acredita-se que esta pode ser analisada pelos diferentes níveis entre competição e cooperação, como ocorre nos relacionamentos interorganizacionais.

O terceiro estágio –intensidade– trata dos referidos níveis entre competição e cooperação, sendo que existem três níveis que podem ocorrer tanto em relacionamentos interorganizacionais quanto em intraorganizacionais, compostos por uma variação entre maior competição e menor cooperação, vice-versa, ou por um equilíbrio (BENGTSSON; KOCK, 2000). Ressalta-se que a coopetição pode migrar de um nível de intensidade para o outro de acordo com o tempo e/ou com as especificidades da indústria de atuação (ERIKSSON, 2008). Sobre o quarto estágio –indução–, compreende-se que a coopetição poder ser induzida com base em motivações intrínsecas –da organização, da aliança estratégica, do departamento ou do funcionário, etc.– ou por motivações extrínsecas –a partir de fatores institucionais ou de outras organizações–. Ressalta-se que esta é uma suposição teórica, sendo que ao longo do tempo (ERIKSSON, 2008) a indução pode variar entre maior motivação extrínseca e menor motivação intrínseca, vice-versa, ou constituir-se em um nível equilibrado entre ambas.

Enfatiza-se que a indução foi identificada por Hannachi e Coléno (2012) em coopetições horizontais, sendo que, no contexto identificado por estes autores, a coopetição é

induzida por um ator externo às organizações envolvidas nos relacionamentos coopetitivos, sendo que tanto a competição quanto a cooperação são coordenadas por este ator externo ao relacionamento. Para os autores, sem este agente externo, não haveria coopetição entre os atores, em alguns casos específicos. Indo além da visão destes autores que pregam a indução externa, acredita-se que a indução pode ser interna, pois surge de motivações e, desta forma, podem existir motivações externas, como as especificidades da indústria e pressão do Governo, e internas, como as metas e as ações estratégicas, sendo que ambas as formas de motivação podem estar presentes no relacionamento estratégico coopetitivo.

Ressalta-se que o *framework* proposto possui abordagem abrangente e, desta forma, pode ser adotado para análise de estratégias de coopetição em diferentes tipos de organizações. Assim, o *framework* integrativo compõe uma contribuição teórica desta dissertação para o campo da coopetição, podendo ser analisado em pesquisas futuras. Entretanto, mesmo que pertinente, o teste e a validação empírica deste *framework* não fazem parte do foco desta pesquisa, sendo adotado, nesta dissertação, um esquema de análise específico para o âmbito do empreendedorismo social, que é apresentado no tópico seguinte. Destarte, diante dos modelos e tipologias apresentados, compreende-se que a coopetição é uma estratégia decisiva para o alcance efetivo dos objetivos organizacionais, permitindo avançar para além das relações simplesmente competitivas ou cooperativas, o que pode ser analisado, também, no contexto do empreendedorismo social, como se discute a seguir.

2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO DE REVISÃO DA LITERATURA

Os empreendimentos sociais possuem características próprias, sendo assim, uma forma organizacional inovadora. Como discutido, por mais que a missão social funcione como uma ação direcionadora para a condução destas formas de negócio, a necessidade de criação e de apropriação de valor econômico é essencial para que estes empreendimentos permaneçam atuantes no mercado e possam proporcionar a tão desejada devolução de valor social para as pessoas que vivem em comunidades carentes, ou seja, comunidades que vivenciam diversas problemáticas socioambientais – presentes em diversas regiões do Brasil. Diante desta complexidade de regiões geográficas que podem ser beneficiadas pela atuação social, compreende-se que analisar a ação dos empreendimentos sociais como sendo compensatória (NEWHEY, 2018) ou transformativa (EBRASHI, 2013; NEWHEY, 2018) demonstra-se essencial, pois permite compreender o nível de comprometimento destes atores com a geração de impacto social, como também, o nível de alcance deste impacto para diferentes comunidades e pessoas que se beneficiam desta ação social.

Entretanto, por mais que a abordagem compensatória e a transformativa do empreendedorismo social sejam relevantes, é preciso ressaltar que não foram identificados outros estudos sobre estas abordagens, e os que foram identificados possuem compreensões um pouco distintas, ou seja, não há um consenso no trabalho elaborado por Ebrashi (2013) e o desenvolvido por Newey (2018) sobre a ação transformativa, sendo que apenas Newey (2018) descreve a abordagem compensatória, que não é descrita no trabalho de Ebrashi (2013). Ademais, Newey (2018) não cita Ebrashi (2013) em seu trabalho. Desta forma, elaborou-se um quadro sintético com aspectos relevantes do trabalho de Ebrashi (2013) e o de Newey (2018), sendo que, por mais que estes autores apontem aspectos diferentes sobre a abordagem transformativa, para a análise aqui proposta, foram selecionados aspectos de um trabalho e do outro, sendo estes agrupados na abordagem compensatória ou transformativa, permitindo uma análise abrangente destes fenômenos.

O Quadro 3 apresenta a síntese entre as abordagens compensatória e transformativa, possibilitando melhor compreensão da atuação dos empreendimentos sociais. Ressalta-se que, na elaboração deste quadro, como Ebrashi (2013) aborda apenas a atuação transformativa, todas as ações contrárias a estas desenvolvidas na visão desta autora foram incluídas como sendo compensatórias no quadro proposto. Desta forma, as questões i) e ii) sobre abordagem compensatória apresentadas no Quadro 3 foram extraídas da contraposição das ideias defendidas por Ebrashi (2013) na atuação transformativa, com base em aspectos que caracterizam a oposição de ideias. Com base neste quadro, foi possível compreender a atuação dos empreendimentos sociais analisados nesta pesquisa para responder ao terceiro objetivo específico, ou seja, descrever a atuação dos empreendimentos sociais incubados na Porto Social sob a perspectiva da abordagem compensatória ou transformativa.

Quadro 3 – Síntese teórica dos aspectos relativos a atuação compensatória ou transformativa

Autores	Abordagem compensatória	Abordagem transformativa
(EBRASHI, 2013)	<p>i) Foco estritamente local, onde o empreendimento social não busca expandir a atuação para outras comunidades ou regiões.</p> <p>ii) Não há preocupação em gerar um modelo de negócios que possa ser replicado para outros empreendimentos sociais.</p>	<p>i) Replicação da metodologia social adotada em um empreendimento social por outros empreendedores ou empreendimentos sociais, repercutindo na propagação de impacto social sistêmico.</p> <p>ii) Contribui direta ou indiretamente com a propagação de impacto social para outras comunidades ou regiões além daquela que o empreendimento social atua, criando um movimento sustentável.</p> <p>iii) O empreendimento social ensina a metodologia social adotada para outros empreendimentos e estes atuam independentemente, ou seja, sem a interferência do empreendimento social que compartilhou a metodologia.</p>
(NEWHEY, 2018)	<p>iii) Empreendedorismo social como forma de compensação pelas falhas de mercado provenientes do sistema capitalista global.</p> <p>iv) O empreendimento social surge da identificação de problemas sociais específicos, buscando compensar por estas falhas específicas locais.</p>	<p>iv) O empreendedorismo social transformativo procura especificamente mudar o sistema capitalista global, sendo um projeto contra hegemônico.</p> <p>v) Possui uma lógica baseada na mudança sistêmica, onde o próprio sistema capitalista global é visto como um problema a ser solucionado.</p> <p>vi) Propicia uma atuação social global, por meio da criação de interações entre atores transnacionais em rede.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Para melhor compreensão dos empreendimentos sociais aqui analisados, faz-se necessário entender o processo de surgimento destes empreendimentos, assim como, o processo de valor que ocorre no âmbito dos negócios sociais. Para tanto, foram delimitados o primeiro e o segundo objetivos específicos, sendo que o alcance destes objetivos foi possível com base nos conceitos apresentados no Quadro 4. Além de auxiliar na compreensão aprofundada dos casos aqui analisados, estes objetivos auxiliam no aprimoramento do campo do empreendedorismo social, contribuindo para o desenvolvimento teórico desta área.

Quadro 4 – Síntese dos aspectos relativos aos processos de valor e criação de negócios sociais

Objetivo específico	Base conceitual adotada	Autores
1. Compreender se as oportunidades que levaram ao surgimento dos empreendimentos sociais analisados emergiram do processo de criação ou de descoberta.	<p>i) Antecedentes que levam ao surgimento de empreendimentos sociais.</p> <p>ii) Teorias da criação e da descoberta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hockerts (2017) • Jiao (2011) • Ruskin, Seymoar e Webster (2016) • Alvarez e Barney (2007) • Murphy (2011)
2. Descrever o processo composto por criação, apropriação e devolução de valor presente nos empreendimentos sociais analisados	<p>i) Processos de geração e apropriação de valor</p> <p>ii) Processo de devolução de valor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hlady-Rispal e Servantie (2017, 2018) • Agafonow (2015) • Agafonow (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Por serem constituídos como organizações privadas, os negócios sociais também vivenciam desafios estratégicos multidimensionais (GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016) tanto na manutenção da missão social quanto nas ações de mercado que são essenciais para a viabilidade econômica do empreendimento. Sobre estas dificuldades, Genú (2018) afirma que no âmbito de atuação social, os empreendimentos sociais possuem diversas dificuldades, que

se concentram principalmente em algumas dimensões: financeira; localização; política; intrínseca e estratégica. Destas dificuldades, identifica-se que a estratégia possui forte influência no desempenho de uma empresa, seja esta tradicional ou social, sendo necessária a consideração das características estratégicas que precisam ser desenvolvidas no âmbito de um empreendimento cujo foco se dá pela geração de impacto social. Como forma de apoio na superação das dificuldades enfrentadas por negócios sociais, estes empreendimentos passam pelo processo de incubação em incubadoras sociais, sendo possível afirmar que os processos de incubação geram vantagens estratégicas aos empreendimentos sociais. Para auxiliar nesta compreensão, foram tomados como base alguns aspectos estratégicos descritos por Genú (2018) e por Bouncken *et al.* (2018) que possibilitaram o alcance do quarto objetivo específico, que é identificar quais são as vantagens estratégicas provenientes do processo de incubação para que os empreendimentos sociais adentrem neste processo.

Como já discutido, os estudos na área da estratégia concentram-se em duas abordagens, competição e cooperação, sendo que ambas têm sido analisadas conjuntamente sob o conceito da cooptação, que se demonstra ser uma abordagem estratégica eficiente e eficaz para lidar com as dificuldades organizacionais e as situações conturbadas do mercado que as empresas tradicionais vivenciam neste processo de relações globalizadas. Desta forma, supõe-se que a abordagem estratégica cooptativa apresenta-se como uma realidade capaz de auxiliar no desempenho dos empreendimentos sociais, visto que estes também estão imersos em uma lógica de mercado e, para atuar sob esta lógica, precisam desenvolver ações estratégicas com foco tanto no curto quanto no longo prazo, realizando relacionamentos cooperativos para a obtenção de recursos e de relacionamentos competitivos para comercializar produtos e serviços essenciais para a sobrevivência financeira do negócio, o que indiretamente possibilita com que a missão social seja alcançada.

Assim, se faz relevante compreender as ações cooptativas que permeiam a atuação dos empreendimentos sociais. Para esta compreensão, alguns dos modelos e tipologias de cooptação apresentados se mostram como propícios para esta análise, como a definição de relacionamentos cooptativos horizontais (DAGNINO; PADULA, 2002; DOWNLING *et al.*, 1996; NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996) que ocorrem entre empresas de um mesmo setor de atuação no mercado e os relacionamentos cooptativos verticais (DAGNINO; PADULA, 2002; DOWNLING *et al.*, 1996; NALEBUFF; BRANDENBURGER; 1996) que ocorrem entre fornecedores e clientes de uma organização, sendo que estes modelos foram tomados como base para o alcance do sexto objetivo específico, que é identificar se as

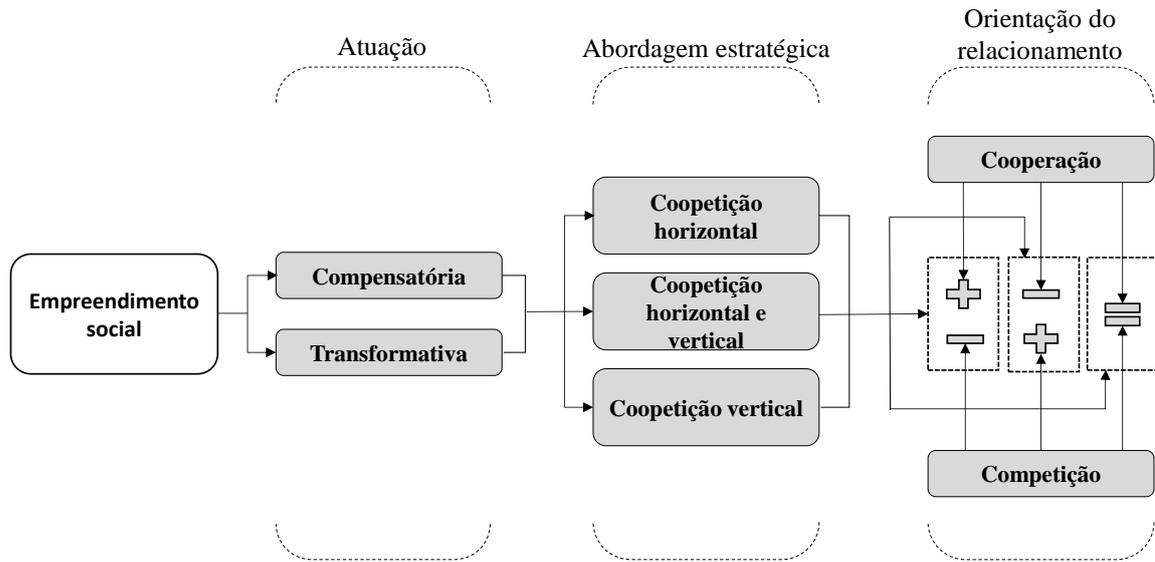
estratégias de coopetição adotadas no nível meso pelos empreendimentos sociais incubados ocorrem em relações horizontais, verticais ou em ambas.

Indo além, é possível analisar o nível de competição e de cooperação existentes em um relacionamento coopetitivo, sendo possível identificar se a cooperação possui maior influência que a competição nesta relação ou vice-versa, podendo-se analisar estes níveis com base na tipologia de Bengtsson e Kock (2000). A adoção do modelo teórico proposto por estes autores como base para a análise conduzida nesta pesquisa está pautada no entendimento de que os diferentes níveis entre competição e cooperação são relevantes em quaisquer relacionamentos coopetitivos, sendo que muitos dos modelos e tipologias apresentados no tópico anterior foram embasados nesta variação entre competição e cooperação, ressaltando a relevância da tipologia proposta por Bengtsson e Kock (2000). Esta tipologia mostra-se como relevante, assim, para o alcance do quarto objetivo específico, que é compreender se as ações estratégicas coopetitivas dos empreendimentos sociais incubados são mais cooperativas, competitivas ou equilibradas.

Assim, os modelos teóricos supracitados em coopetição mostram-se como relevantes para compreender as ações competitivas e cooperativas que os empreendimentos sociais adotam em suas relações de mercado com outros empreendimentos sociais. Com base nestas análises, é possível identificar se os empreendimentos sociais prezam mais pela cooperação ou pela competição nos relacionamentos estratégicos (BENGTSSON; KOCK, 2000), como também, se estes relacionamentos ocorrem com outros atores do setor social (DAGNINO; PADULA, 2002; DOWNLING *et al.*, 1996; NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996) e/ou com fornecedores e clientes (DAGNINO; PADULA, 2002; DOWNLING *et al.*, 1996; NALEBUFF; BRANDENBURGER; 1996), sendo possível ampliar a compreensão das ações estratégicas que os empreendimentos sociais adotam para se manterem atuantes no mercado.

Para auxiliar neste processo analítico de coopetição, a partir da discussão teórica desenvolvida nesta seção literária, elaborou-se um esquema de análise para amparar a condução desta pesquisa empírica, o qual é apresentado na Figura 17.

Figura 17 – Esquema de análise de estratégias de coopetição em empreendimentos sociais



Fonte: Elaborado pelo autor com base em (BENTSSON; KOCK, 2000; DAGNINO; PADULA, 2002; DOWNLING *et al.*, 1996; EBRASHI, 2013; NALEBUFF; BRANDENBURGER; 1996; NEWEY, 2018)

Conforme este esquema, é possível analisar se a atuação do empreendimento social tende a ser compensatória ou transformativa e, para alcançar esta atuação, podem ser adotadas abordagens estratégicas de coopetição horizontais, verticais ou ambas, sendo que estas ações cooperativas podem ser mais competitivas, mais cooperativas ou equilibradas. Este esquema auxilia no alcance do objetivo geral proposto nesta pesquisa, ou seja, analisar os relacionamentos estratégicos cooperativos nos empreendimentos sociais imersos na incubadora Porto Social.

Mediante as bases conceituais apresentadas neste capítulo, são expostos, a seguir, os procedimentos metodológicos que permeiam esta dissertação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com o problema de pesquisa e com os objetivos propostos, são apresentados nesta seção os aspectos e procedimentos metodológicos que embasam esta pesquisa. Com esta finalidade, são abordados aspectos relativos à: delineamento da pesquisa, classificação da pesquisa, estratégia de investigação, coleta de dados, *corpus*, critérios de seleção dos casos, análise dos dados e critérios de qualidade da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

As pesquisas sociais se baseiam em abordagem quantitativa ou qualitativa, que possuem características específicas. Acerca desta distinção, ressalta-se que discutir os métodos centrados neles mesmos obscurece a ligação entre os pressupostos da pesquisa e o esforço geral desta, gerando a ilusão de que são os próprios métodos, e não as orientações da pesquisa humana que criam formas singulares de conhecimento (MORGAN; SMIRCICH, 1980).

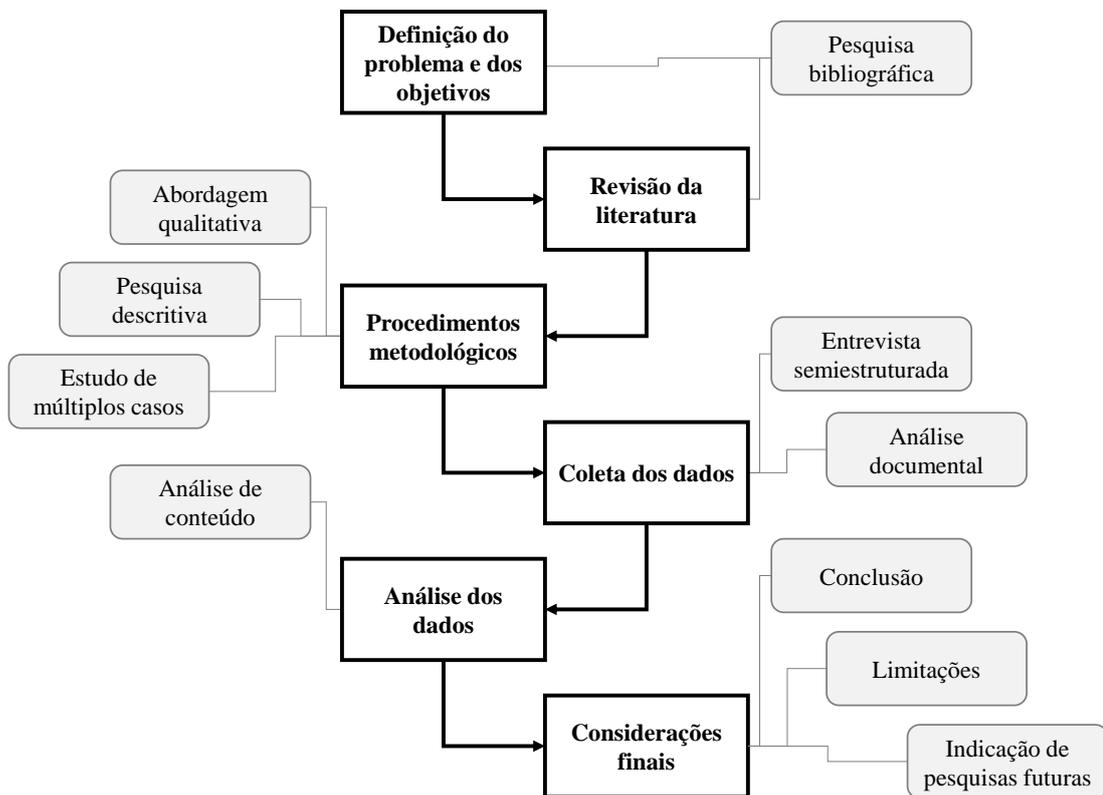
Desta forma, a escolha por uma abordagem quantitativa ou qualitativa não é estritamente imposta pelo pesquisador, sendo esta escolha derivada do problema de pesquisa, que induzirá à elaboração de pesquisa quantitativa ou qualitativa. Assim, mediante o problema desta pesquisa, infere-se que o alcance dos objetivos se deu com base em uma abordagem qualitativa, visto que se adequou à proposta empírica desta pesquisa.

Não existe um significado preciso para o termo metodologia qualitativa, sendo considerado “[...] um termo abrangente para uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e de alguma forma chegar a um acordo com o significado e não a frequência, de certos fenômenos mais ou menos naturais no mundo social” (VAN MAANEM, 1979, p. 520, tradução nossa). Na pesquisa qualitativa, o investigador se concentra no fornecimento de provas que permitirão que os leitores façam comparações e possivelmente transfiram algumas dessas descobertas para outros contextos similares, se assim desejarem (CAVALCANTI, 2017). Para que essa transferência ocorra em trabalhos científicos, é preciso persuadir o leitor (MITCHELL; CLARK, 2018), o que ocorre com o detalhamento dos procedimentos metodológicos, fornecendo transparência à condução da pesquisa e, conseqüentemente, gerando confiabilidade acerca dos resultados.

Além disso, conforme Silveira e Córdova (2009), a pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Desta forma, a abordagem qualitativa é compreendida como sendo a mais adequada para tratar de temas sociais, pois com base nesta,

o pesquisador consegue entender o significado atribuído pelos indivíduos aos fatos (MERRIAM, 2009). O percurso metodológico que norteou a condução desta pesquisa é apresentado na Figura 18, sendo que os demais procedimentos que compõem este percurso são explorados nos tópicos subsequentes.

Figura 18 – Percurso metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta dissertação buscou analisar um fenômeno organizacional em um contexto com características distintas das existentes em empresas tradicionais e, com base neste contexto específico do empreendedorismo social, esta pesquisa é classificada como descritiva.

A pesquisa qualitativa oferece uma descrição ou avaliação de determinado fenômeno (FLICK, 2013). De forma específica, a pesquisa descritiva se baseia na descrição das características de determinado fenômeno ou no estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2007), permitindo a descrição de determinada situação, estado ou processo (FLICK, 2013). Compreende-se que este tipo de pesquisa figura como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, não sendo tão preliminar como a exploratória e nem tão aprofundada quanto a explicativa, podendo-se afirmar que o ato de descrever nada mais é do que identificar, relatar e comparar (RAUPP; BEUREN, 2003).

Uma pesquisa pode ser descritiva quando objetiva descrever as características de determinado acontecimento com a finalidade de compreendê-lo a partir do exame e da observação holística de todas as informações contidas na realidade do contexto no qual o acontecimento se insere, o que inclui tanto as pessoas quanto o próprio ambiente em busca de seu entendimento (GIL, 2007). Na pesquisa descritiva, o pesquisador preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, de forma a não interferir em sua ocorrência natural (ANDRADE, 2002). Desta forma, os fenômenos humanos e físicos são estudados, mas não cabe manipulação destes pelo pesquisador (RAUPP; BEUREN, 2003). Para a concretização de um estudo descritivo, o pesquisador precisa delimitar técnicas, métodos, modelos e teorias que orientem a coleta e a interpretação dos dados, o que confere validade científica à pesquisa (TRIVIÑOS, 1987). Com base na classificação, é possível avançar para a compreensão da estratégia de investigação desta pesquisa.

3.3 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

As estratégias de investigação são os tipos de projetos ou modelos que geram direcionamento específico aos procedimentos em um projeto de pesquisa (CRESWELL, 2010). A pesquisa qualitativa pode ser conduzida por meio de diferentes caminhos (GODOY, 1995) ou estratégias, sendo que a estratégia adotada para condução desta pesquisa foi o estudo de casos múltiplos (GODOY, 1995). Os estudos de caso mais comuns focam em um caso único e singular ou em casos do tipo múltiplos realizando vários estudos conduzidos simultaneamente com vários indivíduos ou organizações (VENTURA, 2007; YIN, 2005). Assim, o estudo de casos múltiplos adotado nesta pesquisa consiste em uma análise comparativa entre os casos selecionados.

O estudo de caso busca explorar processos, atividades e eventos (FLICK, 2013), centrando-se na investigação de fenômenos contemporâneos no contexto da vida real, o que contribui para a compreensão destes fenômenos, que podem ser individuais, organizacionais ou sociais, sobretudo quando não existe delimitação em relação aos limites entre estes e seu contexto (YIN, 2005). Como esta pesquisa se deu no âmbito de uma incubadora social, foi relevante compreender a visão dos empreendedores que possuíam empreendimentos incubados, sendo que os casos formaram um conjunto que permitiu comparar as informações por meio do estudo de casos múltiplos. A opção por múltiplos casos também se deu pela compreensão de que a literatura propõe que casos múltiplos são mais convincentes (YIN, 2005).

O estudo de caso não possui um roteiro rígido e, mesmo sendo flexível, é possível delinear-lo em quatro fases específicas: delimitação da unidade-caso; a coleta de dados; a seleção, análise e interpretação dos dados; e a elaboração do relatório (GIL, 1995). Acerca de sua concretização, é possível utilizar uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, com base em várias fontes de informação (GODOY, 1995), sendo que as entrevistas constituem uma das fontes mais importantes para o estudo de caso, assumindo diversas formas (YIN, 2005). Mediante a estratégia selecionada, é possível discorrer sobre o plano de coleta de dados adotado nesta pesquisa.

3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS

Existem três formas principais de coleta de dados na pesquisa social qualitativa: estudar documentos, observar pessoas ou entrevistá-las (FLICK, 2013). Para esta dissertação, a coleta de dados se deu a partir de entrevistas semiestruturadas e pela análise de documentos – Relatório de Prestação de Contas Parcial e o Relatório Educacional, provenientes da incubadora Porto Social. Ambos os documentos são relativos ao mês de outubro de 2018, sendo que, a princípio, estes documentos são mensais, mas os únicos documentos compartilhados pela incubadora foram estes. Ressalta-se que foram solicitados outros documentos, como atas de reuniões e o estatuto social da incubadora, mas estes documentos também não foram compartilhados. Sobre as entrevistas, é comum que estas sejam conduzidas de maneira espontânea, permitindo certa liberdade para que o pesquisador possa questionar os respondentes a respeito dos fatos e dos acontecimentos, solicitando a opinião destes atores sobre os eventos que constituem o foco da investigação, ou solicitar que estes apresentem suas próprias interpretações a respeito dos acontecimentos (YIN, 2005).

Os respondentes, na pesquisa qualitativa, são intencionalmente selecionados para o estudo proposto, possibilitando o melhor entendimento pelo pesquisador do problema e/ou da questão de pesquisa (CRESWELL, 2010). Ainda conforme o autor, o pesquisador pode conduzir as entrevistas face a face com os participantes ou utilizando meios de telecomunicação, sendo que as entrevistas podem ser individuais ou em grupos. Sobre as entrevistas semiestruturadas, Flick (2013) afirma que devem ser preparadas perguntas que cobrem o escopo pretendido da entrevista, sendo que estas perguntas norteiam a entrevista, mas o pesquisador não deve se limitar a elas, pois podem surgir temáticas durante a entrevista que não foram previstas, cabendo ao pesquisador explorá-las no ato. Conforme o autor supracitado, as entrevistas objetivam compreender as visões individuais dos entrevistados sobre determinado fato ou acontecimento.

Almejando o alcance dos objetivos, realizou-se uma análise com corte transversal, sendo que as entrevistas semiestruturadas foram conduzidas individualmente ou em grupo com os responsáveis ou idealizadores dos empreendimentos sociais que foram incubados na Porto Social, como também, com um dos membros da coordenação da incubadora e com o idealizador de um outro empreendimento que possui residência na Porto Social. Desta forma, foi possível compreender as estratégias adotadas por cada empreendimento, sendo possível comparar as similaridades ou não que estes possuem. As entrevistas foram agendadas e realizadas pessoalmente.

Para tal, foi necessário visitar a Porto Social para melhor compreensão do funcionamento e do processo de interação que os empreendedores desenvolvem no local, pois a maioria das entrevistas ocorreu no espaço da incubadora. Ao abordar os empreendedores, o pesquisador se apresentou e explicou a relevância da pesquisa para o setor no qual atuam. No ato de realização das entrevistas, foi apresentado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual constam as informações da pesquisa e do pesquisador. Neste documento apresentou-se a necessidade de exposição do nome dos entrevistados, do nome dos empreendimentos e dos dados provenientes da entrevista nos documentos resultantes da pesquisa, como a dissertação, artigos e/ou livros que venham a ser derivados da dissertação. Assim, os entrevistados que concordavam em ter as informações divulgadas por meios científicos assinaram o TCLE consentindo a divulgação das informações requeridas, sendo que foram assinadas duas vias, uma para a pessoa entrevistada e outra para o pesquisador.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente foram transcritas, o que facilitou a análise dos dados. Acerca das transcrições, foram adotadas algumas normas descritas por Marcuschi (2007), as quais objetivam padronizar a apresentação escrita dos dados, facilitando o processo de análise. Estas normas foram agrupadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Normas de transcrição

Ocorrência	Descrição	Sinais
Dúvidas e suposições	É comum não se entender uma parte da fala. Neste caso, marca-se o local com parênteses, tendo-se duas opções: (a) indicá-los com a expressão "incompreensível" ou então (b) escrever neles o que se supõe ter ouvido.	()
Truncamentos bruscos	Quando um falante corta uma unidade, pode-se marcar o fato com uma barra.	/
Ênfase ou acento forte	Quando uma sílaba ou uma palavra é pronunciada com ênfase ou recebe acento mais forte que o habitual, indica-se o fato escrevendo a realização com maiúsculas.	MAIÚSCULA
Comentários do analista	Para comentar algo que ocorre, usam-se parênteses duplos no local da ocorrência ou imediatamente antes do segmento a que se refere.	(())
Repetições	Reduplicação de letra ou sílaba. Para repetições, reduplica-se a parte repetida.	letra ou sílaba
Pausa preenchida, hesitação ou sinais de atenção	Basicamente usam-se reproduções de sons cuja grafia é muito discutida, mas alguns estão mais ou menos claros, como: eh, ah, oh, e vários outros.	

Fonte: Adaptado de Marcuschi (2007)

3.5 CORPUS DA PESQUISA

O *corpus* possui significativa relevância para a pesquisa social, sendo desenvolvido pelo pesquisador. Nos estudos qualitativos, a quantidade de participantes não possui a mesma importância que em outras pesquisas (BAUER; AARTS, 2012). Diante desta incompatibilidade e, focando o desenvolvimento de características específicas da pesquisa qualitativa, surge o termo *corpus* de pesquisa.

O *corpus* é um processo construído com base em algumas etapas: selecionar, analisar e selecionar novamente até que cessem as suas variedades (BAUER, 2002). Assim, foi necessário decidir quais atores ou grupos de atores deviam fazer parte da pesquisa e os motivos que os fizeram importantes para o estudo (FLICK, 2009). Desta forma, o *corpus* desta pesquisa foi composto pelas entrevistas realizadas com empreendedores sociais que passaram pelo processo de incubação na mesma incubadora social – Porto Social, e com o presidente desta incubadora, juntamente com alguns documentos organizacionais da incubadora. Adotou-se a saturação na formatação da construção do *corpus*. A saturação constitui-se em um instrumento utilizado em pesquisas qualitativas que permite determinar, estabelecer ou fechar o tamanho das fontes de evidências, sendo que o pesquisador avalia e determina a ocorrência de repetição ou de redundância quanto aos dados obtidos, mesmo não havendo precisão acerca do rigor, do tamanho e do tempo necessários para que ocorra a saturação (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008; THIRY-CHERQUES, 2009). Com base neste entendimento, o *corpus* desta pesquisa foi composto por dez entrevistas e por dois

documentos provenientes da incubadora social, sendo que as entrevistas resultaram em 154 páginas de texto corrido com espaçamento simples.

Sobre os documentos, teve-se acesso a dois documentos da incubadora Porto Social, que são: 1) Relatório de Prestação de Contas Parcial, relativo ao mês de outubro de 2018, cujo objetivo é consolidar as informações de mentorias e orientações desenvolvidas no mês com os empreendimentos sociais incubados, buscando demonstrar o resultado mensal do processo de incubação. Este relatório é ilustrativo e informa sucintamente qual a mentoria realizada, a data, a duração e uma fotografia do profissional com o empreendedor social no momento da atividade, sendo que isto é feito para cada atividade com cada empreendedor social. 2) Relatório Educacional, que é um anexo do Relatório de Prestação de Contas Parcial. Neste anexo, são detalhadas todas as ações de mentoria/orientação desenvolvidas no mês de outubro de 2018, com a descrição das atividades realizadas com cada empreendedor, dos resultados alcançados por meio destas atividades e do profissional responsável por realizá-la.

Para a efetivação da coleta de dados e formatação do *corpus* foram adotados critérios pré-estabelecidos para seleção dos casos, sendo que tais critérios são descritos a seguir.

3.6 CRITÉRIOS ADOTADOS PARA SELEÇÃO DOS CASOS

Mediante os objetivos desta pesquisa, fez-se necessário analisar os empreendimentos sociais imersos em uma incubadora social, sendo que a incubadora na Região Metropolitana do Recife –RMR– que possui missão social é a Porto Social. Desta forma, a seleção dos empreendimentos se deu pelo processo de incubação na Porto Social, sendo este o *locus* desta pesquisa. Assim, para a coleta de dados, foram selecionados empreendimentos que estavam incubados ou que já finalizaram o processo de incubação na referida incubadora social.

Por se tratar de uma incubadora social, partia-se do pressuposto de que todos os empreendimentos incubados ou que passaram pela incubação tinham foco na geração de benefícios sociais ou ambientais, o que caracterizava o segundo critério de seleção. A princípio, a constituição jurídica do negócio foi adotada para a seleção dos empreendimentos, sendo que os empreendimentos sociais que possuíssem Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica –CNPJ– seriam então selecionados. Contudo, não foi possível ter acesso a estas informações previamente, o que invalidou a adoção deste critério na seleção dos casos. Ademais, verificou-se que muitos empreendimentos incubados ainda não possuíam formalização jurídica.

O próximo critério considerado para seleção dos casos consistia na existência de comercialização de produtos ou serviços com fins de autossustentabilidade financeira, ou seja,

todos os empreendimentos que comercializavam produtos ou serviços para se sustentarem financeiramente eram então selecionados. Ressalta-se que estas informações também não eram de conhecimento público, sendo que no primeiro contato com os empreendedores perguntava-se se a comercialização de produtos e/ou serviços era praticada, sendo que os que não a desenvolviam não foram selecionados para esta pesquisa. Quando o empreendimento atendia a este requisito, agendava-se então uma entrevista com o responsável.

Como não se tinha dados de telefone e/ou e-mail para contatar os empreendedores – foram requisitados mas a incubadora não forneceu, utilizou-se a técnica de bola de neve para identificação e seleção dos respondentes. Esta técnica consiste na identificação de informantes-chave, que são indivíduos dentro da população geral com o perfil necessário para a pesquisa e, a partir destes, novos indivíduos foram indicados (VINUTO, 2014).

O primeiro acesso se deu com o fundador do empreendimento Verda Impacto Positivo, que já havia finalizado o processo de incubação. Durante a entrevista com este respondente, foram relatadas parcerias e atuações com outros empreendimentos que estavam incubados, sendo que ao final da entrevista pediu-se acesso ao contato dos respectivos empreendedores, o que foi consentido e fornecido pelo respondente. Desta forma, a cada entrevista realizada, buscava-se também a captação de possíveis respondentes para condução das próximas entrevistas, sendo esta a forma que embasou a técnica de bola de neve adotada nesta pesquisa.

O quantitativo de entrevistas dependeu da repetição dos fenômenos, não havendo uma quantidade mínima ou máxima de entrevistas planejada, sendo que o pesquisador encerrou a realização de novas entrevistas quando ocorreu a saturação, sendo que esta foi identificada pelo pesquisador durante a realização da nona entrevista. Contudo, durante as entrevistas percebeu-se o papel da incubadora na indução de ações cooperativas entre os empreendimentos, sendo, então, necessária a realização de uma entrevista com um dos responsáveis pela direção da Porto Social para aprofundar as questões levantadas. Assim, foi realizada a décima entrevista com o presidente da incubadora social.

Salienta-se que a nona entrevista ocorreu com um empreendimento que não passou pelo processo de incubação, mas que possui residência na Porto Social. A inclusão deste *outlier* se deu pela repetição de citações que este empreendimento teve ao longo de muitas entrevistas, demonstrando a possibilidade de contribuição deste caso para a análise aqui proposta. Desta forma, mesmo não passando pela incubação, foi realizada uma entrevista com o fundador da love.futebol, que é um empreendimento com residência fixa na incubadora e que está em constante interação com os empreendimentos em processo de incubação.

Ressalta-se que, como alguns casos selecionados não possuem CNPJ, estes são melhor descritos como projetos ou iniciativas sociais, visto que não cumprem os requisitos legais para serem definidos como uma organização. Desta forma, alguns dos casos aqui analisados são iniciativas sociais, mas para fins de adequação com foco no nivelamento do nível de análise entre os casos, tanto os empreendimentos sociais –possuem CNPJ– quanto as iniciativas sociais aqui analisadas serão denominadas de negócios sociais ou empreendimentos sociais.

Os objetos e seus respectivos sujeitos são apresentados no Quadro 6. Neste quadro, constam informações acerca da realização das entrevistas, como o local onde ocorreu e o tempo de duração. Foram adotadas identificações para se referir a cada um dos sujeitos durante a exposição dos relatos na seção de análises. Todos os sujeitos entrevistados são fundadores dos respectivos empreendimentos/iniciativas sociais.

Quadro 6 – Identificação dos entrevistados e especificações das entrevistas

Objetos	Sujeitos entrevistados e identificações utilizadas	Especificações das entrevistas
Verda Impacto Positivo	Pedro Verda (VERDA)	Esta entrevista ocorreu no dia 26 de setembro de 2018 na incubadora Porto Social e teve duração de 00h48min52s.
ABRA	Jonatha Neto (ABRA)	Esta entrevista ocorreu no dia 26 de setembro de 2018 na incubadora Porto Social e teve duração de 00h43min44s.
Projeto CEPAL	Wellington Araújo (CEPAL)	Esta entrevista ocorreu no dia 04 de outubro de 2018 na incubadora Porto Social e teve duração de 01h14min14s.
Onda Limpa para Gerações Futuras	Estevão Santos (ONDA)	Esta entrevista ocorreu no dia 04 de outubro de 2018 na incubadora Porto Social e teve duração de 00h47min24s.
O Grito Subúrbio	Túlio Vasconcelos (GRITO)	Esta entrevista ocorreu no dia 24 de outubro de 2018 na incubadora Porto Social e teve duração de 00h50min40s.
Clube de Mães Criativas	Maria Monteiro (CLUBE)	Esta entrevista ocorreu no dia 29 de outubro de 2018 na sede do Clube de Mães Criativas em Brasília Teimosa e teve duração de 00h42min29s.
Angu das Artes	Angélica Nobre (ANGU)	Esta entrevista ocorreu no dia 31 de outubro de 2018 na incubadora Porto Social e teve duração de 01h01min02s.
Samaritanos	Maria Eduarda (SAMA.1) e Rafael Araújo (SAMA.2)	Esta entrevista ocorreu no dia 20 de novembro de 2018 em uma cafeteria no Recife e teve duração de 00h50min15s. O local foi escolhido pelos entrevistados.
love.futebol	Mano Silva (LOVE)	Esta entrevista ocorreu no dia 10 de dezembro de 2018 na incubadora Porto Social e teve duração de 01h24min43s.
Porto Social	Fábio Silva (PORTO)	Esta entrevista ocorreu no dia 10 de dezembro de 2018 na própria incubadora Porto Social e teve duração de 00h31min31s.

Fonte: Dados da pesquisa

3.7 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa, buscou-se conduzir diferentes análises, de forma a aprofundar o processo de compreensão dos dados, o que possibilitou a realização de uma interpretação mais ampla do significado dos dados (CRESWELL, 2010). A análise de dados qualitativos ocorre conjuntamente com a fase de coleta dos dados, por meio de interpretações e anotações

(ROSSMAN; RALLIS, 1998). Existem vários métodos para análise de dados, sendo que, nesta pesquisa, utilizou-se a análise de conteúdo para analisar as entrevistas e os documentos. Detalhadamente, “a análise de conteúdo tem por objetivo classificar o conteúdo dos textos alocando as declarações, sentenças ou palavras a um sistema de categorias” (FLICK, 2013, p. 134).

Vários autores descrevem o processo de análise de conteúdo, sendo que, nesta pesquisa, os dados empíricos coletados nas entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo, conforme recomendações propostas por Bardin (2009). Conforme esta autora (p. 40), “a análise de conteúdo aparece como um *conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens* (itálico da autora)”. De forma detalhada, a análise de conteúdo é elaborada em três diferentes fases cronológicas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados; a inferência; e a interpretação. Especificamente, dentro da análise de conteúdo proposta por Bardin (2009), adotou-se como forma de classificação das entrevistas a análise temática, o que possibilitou a divisão do texto em categorias principais e em subtemas.

3.8 CRITÉRIOS DE QUALIDADE DOS DADOS

Os critérios de qualidade dos dados estão relacionados com suas validade e confiabilidade, que são fundamentais para as pesquisas e para convencer os leitores acerca da veracidade dos resultados. Assim, faz-se relevante apresentar certos critérios de qualidade adotados durante a pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2010). Os principais critérios de qualidade adotados na pesquisa social empírica são a validade e a confiabilidade (FLICK, 2009). A validade significa que o pesquisador verifica a precisão dos resultados com base em alguns procedimentos e a confiabilidade mostra que a abordagem do pesquisador é consistente entre diferentes pesquisadores e objetos (GIBBS, 2009).

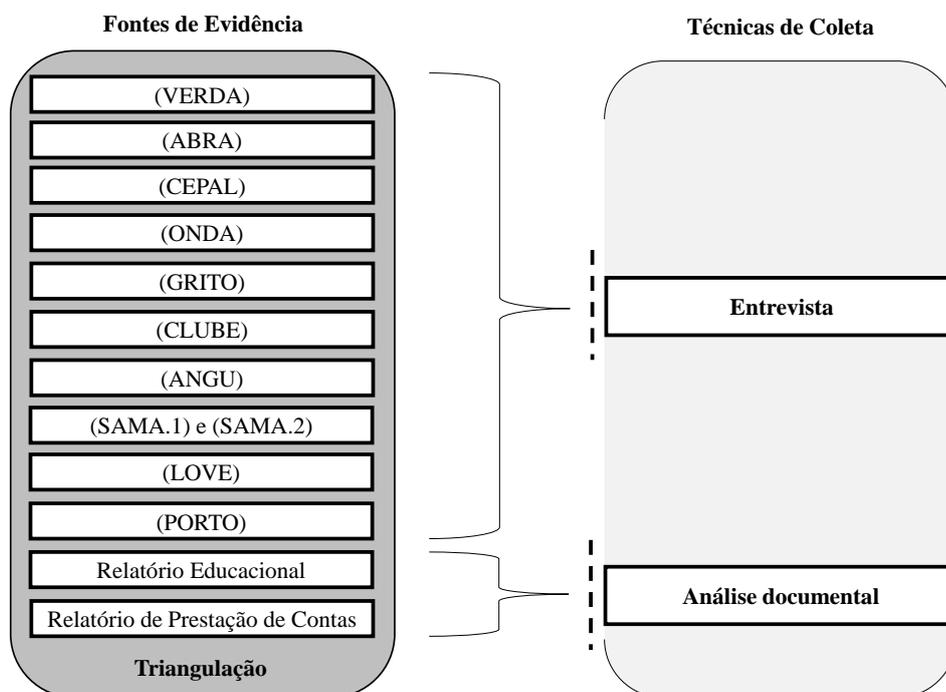
Algumas estratégias de validação são sugeridas por Creswell (2010): 1) triangulação; 2) verificação dos membros; 3) descrição rica e densa dos resultados; 4) esclarecer o viés que o pesquisador traz para o estudo; 5) apresentar informações negativas e discrepantes, as quais se opõem ao tema analisado; 6) passar um tempo prolongado no campo; 7) utilizar a revisão por pares; e 9) utilizar um auditor externo para examinar todo o projeto. Alguns procedimentos de confiabilidade também são indicados na literatura (GIBBS, 2009): 1) verificar as transcrições, evitando erros; 2) verificar se houve mudança no significado durante o processo de codificação; 3) realizar comunicação entre os codificadores e compartilhamento da análise, para pesquisa em equipe; e 4) verificação cruzada por diferentes pesquisadores.

Nesta pesquisa, adotou-se a triangulação tanto para validação quanto para confiabilidade, com base em duas ou mais perspectivas ou métodos para inviabilizar contradições ou inconsistências na interpretação, como defende Bauer (2002). A triangulação permite com que os pesquisadores imaginem e criem novas formas de compreensão do problema, pois a partir de diferentes pontos de vista, é possível descobrir dimensões desviantes do fenômeno estudado (TEIXEIRA; NASCIMENTO; ANTONIALI, 2013).

Desta forma, a triangulação consistiu em uma única modalidade: triangulação dos dados provenientes da utilização de múltiplas fontes de evidência empírica (BRUNING; GODRI; TAKAHASHI, 2018). Ressalta-se que, para esta pesquisa, a diversidade de sujeitos entrevistados por si só já representa uma triangulação das fontes de evidência, como afirmam as referidas autoras, assim como, os dados provenientes dos documentos deram maior robustez a esta modalidade de triangulação (BRUNING; GODRI; TAKAHASHI, 2018).

É necessário frisar que não houve triangulação de métodos ou técnicas, ou seja, não houve o uso de diferentes técnicas de coleta das evidências empíricas, que seriam entrevistas, questionários, observação, grupo focal, entre outras (BRUNING; GODRI; TAKAHASHI, 2018; GIBBERT; RUIGROK, 2010), pois a única técnica utilizada para as evidências provenientes dos sujeitos foi a entrevista e para os documentos foi a análise documental. O processo de triangulação adotado está representado na Figura 19.

Figura 19 – Modalidade de triangulação adotada



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Além da triangulação, a reflexividade foi adotada como critério de qualidade, principalmente acerca da confiabilidade, sendo que o pesquisador utiliza a reflexão em cada resultado e no método adotado para conhecimento do fenômeno pesquisado. Para Gibbs (2009), a reflexividade está alinhada com o processo de ajustes feito ao longo da pesquisa, com realização de adequações às necessidades do campo e dos atores envolvidos. Desta forma, a reflexividade envolve o antes, o durante e o depois do ocorrido, gerando um processo transformativo no pesquisador, a partir de sua mudança de postura, fazendo-o levar em consideração as inconsistências do estudo durante todo o processo de realização (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

Mediante a descrição do percurso metodológico, são apresentados a seguir os principais resultados provenientes dos casos analisados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados provenientes da coleta de dados tanto das entrevistas semiestruturadas quanto dos documentos organizacionais fornecidos. Os dados são apresentados mediante a análise de conteúdo realizada, baseando-se em categorias temáticas.

Para a análise proposta neste estudo, a temática se subdivide em 02 categorias e estas em 05 subtemas, todos constantes no Quadro 7. As categorias temáticas emergiram da fundamentação teórica que sustenta esta pesquisa, sendo que seus subtemas foram provenientes da interseção da fundamentação teórica com a análise dos dados, mediante a recorrência destes subtemas nas entrevistas e as informações provenientes da análise dos documentos, sendo que a relevância dos assuntos discutidos ao longo dos relatos dos entrevistados foi essencial para a criação destes subtemas. Os subtemas são discutidos nos tópicos seguintes deste capítulo, sendo que antes são apresentadas algumas informações sobre os casos analisados.

Quadro 7 – Categorias e subtemas da análise temática de conteúdo

Categorias	Subtemas
Empreendedorismo Social	Criação ou Descoberta de Oportunidades
	Criação, Apropriação e Devolução de Valor
	Abordagens Compensatória ou Transformativa
Estratégia	Vantagens da Incubação
	Coopetição

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O Verda Impacto Positivo é um empreendimento social que atua na área educacional, sendo denominado como uma escola de impacto positivo que se baseia no processo de aprendizagem para impulsionar a resolução de problemas sociais. Para tal, adota “metodologias ativas de ensino sustentadas pelos princípios da inovação social” (VERDA). Desta forma, o empreendimento se preocupa em promover ambientes de aprendizagem que estimulem as pessoas a serem protagonistas em projetos de impacto social por meio de diferentes ações.

Especificamente, trata-se de uma escola que atua com educação básica, superior e corporativa, possibilitando com que os princípios do empreendedorismo social sejam imersos nestas esferas educacionais. Sobre o surgimento, o empreendimento iniciou as atividades em 2011 e o foco inicial já era o de propagar e de trabalhar com impacto social. Entretanto, ao longo dos anos o empreendimento passou por várias mudanças acerca da atuação, sendo que recentemente adentrou no ambiente corporativo, pois as empresas precisavam de apoio para compreender como trabalhar com o aspecto social.

O empreendimento é formalizado e está inscrito no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ –, sendo uma empresa do tipo sociedade limitada que atua em Pernambuco. Desde a fundação, a empresa passou por mudanças que geraram a reestruturação do foco e das ações, sempre atuando com o impacto social. A princípio, o empreendimento prestava serviços para as empresas, principalmente para a área de marketing, ao passo que identificou que ao invés de realizar a ação, poderia ensinar os próprios colaboradores das empresas a como atuar mediante a geração de impacto social, sendo este o ponto de partida para se tornar um empreendimento focado na educação.

Buscando o aprimoramento de suas ações, como também do alcance, o empreendimento iniciou o processo de incubação na Porto Social em 2016, cuja duração foi de um ano. A empresa conta com cinco pessoas em seu quadro profissional. São dois sócios que atuam na liderança, sendo um deles o fundador, Pedro Verda, e três pessoas que atuam como facilitadores, com ações de *design*. Estes *Designers* “são essenciais para o desenvolvimento dos projetos que o empreendimento executa, geralmente na área de inovação” (VERDA, 2018).

Ressalta-se que o respondente Pedro Verda além de empreendedor social, também é gestor educacional na incubadora, sendo que este cargo foi ocupado após o encerramento do período de incubação de seu empreendimento na Porto Social. Desta forma, esta informação é necessária para distinguir os momentos da entrevista em que o respondente se põe enquanto colaborador da Porto Social e não como empreendedor, o que pode demonstrar a presença de certo viés nesta entrevista. Ao longo da condução da entrevista, o pesquisador buscou identificar estes momentos para minimizar o viés, como também, busca-se explicitar os trechos onde se sobressai a fala do respondente enquanto colaborador da Porto Social, para minimizar o viés, como se identificará na seção de apresentação e análise dos dados.

O ABRA é um negócio social cujo objetivo é melhorar as condições de moradia de famílias de baixa renda que vivem em condições precárias. Este objetivo é alcançado por meio da democratização da arquitetura, numa busca pela popularização do serviço de arquitetura que não é vivenciado na realidade de pessoas carentes. O foco do empreendimento está no fornecimento de serviços como projeto arquitetônico, consultoria e reforma para moradores de comunidades. Para tal, o empreendimento foca no “baixo custo, tanto de projeto e consultoria quanto de reforma” (ABRA).

O negócio foi criado em 2017 e entrou no processo de incubação da Porto Social no mesmo ano, finalizando a incubação em dezembro de 2018. Por seu caráter inicial, o negócio ainda está passando por alterações em sua formalização, motivo pelo qual ainda não possui

CNPJ. Entretanto, o fundador afirma que o empreendimento possui o caráter de autossustentabilidade financeira, sendo este um dos requisitos para a inclusão deste empreendimento nesta pesquisa. Sobre a área de atuação, o empreendimento foca na RMR, mas já atuou em cidades do interior de Pernambuco.

O surgimento do empreendimento veio de uma ideia em 2016, quando Jonatah Neto, um dos fundadores, percebeu que “o trabalho convencional não tinha sentido, que precisava usar a arquitetura para fazer o bem” (VERDA), e juntamente com as outras duas fundadoras decidiu criar o negócio. Além de tornar os projetos arquitetônicos acessíveis financeiramente, o empreendimento busca ajudar com o processo de reforma, pois este tipo de atividade já ocorre nas comunidades, mas sem nenhum tipo de acompanhamento técnico, caracterizando uma má construção. Isto pode ocasionar erros que impactam negativamente na saúde e na qualidade de vida dos habitantes destas edificações.

O Projeto CEPAL é um negócio social que busca contribuir com a não reincidência de pessoas que saem de centros de recuperação química por meio do empoderamento e da inclusão dessas pessoas no mercado de trabalho. O fundador, Welington, possui um empreendimento tradicional na área de construção civil e faz parte de uma comunidade cristã. O surgimento do Projeto CEPAL ocorreu por meio de uma experiência vivenciada por Welington em seu negócio tradicional, em 2010.

Na ocasião, teve conhecimento de um centro de reabilitação para pessoas com vícios em drogas que era de sua congregação cristã e ao visitar o centro percebeu que poderia ajudar aqueles homens. Assim, conversou com o responsável pelo centro e convidou alguns dos homens que estavam em reabilitação para serem treinados a trabalhar com *Drywall*, uma técnica de construção, sendo que estes homens passaram por um processo de formação profissional e receberam uma remuneração pelo serviço prestado. Desta forma, ao final do processo de reabilitação, “estes homens tinham adquirido uma profissão e estavam aptos a trabalhar no mercado” (CEPAL).

Assim, o Projeto CEPAL teve início em 2010 com o intuito de ajudar pessoas em processo de reabilitação a terem um conhecimento profissional com o qual pudessem se sustentar financeiramente após finalizado o processo de reabilitação, o que ajuda na reintegração e na inclusão destas pessoas na sociedade. Para tal, a profissionalização se dá por meio de uma técnica de construção nova no mercado, que se chama *Drywall* ou *Steel Frame*, que “é uma forma de construção a seco que utiliza perfilados de metal e é muito utilizada em outros países” (CEPAL).

O empreendimento atua na RMR e não possui CNPJ. Contudo, o fundador afirma que o empreendimento possui como foco a geração de impacto social atrelada com a autossustentabilidade financeira. A não formalização do empreendimento partiu da incerteza sobre a atuação e sobre a constituição jurídica ideal, tendo sido este um dos motivos que levou o empreendedor a ingressar no processo de imersão na Porto Social em 2017, que se encerrou em dezembro de 2018.

O negócio social Onda Limpa para Gerações Futuras surgiu em 2008, idealizado por Estevão Santos com o intuito de proporcionar um direcionamento aos resíduos sólidos que se acumulavam exponencialmente na orla de Itapuama, litoral sul da cidade Cabo de Santo Agostinho. A ideia do projeto surgiu após o feriado de 07 de Setembro de 2008, quando Estevão viu a grande quantidade de lixo que se acumulou e percebeu que a prefeitura tinha certa deficiência em dar o destino correto ao lixo.

Diante disso, o empreendedor e um grupo de pessoas de uma república de surf existente em Itapuama, juntamente com moradores decidiram realizar uma caminhada no feriado subsequente para ajudar na coleta de lixo e conscientizar as pessoas sobre não descartar o lixo nas praias. Então passaram a realizar essa caminhada uma vez ao ano e a partir de 2014, são duas caminhadas por ano. Em 2015 começaram a atuar com coleta seletiva e em 2016 adquiriram uma bicicleta triciclo e uma carroça de carga para ajudar na coleta e transporte do lixo. Em 2017, foi realizada uma contagem e verificaram que no ano tinham sido recolhidas duas toneladas e meia de resíduos.

A atuação do Onda Limpa surgiu principalmente como uma forma de “educar ambientalmente os cidadãos locais e cobrar melhorias e mudanças da prefeitura local pois não existiam lixeiras nas praias nem uma limpeza mais adequada” (ONDA). Atualmente, com a atuação e a pressão do Onda Limpa, “a prefeitura já implantou lixeiras e aumentou a quantidade de pessoas para executar os serviços de limpeza nas praias” (ONDA). Ao iniciar a coleta seletiva em 2015, cerca de 50 famílias começaram a participar e em 2016, “aumentou para 120 a quantidade de famílias que já realizavam a coleta seletiva” (ONDA).

Desta forma, há um processo de conscientização e, com a bicicleta triciclo e a carroça os integrantes do negócio vão toda semana nas casas recolher o lixo que foi separado e armazenado de forma adequada. Todo o resíduo coletado é comercializado para a autossustentabilidade do projeto. O Onda Limpa conta atualmente com sete pessoas, sendo que apenas duas ficam responsáveis por coletar o lixo nas residências semanalmente, sendo Estevão um desses responsáveis.

O negócio foi incubado na Porto Social em 2017 justamente para melhorar a atuação e buscar orientação para formalização jurídica, pois ainda não possui CNPJ. Estevão afirma que o intuito seria “formalizar como empreendimento social, só que no Brasil ainda não existe legislação para o setor 2.5, sendo que as únicas opções são formalizar uma empresa tradicional ou uma ONG, o que está sendo discutido atualmente e existe uma tendência para o formato de ONG” (ONDA). Além da comercialização dos resíduos provenientes da coleta seletiva, o negócio foca em editais de apoio para ajudar na sustentação do projeto, sendo que já foram beneficiados em alguns editais.

Além destes, o negócio foca na comercialização de um livro próprio que aborda a conscientização e de camisetas e adesivos do negócio, que também geram receita para a autossustentabilidade do empreendimento. Também são ministradas palestras e oficinas de educação ambiental, com foco na conscientização. Estas oficinas geralmente ocorrem em escolas, sendo que nas escolas privadas é cobrado um valor para realizar a oficina, enquanto que nas públicas é de graça. E como ação futura, estão montando uma proposta para fazer artesanato com os resíduos provenientes da coleta seletiva para comercialização. Acerca da localização geográfica, o negócio atua hoje em nove praias do Cabo de Santo Agostinho, sendo que já realizou eventos de conscientização em praias de outras cidades de Pernambuco.

O Grito Subúrbio surgiu em 2017, sendo constituído como uma revista colaborativa online. O projeto foi originário de integrantes de uma outra revista que atua no mercado há dez anos, chamada O Grito, sendo um negócio tradicional focado na divulgação de notícias culturais, especificamente na cultura *Pop*. Assim, alguns integrantes da revista O Grito decidiram criar uma revista focada na valorização das comunidades com a geração de impacto social positivo, de onde emergiu a ideia do O Grito Subúrbio.

O Grito Subúrbio atua com a realização de oficinas de comunicação nas comunidades da RMR. O público é construído em sua maioria por jovens, buscando capacitá-los para que possam ser produtores de conteúdos sobre suas comunidades, sendo este conteúdo em formato de textos, de fotos ou de vídeos. E a partir dessa “capacitação e do conteúdo produzido pelos jovens das comunidades, todos os dados provenientes desta construção servirão para alimentar o *hotsite*” (GRITO) O Grito Subúrbio.

O papel do negócio é dar maior visibilidade aos artistas e às ações culturais que existem nos subúrbios, sendo que ninguém é mais qualificado para acompanhar estes artigos e gerar conteúdo sobre estes do que os próprios jovens que estão vivenciando esta realidade dentro destas comunidades. Como afirma Túlio, um dos fundadores do O Grito Subúrbio, “para que este objetivo seja alcançado não é necessário apenas ter a revista online para

publicar o conteúdo, mas se faz necessário instrumentalizar estes jovens e gerar um processo de sensibilização para que aprendam noções de escrita e formatação de textos, fotografias e vídeos” (GRITO), o que ocorre por meio das oficinas que o negócio disponibiliza.

Desta forma, um dos motivos da criação do O Grito Subúrbio é gerar uma rede que proporciona o intercâmbio de informações entre diferentes comunidades, pois “algumas comunidades possuem atividades culturais como Maracatu, Hip Hop, entre outras, e nem sempre a atividade cultural de uma comunidade é a mesma das outras, podem haver diferentes atividades” (GRITO). Desta forma, o site auxilia na divulgação destes eventos, possibilitando com que moradores de uma comunidade saibam o que se passa nas outras e possam visitar e/ou conhecer mais, como também, informar os moradores locais sobre o que está acontecendo em sua própria comunidade. O que ajuda, também, a dar visibilidade aos artistas destas comunidades, já que não possuem espaço nas mídias tradicionais.

O negócio conta hoje com cinco integrantes que são os fundadores, sendo três editores, um repórter e um fotógrafo. Entretanto, todos os cinco integrantes são jornalistas por formação. A ideia do projeto foi criada há alguns anos, mas o negócio em si só começou após a imersão no processo de incubação na Porto Social em 2017, sendo que a incubação foi essencial para a estruturação do negócio e para nortear o planejamento e atuação futura.

O negócio ainda não possui formalização jurídica, sendo que os integrantes estão discutindo esta questão pois na visão deles a inscrição no CNPJ poderia gerar uma certa limitação. Para exemplificar, Túlio citou o exemplo que vivencia no negócio tradicional, O Grito, onde existem certas parcerias com outras empresas e por conta disso não podem expor certas notícias pelo contrato formal que possuem. Então, na visão de Túlio e dos demais fundadores do O Grito Subúrbio, o ato de formalização poderia gerar algum laço futuro que comprometeria a liberdade de expressão na revista comunitária, sendo este um dos motivos de incerteza sobre a formalização jurídica ou não do negócio, o que está sendo trabalhado no processo de imersão.

Não obstante, o negócio atualmente está sendo sustentado financeiramente pelos integrantes e com apoio do negócio tradicional O Grito. Perguntado sobre a autossustentabilidade financeira do negócio, Túlio informou que estão trabalhando em projetos para gerar esta autossustentabilidade, como a criação de eventos em parcerias com os artistas das comunidades e que a renda destes eventos serviria para sustentar financeiramente o negócio social. Além disso, como os integrantes atuam com atividades de mídia, estão montando uma forma de O Grito gerar a prestação de serviços de mídia para empresas tradicionais com a finalidade de autossustentação financeira, que viabilizaria a missão

principal de propagar a cultura e a arte das comunidades, tornando-as conhecidas por meio de um intercâmbio *online*.

O Clube de Mães Criativas existe há trinta e quatro anos, desenvolvendo trabalhos em prol das causas sociais da comunidade de Brasília Teimosa, em Recife. Maria Monteiro, que é coordenadora e uma das fundadoras do negócio, afirma que o surgimento se deu pelas esposas de pescadores e por marisqueiras da comunidade, pois por condições naturais “os pescadores podem passar até seis meses sem trabalhar e auferir renda, o que gerou a ideia de criação de uma fonte de renda pelas mulheres da comunidade para ajudar na renda familiar e alimentar os filhos” (CLUBE).

Então, as fundadoras decidiram criar cursos para que as mulheres pudessem aprender uma nova atividade financeira, como corte e costura, confeitaria, e a produção de doces e salgados. Em seguida, começaram a fornecer cursos de cabeleireiro, primeiros socorros e de garçom, atendendo também os jovens das comunidades. Muitas pessoas que passaram pelos cursos hoje possuem uma atividade financeira para se sustentar e chegaram a avançar na formalização profissional, pois como afirma Maria Monteiro, “alguns jovens que fizeram o curso de primeiros socorros hoje são médicos formados” (CLUBE) e atuantes no mercado, como também, “alguns que fizeram o curso de garçom hoje possuem o próprio restaurante e os que fizeram o de cabeleireiro estão trabalhando em grandes salões de renome ou possuem o próprio salão de beleza” (CLUBE).

Esta formalização profissional ocorria por meio de profissionais contatados pelo clube de mães para ministrarem os cursos gratuitamente, como também, por órgãos públicos ou privados que ajudaram a custear o trabalho dos profissionais que ministravam os cursos. Além da profissionalização, “o Clube de Mães Criativas se tornou militante na comunidade, tendo força para requerer melhorias e mudanças para a comunidade, como a construção da orla que não existia” (CLUBE), mas com o esforço do negócio social, conseguiram a viabilização da obra pelo Governo.

O empreendimento social teve sua formalização jurídica em 1991, com o apoio do SEBRAE, sendo inscrito no CNPJ como uma associação sem fins lucrativos. Entretanto, atuam com atividades financeiras tanto para a sustentação do empreendimento quanto de seus integrantes. Para esclarecer, além dos cursos, o Clube de Mães atua com a geração de artesanatos, sendo que muitos dos produtos utilizados vêm da comunidade, como as conchas provenientes dos mariscos. São estas atividades artesanais que ajudam na autossustentação financeira do espaço físico, como também, serve como fonte de renda para as mães que atuam no negócio social, contribuindo com a renda familiar destas.

A atuação artesanal é diversificada, sendo que contam com um espaço cedido no Shopping Riomar para comercialização dos produtos, sem haver despesas com este espaço. Maria Monteiro afirma que os artesanatos são de alta qualidade, pois para vender no shopping passam por uma análise da qualidade dos produtos que devem estar de acordo com as necessidades dos clientes, que possuem alto nível de criticidade. Decidiram ingressar na incubação da Porto Social em 2017, para compreender como podem avançar em meio as mudanças vivenciadas no sistema econômico atual, sendo que no processo de incubação tiveram a ideia de comercializar os artesanatos também via *internet*, o que está sendo discutido para concretização.

O empreendimento social Angu das Artes está localizado na comunidade Alto de Santa Izabel, no bairro de Casa Amarela, Recife. O negócio social surgiu em 2016, buscando gerar a conscientização aos moradores da comunidade sobre a reciclagem e a separação correta do lixo. Em seguida, o empreendimento aumentou o portfólio e incluiu a ministração de aulas para pessoas da comunidade sobre reaproveitamento de alimentos e de partes de alimentos que seriam descartadas como lixo, que atualmente constitui o principal foco de atuação – culinária sustentável. Sobre a atuação das fundadoras, três pessoas são responsáveis pela condução do negócio idealizado por Angélica Nobre. Esta é responsável pela culinária sustentável, Eliane pela área de artesanato e Cremilda cuida da parte administrativa do negócio.

A princípio, existia um espaço físico alugado pelas fundadoras para ministrar as aulas, só que o custeio desse aluguel era do próprio bolso delas, sendo que não tiveram condições de continuar a pagar. Hoje, ministram os cursos “nas casas de moradores e em espaços cedidos por faculdades” (ANGU), por exemplo, quando da necessidade para atender a eventos com alto nível de participantes. Além disso, ministram palestras também ao ar livre, indo para outras comunidades da RMR quando são convidadas. Desta forma, focam na importância de reaproveitar os alimentos ou parte destes que poderiam ser desperdiçados, o que “ajuda na economia doméstica e melhora a qualidade da alimentação” (ANGU), pois ensinam não só a aproveitar, mas a identificar as propriedades dos alimentos e suas finalidades.

Por fim, além de ajudar na economia doméstica e a melhorar a alimentação das pessoas que vivem na comunidade, o foco em culinária sustentável ajuda com a minimização de problemas ambientais, pois “estes alimentos que seriam descartados geram lixo orgânico e são despejados junto com outros tipos de lixo, chegando a gerar chorume que é uma substância tóxica” (ANGU) tanto para solos e lençóis freáticos, quanto na formação de gases.

Sobre a constituição, o negócio ainda não possui inscrição no CNPJ. Angélica afirma que a pretensão era criar uma ONG. Contudo, após a imersão no processo de incubação da Porto Social em 2017, identificaram que a melhor forma jurídica seria uma empresa do segundo setor, pois possuem a intenção de gerar atividades financeiras para autossustentabilidade do negócio. Sobre as atividades financeiras, durante o processo de incubação verificaram que poderiam exercer tais atividades ao invés de custear tudo com recursos próprios, tanto que não puderam manter o espaço físico alugado. Dentre as ideias em formatação para gerar retorno financeiro, pretendem criar um restaurante de culinária sustentável na comunidade e no próprio restaurante pretendem ministrar as aulas de culinária sustentável. Indo além, pretendem formatar o Turismo de Base Comunitária, tendo o restaurante como principal atrativo desta forma de turismo que trará reconhecimento para a comunidade e, também, geração de renda para os moradores.

Assim, o curso de culinária sustentável busca ajudar na economia doméstica e estimular as mulheres da comunidade a serem empreendedoras do ramo alimentício, pois o curso foca no aproveitamento dos alimentos com a criação de pratos diversificados e inusitados, sendo ao mesmo tempo nutritivos e gostosos. Ainda sobre o restaurante, Angélica afirma que a pretensão é criar um ambiente agradável, com comida nutritiva e saborosa para diversos públicos, como carnívoros, vegetarianos e veganos.

Uma das metas é realizar parcerias com comerciantes do mercado público de Casa Amarela, pois muitos alimentos, a exemplo de legumes e verduras são jogados fora por feirantes pois não são aceitos pelos consumidores. Assim, a meta é fechar parceria para receber esses alimentos e reaproveitá-los nos pratos criativos do restaurante, sem nenhum custo para o empreendimento já que estes alimentos seriam jogados no lixo pelos feirantes, que passariam, assim, a contribuir com o impacto social positivo para o bairro. Sobre o valor, Angélica afirma que a proposta é gerar pratos inusitados e saborosos com preço acessível tanto para os moradores quanto para os visitantes.

O Samaritanos atua desde 2015 “com pessoas em situação de rua, entregando alimentos, bebidas e conversando com estas para demonstrar atenção, pois isto é algo que também carecem” (SAMA.1). Esta ação ocorre uma vez por semana, em dezenove bairros de Recife. Além desta ação, o empreendimento desenvolve outras para suprir necessidades básicas para o mesmo público, como a retirada ou a segunda via de documentos, atendimento médico, atendimento jurídico, atendimento odontológico e até o atendimento estético, sendo que esta ação mais complexa ocorre a cada quatro meses. Os profissionais que atuam

prestando estes serviços são voluntários, havendo também a participação de órgãos governamentais no apoio.

Além destes, o empreendimento gera ações para estimular o desenvolvimento empreendedor destas pessoas em situação de rua, com prestação de pequenos serviços e venda de produtos. Por fim, o intuito do empreendimento é despertar o ânimo destas pessoas para que queiram e consigam sair da situação de rua, por meio de um processo de inclusão social. Sobre a ação principal, que ocorre semanalmente, nesta atuam cerca de cento e vinte voluntários, que se subdividem em oito rotas para atender os dezenove bairros. A coordenação do negócio é composta por treze pessoas, incluindo Rafael e Eduarda, dois dos fundadores. De forma geral, o empreendimento se subdivide em comissões, como comissão de saúde, jurídica e de logística. Os coordenadores são alocados nestas comissões e são responsáveis pelo andamento destas áreas, inclusive, na captação de voluntários.

Atualmente, o negócio conta com o apoio de empresas tradicionais que fornecem alimentos regularmente. Além disso, possuem atividades financeiras objetivando a autossustentabilidade do negócio. Um exemplo é a lojinha, que comercializa artigos diversos, como canecas, que além de gerar rentabilidade, ajuda a propagar a marca e fazer com que o empreendimento seja conhecido. Além destes artigos diversos, o empreendimento realiza eventos como bazares para comercialização de roupas e alimentos com o intuito de gerar renda, sendo que no último bazar, que foi de grande proporção, arrecadaram a quantia líquida de quase vinte mil reais, que foi reinvestido para sustentação do negócio.

Sobre a formalização, o empreendimento ainda não possui inscrição no CNPJ, sendo que o processo de incubação iniciado em 2017 na Porto Social foi justamente para compreender melhor o empreendimento e poder traçar percursos futuros, como o tipo de pessoa jurídica, que ainda não foi definido. Ademais, Rafael afirma “que a formalização é importante para participar de editais de apoio e para fechar acordos com outras empresas” (SAMA.2).

O negócio social love.futebol foi fundado com o intuito de atuar em comunidades que não tivessem espaços de recreação ou que estes espaços estivessem em péssimas condições, sendo que a ideia era dar um novo sentido para estes espaços, muito além da estrutura física. O negócio começou em 2006, encabeçado por Mano Silva e por Drew Chafetz. Mano Silva estudou no Estados Unidos da América e seus estudos foram custeados pelo futebol.

Durante sua vivência fora do Brasil, visitou vários países e comunidades, sempre por meio do futebol e da música, pois “sempre viajava com um pandeiro” (LOVE). Foi dessas experiências que percebeu que poderia fazer algo de diferente para ajudar os jovens no

mundo, sendo que em uma dessas viagens conheceu Drew Chafetz e, assim, decidiram criar a love.fútbol, tendo a Guatemala como ponto inicial. A escolha das comunidades se dá mediante a análise de fatores como renda per capita, IDH, taxa de analfabetismo e desemprego. Na Guatemala, chegaram a realizar a construção de 9 quadras poliesportivas em diferentes comunidades, sendo que das 9, 6 comunidades falavam línguas diferentes. O projeto surgiu com o intuito de ser global, sendo que a Guatemala foi escolhida como o ponto de partida.

Durante esse período, perceberam que a construção da quadra ia além da prática de esportes, pois as quadras se tornaram centros de convivência para os membros da comunidade, sendo um local de realização de vários eventos culturais, como festivais, apresentações, aulas de ginástica, casamento, entre outros. Ademais, já havia o desenvolvimento de centros comerciais ao redor das quadras, pois eram pontos de circulação constante dos moradores. No fim, identificaram que a quadra era responsável por gerar um sentimento de pertencimento e de autorresponsabilidade dos moradores da comunidade, que passavam a zelar e a cuidar da quadra.

Desta forma, os moradores da comunidade se dedicavam com trabalho voluntário na manutenção das quadras. Um ponto importante é que “a love.fútbol não é responsável pela gestão da quadra, sendo apenas protagonista do projeto e da execução, possibilitando com que a própria comunidade aprenda a manter e a gerir a quadra, sendo um processo que continua sob a responsabilidade da comunidade” (LOVE). Ressalta-se que cada quadra constitui um projeto.

Durante o período na Guatemala, a love.fútbol contratou um consultor para avaliar o impacto social gerado, sendo identificado que os jovens estavam praticando mais esportes, o que melhorava a saúde, que a comunidade estava mais ativa num processo de interação, os jovens estavam tendo melhor desempenho acadêmico e houve melhora no desenvolvimento econômico destas áreas. Ressalta-se que desta avaliação, verificou-se que “o índice de jovens usuários de drogas diminuiu, pois estavam mais engajados em atividades e tinham menos tempo ocioso” (LOVE), o que repercutia positivamente na minimização do uso de drogas.

Em 2011, a atuação na Guatemala chegou ao fim, visto que a arrecadação financeira da qual precisavam tinha diminuído, o que ocorreu, sobretudo, “pela crise financeira dos Estados Unidos que fora iniciada em 2008” (LOVE). Além disso, não havia uma gestão financeira eficiente do negócio. Ademais, esse período de 5 anos serviu como um teste para os fundadores da love.fútbol, que decidiram melhorar a metodologia desenvolvida na Guatemala

e, então, recomeçaram o projeto no Brasil, de forma contínua. A opção por continuar no Brasil emergiu de Mano Silva, que é recifense.

Assim, a primeira quadra criada no Brasil foi na cidade de São Lourenço da Mata, na RMR. Na RMR, a love.futebol atua em São Lourenço da Mata, Recife, Garanhuns, Cabo de Santo Agostinho e Olinda. Estando presente atualmente em outros estados brasileiros como Rio de Janeiro, São Paulo, Alagoas e Paraná. Contudo, a love.futebol segue a missão inicial de ser um negócio social global, estando presente hoje em 8 países, como México, Colômbia, Argentina, Egito, Índia, Uruguai e está começando agora no Japão. A love.futebol conta com “uma equipe gestora composta por 12 profissionais, sendo que este quadro está aumentando para 16 pessoas” (LOVE). A maioria dos gestores estão no Brasil, sendo que a sede para captação de recursos financeiros está nos Estados Unidos e as equipes de operações estão em todos os países.

O empreendimento possui formalização jurídica, na modalidade associação sem fins lucrativos. Mano Silva diz que prefere chamar a love.futebol como “um negócio social ao invés de uma ONG” (LOVE), pois possibilita a mudança de realidade das comunidades. Sobre a sustentabilidade financeira do negócio, a love.futebol sobrevive com patrocínios de empresas tradicionais e doações de pessoas físicas, sendo que o arrecadamento consiste em 90% de patrocínios e 10% de doações. Ou seja, não há geração de atividades financeiras para a autossustentabilidade do negócio, se enquadrando em uma organização do tipo terceiro setor, o que também a diferencia dos demais casos que compõem esta pesquisa, sendo este mais um dos motivos para sua análise como um caso *outlier*.

Ademais, a sede da love.futebol está em Recife, sendo que a Porto Social funciona como residência para este negócio, sendo que a equipe da love.futebol se utiliza do espaço físico e de toda a infraestrutura do espaço para condução de seu negócio. A residência se distingue da incubação, pois nesta há todo um processo de aceleração e de impulsionamento do negócio, por meio de mentorias, por exemplo. Enquanto que naquela “não há nenhum tipo de treinamento que vise o impulsionamento do negócio, apenas a disponibilidade do espaço físico” (LOVE). Além disso, a incubação na Porto Social dura um ano, enquanto que a residência é fixa, não havendo prazo para seu encerramento.

A incubadora Porto Social já foi apresentada com detalhes na introdução desta dissertação, mas se faz relevante apontar que a incubadora social surgiu do intuito de construir um ecossistema de impacto social, que não existia no Nordeste e nem em Recife, sendo uma ação ainda fragmentada em outras regiões do Brasil (PORTO). Complementando, Fábio Silva afirma que a Porto Social pode ser comparada a uma “casa de solidariedade ou um *Hub*

Social”, funcionando como um “shopping social” cujo ecossistema social aproxima os empreendedores sociais de diversas áreas, como habitação, inclusão, esportes, saúde, artes, meio ambiente e trabalho, numa forma de juntar todas essas iniciativas para tentar propiciar o maior impacto social possível, de forma a beneficiar as pessoas mais vulneráveis em todo o Brasil (PORTO).

4.1 EMPREENDEDORISMO SOCIAL – CRIAÇÃO OU DESCOBERTA DE OPORTUNIDADES

Muitos negócios surgem a partir de uma oportunidade, sendo esta uma realidade presente também no contexto do empreendedorismo social, conforme se identificou nos relatos dos entrevistados. Os negócios sociais aqui analisados possuem uma diversidade tanto no foco de atuação quanto na área e nos impactos sociais que geram, sendo que as oportunidades que impulsionaram o surgimento destes negócios variam por conta desta diversidade.

Assim, identificou-se que as oportunidades emergiram de diferentes situações vivenciadas, sendo que, em alguns casos analisados, estas oportunidades foram consequências de mudanças ambientais, o que corrobora a assertiva de Alvarez e Barney (2007), de que as imperfeições do mercado ou do setor de atuação geram mudanças exógenas que não são controladas pelos empreendedores. Os relatos seguintes demonstram como mudanças do mercado podem impactar na geração de oportunidades:

Aí depois, nesse segundo momento, nessa última crise que teve agora em 2014/2015... Grandes empresas que eu já tinha contrato, como a Odebrecht, como Gerdau, enfim, outras empresas... elas tiveram que cortar seus orçamentos para esse tipo de serviço. E aí, algumas empresas, 3 na verdade, elas chegaram para mim para dizer: eu queria que você ensinasse minha equipe a fazer isso, porque eu não posso mais pagar a tua equipe para fazer isso. [...] E aí, foi quando eu comecei a descobrir que eu podia trabalhar na área educacional [...] (VERDA).

Certo, o seguinte: lá em 2016, só em 2016. Eu venho de, eu trabalhava com gerenciamento de obras e... fazendo reformas e expansão de shopping centers. [...] só que no final de 2016 já não estava fazendo sentido para mim ficar naquele local, porque assim, é fora daqui de Recife e distante da família e já não está o serviço mais agradando. Então assim, não tem um propósito para aquilo e aí foi quando surgiu a oportunidade, no final de 2016 foi também o início da crise. Então assim, é uma das coisas que mais pega logo de início de uma crise econômica, é construção civil. Então optei por pedir férias nesse certo período [...] justamente pra tentar ver o que é que eu faria, ainda não tinha ideia (ABRA).

Os relatos supracitados ressaltam como a crise financeira vivenciada no Brasil a partir de 2014 gerou alterações econômicas no sistema comercial, o que para estes empreendedores

foi o ponto inicial para identificar a oportunidade que tinham de constituir um novo modelo de negócio. Por mais que as discussões atuais apontem como a crise financeira pode impactar negativamente na sobrevivência dos negócios, o caso destes empreendedores induz a uma reflexão sobre como o mesmo fato capaz de gerar a falência de empresas também é responsável pela identificação de novas oportunidades para o surgimento de novos negócios.

Reforçando o papel da crise financeira como uma ocorrência exógena que impacta os negócios sociais, faz-se relevante trazer à tona o caso do negócio love.futebol, que também passou por uma crise financeira no estágio inicial de maturação e por conta dessa crise passou por instabilidade financeira e teve que migrar da Guatemala para o Brasil, como se identifica no relato seguinte. Entretanto, esta crise gerou uma situação que para os fundadores do love.futebol foi positiva, pois permitiu-lhes compreender os erros que possuíam em sua gestão e como poderiam melhorá-los para evitar problemas na atuação futura.

Então a gente estava pronto aí para mudar um pouco para um modelo mais robusto, digamos assim, financeiro, né!? E o que acontece? A gente pegou ali uma crise financeira em 2008 e tal, dos Estados Unidos que foi a crise econômica. 2011 foi dividida a arrecadação, 2011 a gente arrecadou menos de 10% do que a gente vinha arrecadando, e aí a organização, boa parte dos membros saíram e ficamos eu e o co-fundador da love.futebol, que é (Drew Chafetz). E aí não tinha mais aquela visão nossa de poder expandir e tal a fim de acelerar esse crescimento e não aconteceu. E a ideia foi (pow), vamos tentar voltar pro Brasil [...] (LOVE).

Além dos estágios de crise, outras questões situacionais vivenciadas no cotidiano dos sujeitos podem despertar a atenção para novas oportunidades de concretização de um empreendimento social, como demonstram os relatos seguintes:

Eu fui incubado porque trabalhava como pessoa física, tenho uma pequena empresa de instalação de sistema de *Drywall* e na minha necessidade de mão de obra que não tem muita no mercado, eu comecei a receber solicitações de amigos, que chegavam e falavam que tinham um cunhado que estava parado, precisando de uma força, e perguntavam se eu não tinha uma vaga (CEPAL).

Após um feriado do 07 de setembro de 2008, a gente viu aquela quantidade de resíduo que se encontrava após esse feriado lá e que a prefeitura tinha certa deficiência em dar o destino correto (ONDA).

Como a gente iniciou o nosso trabalho? As esposas dos pescadores e as marisqueiras me procuraram para a gente organizar e montar um clube, uma entidade. E esse Clube das Mães serviu para capacitar as mães, porque tem uma época aqui que os pescadores passam 6 meses sem poder pescar e as mães não tinham outra... outra renda para alimentar seus filhos (CLUBE).

Isso surgiu de uma ideia de dentro da igreja, de grupo jovem da igreja. Não que tenha sido do grupo jovem, mas de pessoas que participavam do grupo, que se conheciam de Casa Forte, principalmente Bernardo que é nosso coordenador também. Ele foi o idealizador e começou a procurar pessoas que queriam pensar em algo mais voltado pro social, um projeto social. Então a gente se reuniu e começou a fazer um trabalho simples mesmo de

distribuição de comida nas quartas-feiras que é a ronda – nosso primeiro projeto e o maior. Então foi disso de estar na rua que a gente começou a pensar em coisas maiores (SAMA.2).

Dos relatos expostos, depreende-se que as oportunidades estão relacionadas com a especificidade de cada situação vivenciada pelos sujeitos. No primeiro relato (CEPAL), por trabalhar com uma técnica pouco conhecida e ainda pouco difundida no Brasil, o sujeito possuía dificuldade em encontrar mão de obra especializada para atuar na condução das obras, sendo que a oportunidade encontrada foi treinar e qualificar amigos e conhecidos de amigos para trabalharem com o *Drywall*, o que mais à frente o permitiu adentrar no campo social propriamente dito. Neste caso, o setor de atuação por si só requeria uma mão de obra especializada nesta técnica, só que esta forma de trabalho não era típica do Brasil, e para sua concretização era requerido um processo de treinamento e de aprendizagem de trabalhadores de outras áreas para que o empreendedor pudesse continuar com seu negócio tradicional.

Já no segundo relato (ONDA), a vivência em uma região litorânea e a compreensão de que os feriados aumentavam o índice de pessoas nas praias e, conseqüentemente, o acúmulo de lixo nessas praias, gerou a inquietação do sujeito que decidiu juntamente com amigos gerar uma ação para minimizar os impactos ambientais negativos causados àquele ecossistema. Enquanto que no terceiro relato (CLUBE), a própria característica natural da região de pesca faz com que em determinadas épocas haja escassez de peixes e crustáceos, o que impacta diretamente na não obtenção de renda das pessoas que dependem da pesca, sendo que a solução encontrada naquele momento pelas mães de família era investir em negócios paralelos. Estes dois casos são contrastantes, visto que aquele surgiu da poluição gerada pela ação humana, enquanto que este é cíclico, advindo das condições ambientais que são naturais.

No quarto relato (SAMA.2), o convívio social em um ambiente religioso induziu à necessidade de intensificação da atuação para gerar uma ação social, podendo ser algo estritamente relacionado com a necessidade de ir além do que se tem na sociedade, de ir além do eu e buscar uma forma de ajudar o outro em uma ação coletiva. O interessante deste caso é que da atuação inicial foram surgindo novas ideias, ou seja, identificaram novas oportunidades de ir além da simples ação de alimentar as pessoas em situação de rua, chegando a gerar ações que possam resgatá-las dessa situação.

Um outro caso intrigante sobre oportunidades é o do negócio Angu das Artes, que iniciou com oficinas de artesanato para pessoas de uma comunidade carente – o Alto de Santa Isabel. Durante estes encontros, a respondente (ANGU) identificou que as pessoas que participavam tinham fome e começou a oferecer lanches durante a realização das oficinas. Só que estes lanches eram feitos com reaproveitamento de sobras e/ou partes de alimentos, pois

era uma prática comum no cotidiano dela, de nunca desperdiçar comida e sempre reaproveitar. E os participantes das oficinas elogiavam a comida, muitos nem acreditavam quando a entrevistada (ANGU) falava do que eram feitos e, dessa constatação, identificou que poderia ensinar estas pessoas a realizarem a prática da culinária sustentável em suas casas e/ou para comercialização.

Entretanto, durante o relato desta entrevistada, a mesma expôs que essa prática de reaproveitamento de alimentos vem da sua infância, pois sua família era pobre e sua mãe coletava alimentos em feiras que não tinham condições de serem vendidos para alimentar os integrantes da família. A partir da necessidade, era praticada o aproveitamento total do alimento que seria jogado fora por feirantes. Este relato demonstra como a experiência de vida baseada em uma situação de pobreza serviu como inspiração para que a entrevistada se tornasse mais consciente acerca do reaproveitamento dos alimentos em sua vida, sendo que este estágio surgiu de uma oportunidade identificada por sua mãe para alimentar a família e hoje repercutiu em uma oportunidade que embasou a realização da culinária sustentável na vida da entrevistada. Em um outro estágio, durante a realização das oficinas de artesanato, a entrevistada (ANGU) identificou que a culinária sustentável que já era praticada em seu cotidiano poderia ajudar as demais pessoas que moravam em sua comunidade, identificando mais uma oportunidade, que se tornou a principal atividade de seu negócio social.

Esta história que embasa o surgimento do Angu das Artes é um exemplo característico de princípio que sustenta o surgimento de um empreendimento social, ou seja, quando a vivência do sujeito em uma situação característica de pobreza e/ou de injustiça, de marginalização, de desemprego, entre outras, acaba por gerar um sentimento que o impulsiona a ajudar as demais pessoas que passam por aquela situação por meio da criação de um negócio social (HOCKERTS, 2017; OLIVEIRA, 2004). Indo além, é possível afirmar que todos os casos aqui expostos possuem alguns antecedentes que levaram ao surgimento do negócio social, que são, a vontade e a viabilidade do empreendedor social no processo de tomada de decisão, o capital social do empreendedor social, o capital humano do empreendedor social, fatores do ambiente social e fatores do ambiente institucional (JIAO, 2011).

Exemplificando, os cenários de crise que impulsionaram alguns empreendedores (VERDA; CEPAL; LOVE) a montar e/ou reformular o empreendimento social podem ser compreendidos como fatores do ambiente institucional. A vontade e a viabilidade do empreendedor social no processo de tomada de decisão são compreensíveis em todos os casos. Enquanto que a história de vida que embasou o surgimento do negócio, a exemplo do

caso do Angu das Artes, está relacionada com o capital social do empreendedor social. Já o capital humano se torna essencial nos casos do love.futebol e do Samaritanos. E a situação do lixo deixado nas praias no caso Onda Limpa para Gerações Futuras, a exclusão social das pessoas em situação de rua no Samaritanos e, dos pescadores e das marisqueiras que sazonalmente ficam sem fonte de renda no caso do Clube de Mães Criativas, podem ser relacionados como fatores do ambiente social.

Entretanto, neste último caso (CLUBE), entende-se que há uma linha tênue entre social e ambiental, pois os fatores do ambiente social são derivados dos fatores do ambiente natural daquele ecossistema. Assim, por meio do caso aqui exposto, é possível compreender que os antecedentes que levam ao surgimento de empreendimentos sociais não se limitam aos expostos por Jiao (2011), podendo-se considerar, como complemento, os fatores do ambiente natural.

Mediante a análise de oportunidades, é possível discorrer sobre a análise das teorias da criação e da descoberta. Nos casos analisados nesta pesquisa, é possível afirmar que, em sua maioria, as oportunidades advêm de descobertas identificadas pelos empreendedores sociais. Estas descobertas se deram em diferentes contextos e situações, como já expostos por meio da análise de oportunidades. Entretanto, faz-se necessário explicitar as situações que demonstram que os casos aqui analisados possuem uma abordagem alinhada com a teoria da descoberta, conforme relatos expostos:

[...] justamente na mesma época que eu estava saindo, Samili estava saindo também do... do emprego que ela tinha e eu disse não, vamos fazer alguma coisa. E assim, a gente já tinha esse propósito, né? A Samili foi voluntária em algumas ações e eu também era em outras ações. Então assim, tinha essa ideia de gerar eh... utilizar a arquitetura pra fazer o bem, então surgiu dessa forma (ABRA).

O Grito já existe há dez anos, certo? Ele existe e continua a existir e, a partir da experiência do O Grito a gente trouxe e teve a ideia de criar um braço do O Grito, um braço social, certo!? [...] e aí criar uma rede, que a ideia é essa criar uma rede de... porque as vezes as comunidades ficam muito isoladas né... algumas têm Maracatu, tem *Hip Hop*, numa comunidade, na outra... Não tem intercâmbio, por exemplo, os artistas... eh... de renome, eles têm espaço na grande imprensa, né! Facilmente eles brilham, enquanto esses artistas, outros artistas das comunidades eles não têm tanta visibilidade, então a ideia é, seria essa (GRITO).

Então, o Clube de Mães foi correndo... correu atrás de onde teria curso. A gente começou a trazer para dentro da comunidade curso de corte e costura, cabeleireiro, doces e salgados, confeitaria, curso de garçom... e esses cursos ia capacitando as pessoas e a nossa... nossa missão aqui era ensinar a pescar, tratar e vender seu peixe (CLUBE).

E nesse vai e vem de mão de obra e necessidade, eu peguei uma obra em 2010 que eu tive muita dificuldade de mão de obra. [...] eu sou cristão e faço

parte de uma denominação cristã que tem um centro de recuperação química. Eu conversando com um amigo, ele perguntou se eu conhecia o pessoal do centro de recuperação e eu disse que não. Então decidi visitar e me deparei lá com uma situação de que? Tinha pra mais de 28 homens dentro de um centro de recuperação, ociosos. [...] E nesse negócio foi quando eu tive a ideia de solicitar... eu estava precisando nessa época de 4 homens e falei com a pessoa responsável se tinha condições de levar essas pessoas para o canteiro de obras, para trabalhar (CEPAL).

No primeiro relato supra descrito (ABRA), a oportunidade surgiu do próprio ramo de atuação dos idealizadores, que são arquitetos, o que caracteriza uma ação de descoberta de uma oportunidade que já estava presente naquele ramo de atuação, mas ainda não era explorada (ALVAREZ; BARNEY, 2007). Desta forma, identifica-se que a busca por essa oportunidade geradora do negócio social pode ter sido tanto deliberada, pois após certo período o entrevistado já tinha a intenção de fazer algo para ajudar as pessoas, o que por si só já gera uma situação de busca planejada; quanto emergente, pois pelo contato com as colegas de formação identificaram que poderiam fazer o bem utilizando o seu próprio ramo de atuação, de forma acidental. Isto condiz com a assertiva de Murphy (2011), de que a descoberta pode ocorrer de forma simultânea, ou seja, mais deliberada que emergente ou vice-versa.

Acerca dos demais relatos, o caso do O Grito Subúrbio demonstra que a vivência de trabalho em uma revista que é um negócio tradicional gerou o estímulo de criar uma ação para os artistas e moradores de comunidades que não possuem espaço nas mídias tradicionais para exporem seus trabalhos. Além disso, diferentes ações artísticas e culturais ocorrem em distintas comunidades, não havendo uma forma de conhecimento entre as comunidades que possibilite um intercâmbio entre os moradores e os artistas. Juntando a oportunidade identificada nas comunidades com o desejo de gerar uma ação social proveniente do ramo de atuação dos idealizadores, é possível compreender que, neste caso, também houve uma descoberta tanto deliberada quanto emergente (MURPHY, 2011).

Já no terceiro relato mencionado (CLUBE), pode-se inferir que a descoberta pela formação e capacitação das mulheres e dos jovens da comunidade que gerou o empreendimento social foi planejada (MURPHY, 2011), visto que adotaram a estratégia de especialização em determinados serviços que poderiam ampliar a fonte de renda das famílias que antes dependiam apenas da pesca. Enquanto que no quarto relato (CEPAL), a oportunidade foi identificada quando o empreendedor visitou um centro de recuperação para pessoas com vícios em drogas e, daí, percebeu que poderia contribuir para o processo de

reinclusão destas pessoas na sociedade por meio da formação profissionalizante, o que pode se caracterizar como uma descoberta de oportunidade emergente (MURPHY, 2011).

Assim como nos casos descritos, nos relatos (ONDA), (SAMA.2), (LOVE) e (ANGU) também são expostas características que demonstram que as oportunidades emergiram de um processo de descoberta. E a presença da descoberta também perpassa os demais casos analisados nesta pesquisa, só que, um caso em específico apresentou algumas características que precisam ser explanadas, o que se faz a seguir.

No caso do negócio Verda Impacto Positivo, o empreendedor mudou o foco do empreendimento social duas vezes. No começo, o empreendedor sabia que queria trabalhar gerando impacto social, com o foco de propagar esse impacto. Para tanto, começou atuando com comunidades periféricas para que confeccionassem produtos para portfólio de empresas, como brindes corporativos, que eram trabalhados em campanhas de marketing das empresas. Neste começo, identifica-se que a oportunidade não emergiu de uma descoberta, mas do processo de criação, pois o empreendedor não realizou pesquisas prévias, agindo conforme um estímulo endógeno e observando como o mercado reage (ALVAREZ; BARNEY, 2007; SHORT; MOSS; LUMPKIN, 2009). Em seguida, por meio de seu negócio social, o empreendedor identificou que as empresas não entendiam a realidade cultural que existia dentro das comunidades, o que caracterizava um problema. Desta identificação, o empreendedor percebeu ali uma oportunidade, que emergiu por meio de uma descoberta da vivência de seu negócio social em contato com as empresas tradicionais. Desta descoberta, o negócio tomou um novo rumo, momento em que ocorreu o primeiro redirecionamento, conforme relato:

Então eu precisei... eu comecei na verdade, a fazer com que as empresas prestando um serviço, desenvolver projetos sociais para as empresas. Então, a partir desses projetos, eu comecei a dizer assim: olha, para você fazer um projeto social, um projeto de auxílio a comunidade tem que ser desse jeito, tem que respeitar isso aqui, tem os seus limites, a produção é dessa forma... [...] Assim, eu prestava serviços desenvolvendo projetos de impacto social para as empresas. Trabalhando diretamente com o marketing das empresas e também com setores de responsabilidade social corporativa (VERDA).

Consequentemente, após a crise financeira que se iniciou em 2014/2015 no Brasil, o empreendedor percebeu que as empresas não mais podiam pagar por esse serviço, sendo que muitos empresários queriam que o empreendedor ensinasse suas equipes a desenvolverem projetos de impacto social, momento em que o empreendedor identificou uma nova oportunidade, que emergiu de uma descoberta gerada por uma ação endógena, como já descrito no início desta seção. Desta forma, na visão do empreendedor:

Aí, quando as empresas me pediram isso... aí eu vi o momento de eu (pivotar) mais uma vez. Dessa vez definitiva para assumir a Verda como empresa de educação. Por isso que a gente se diz uma escola de impacto social, impacto positivo, né? Porque a gente ensina através de métodos criativos, através de projetos especiais, através da gestão de grupos de impacto, como desenvolver o impacto social dentro desses ambientes (VERDA).

Desta descoberta, novamente, o negócio social tomou um novo rumo, que se solidificou e atualmente direciona as ações deste empreendimento social. Desta forma, compreende-se que o estágio inicial do empreendimento social se deu por meio da criação de oportunidades, conforme pregam os estudiosos da teoria da criação no empreendedorismo (ALVAREZ; BARNEY, 2007). Como também, o empreendimento social passou por dois estágios de desenvolvimento, ambos embasados pela descoberta de oportunidades mediante a atuação no mercado e de um choque exógeno que gerou uma mudança no mercado – crise financeira, o que condiz com a teoria da descoberta formulada no âmbito do empreendedorismo (ALVAREZ; BARNEY, 2007; MURPHY, 2011).

Consequentemente, por meio deste caso (VERDA), é possível refletir e compreender que o processo de formação de um empreendimento social pode ir além de uma análise dicotômica entre criação ou descoberta de oportunidade (ALVAREZ; BARNEY, 2007; MURPHY, 2011; SHORT; MOSS; LUMPKIN, 2009), havendo um processo contínuo entre criações e descobertas de oportunidades. Este caso também permitiu compreender que um empreendimento social passa por diferentes estágios de maturação da ideia inicial, sendo um processo cíclico que surge com o intuito de gerar uma ação com resultado social e continua com a identificação das atividades a serem executadas, como serão executadas e quais os resultados sociais que este conjunto de ações irá gerar. Desta forma, a constituição de um empreendimento social requer um processo de amadurecimento, que ocorre por meio de diferentes estágios, até que se identifique a melhor forma de conduzir este negócio.

Estes estágios de maturação também foram identificados em outros casos, como o do empreendimento Angu das Artes em que a primeira etapa foram as ações de conscientização sobre coleta seletiva, a segunda etapa foi a identificação da oportunidade de transformar o lixo coletado em artesanatos, e a etapa seguinte foram as oficinas de artesanato. Daí vieram os lanches para as pessoas que cursavam estas oficinas, onde identificou-se a oportunidade de ministrar cursos de culinária sustentável. Como também, no caso Samaritanos, onde a ação inicial era fornecer alimentos para pessoas em situação de rua e, desta ação, identificaram que poderiam fazer mais, sendo um ponto de partida para ações futuras, como o fornecimento de serviço de elaboração de documentos para estas pessoas que vivem em situação de rua.

Assim, compreende-se que os empreendimentos sociais passam por diferentes estágios de maturação, sejam estes baseados na criação ou na descoberta de oportunidades. Com base na discussão desenvolvida nesta seção, foi possível responder ao primeiro objetivo específico desta dissertação – compreender se as oportunidades que levaram ao surgimento dos empreendimentos sociais analisados emergiram do processo de criação ou de descoberta.

Após a criação ou identificação das oportunidades, os empreendedores estruturam seus empreendimentos sociais e começam a gerar impacto social. Assim, é preciso compreender como o processo de criação até a devolução de valor é feita para as comunidades, o que se discute no tópico seguinte.

4.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL – CRIAÇÃO, APROPRIAÇÃO E DEVOLUÇÃO DE VALOR

A discussão sobre valor está pautada nos resultados que o empreendimento social gera para as pessoas de determinada comunidade, podendo este valor ser financeiro, social ou ambos. O valor social, por exemplo, é subjetivo, sendo reconhecido quando da existência de impactos sociais positivos. Com base na atuação dos empreendimentos, foi possível identificar se as ações empreendedoras geram valor social ou econômico para as pessoas das comunidades atendidas, o que é apresentado no Quadro 8. As informações que baseiam a construção desse quadro são descritas ao longo desta subseção.

Quadro 8 – Tipo de valor devolvido pelos empreendimentos sociais para as pessoas atendidas

Empreendimento social	Devolução de valor	
	Social	Econômico
ABRA	✓	-
O Grito Subúrbio	✓	-
Clube de Mães Criativas	✓	✓
Projeto CEPAL	✓	-
Onda Limpa para Gerações Futuras	✓	-
Samaritanos	✓	-
Angu das Artes	✓	-
Verda Impacto Positivo	✓	-
love.futebol	✓	-

Fonte: Dados da pesquisa

Em um dos casos aqui analisados (ABRA), o impacto social é causado pelo fornecimento de serviços de arquitetura e de reforma de baixo custo. O foco está em moradores de comunidades, que são famílias da classe C e possuem baixo poder aquisitivo. Não se trata apenas de ofertar um serviço de baixo custo, o ponto principal, conforme relatos (ABRA), é que as construções nas comunidades são constantes, sejam construções

propriamente ditas ou reformas, mas não há um acompanhamento técnico tanto no planejamento quanto na execução dessas obras. Isto gera sérios riscos, como desperdício de materiais durante a construção, de ter alto custo e questões de segurança, pois pode ocorrer desmoronamentos caso a obra seja executada sem a análise correta das cargas que a estrutura pode suportar, o que só é feito por profissional especializado. Além disso, as obras irregulares podem não dispor de espaços para ventilação e para iluminação natural ou do dimensionamento correto da quantidade de habitantes por cada cômodo, como também, a má execução pode gerar problemas de infiltração, o que pode possibilitar o surgimento de mofo. Então, “isso prejudica a questão de saúde deles. Então é isso que a gente quer combater, justamente isso, a má construção” (ABRA).

Para ajudar a solucionar o problema da má construção em comunidades, o empreendimento social ABRA busca ofertar os serviços técnicos com preços acessíveis a pessoas da comunidade, que geralmente recebem em torno de um salário mínimo, conforme relato (ABRA). Pois estes serviços costumam ter alto valor e pessoas de baixa renda não podem custear, o que leva às construções executadas pelos próprios moradores que não possuem conhecimento técnico para tal.

Desta forma, o empreendimento gera um impacto social, que é possibilitar com que as obras dentro de comunidades sejam executadas de forma correta, com apoio técnico, ajudando as pessoas a reduzirem custos com desperdício de materiais e possibilitando com que o valor do serviço seja acessível. Assim, estas pessoas terão uma economia na construção ou na reforma e terão uma residência corretamente projetada, com aproveitamento de iluminação e da ventilação natural, com o correto dimensionamento da quantidade de pessoas para cada cômodo e evitando com que problemas nas estruturas venham a surgir, ou seja, estas pessoas terão uma moradia saudável, que possibilita a qualidade de vida da família. Assim, o empreendimento alcança a autossustentabilidade financeira e gera valor para seus fundadores, enquanto devolve valor social para as pessoas atendidas.

Em outro caso (GRITO), o impacto social se dá de muitas maneiras, sendo que a principal meta do negócio social é:

[...] a divulgação da cultura e da arte das periferias (GRITO).

Este objetivo emergiu da identificação da falta de publicidade e de propaganda das artes e culturas das comunidades nos meios midiáticos, sendo que a criação de uma revista online para o público das periferias e alimentada por esse mesmo público, constitui a ferramenta adotada neste negócio para gerar impacto social. Além deste problema, o respondente aborda outro problema social que contribuiu para a idealização do negócio:

O problema social que gerou esse projeto eh... intervenção () no Brasil e o foco é naquela/naquele grupo de jovens que não estudam e nem trabalham, então a gente sabe que o jovem no Brasil tem essa carência, né, de atividades, de ter acesso a formação. Então O Grito Subúrbio surgiu com esse intuito (GRITO).

Para lidar com os dois problemas, o empreendimento social foca na criação de uma revista online cujo conteúdo será produzido por estes jovens das comunidades que não trabalham. Para isso, são ofertadas oficinas de texto, fotografia, vídeo, oficinas de comunicação e de redes sociais, caracterizando uma formação básica de comunicação e de jornalismo para estes jovens, ao mesmo tempo que irão contribuir com a formação de matérias e reportagens sobre suas comunidades para alimentar a revista online. Este processo de formação é efetuado sem nenhum custo para os jovens, como também, o custo para manutenção da página online também não é cobrado. Perguntado sobre a fonte desses recursos financeiros necessários para sustentar o empreendimento social, o respondente afirmou:

A gente não tem esse processo formal hoje. Não tem nenhuma atividade prevista... mas tem algumas que a gente pensa realizar, por exemplo, realização de eventos, e aí você poderia trazer como eu falei com a criação dessa rede, criar eventos com esses artistas que poderia estar criando um tipo de renda e sustentabilidade pro projeto. E outra coisa que a gente também pensa trazer uma certa sustentabilidade a gente também escreve editais de incentivo e também a gente pensa, por exemplo, fazer parcerias entre empresas de modo... a contrapartida por exemplo é criação de algum produto ou algum serviço para empresas que têm interesse de forma... como contrapartida por exemplo, como a gente trabalha com comunicação de marca e criação de vinhetas (GRITO).

Desta forma, a intenção é gerar eventos com a presença dos artistas das comunidades e parte desses recursos seria para a sustentabilidade financeira do empreendimento e a outra parte seria dos próprios artistas, como também, os integrantes pretendem ofertar serviços de mídia para empresas tradicionais com o intuito de contribuir com a autossustentabilidade financeira do empreendimento social. Desta forma, o foco principal está na geração de valor social para as comunidades, sendo que a geração de valor econômico se dá apenas para os artistas responsáveis pelos eventos.

No caso do empreendimento social Clube de Mães Criativas, o foco está na criação de artesanato pelas mães da comunidade que integram o empreendimento, sendo que este artesanato é comercializado e o valor é revertido para as mães, para a sustentação de suas famílias. Como também, é da comercialização destes artesanatos que se custeia o aluguel e demais despesas do espaço físico que é a sede do empreendimento. Assim, as mães interessadas aprendem a trabalhar com artesanato e, consecutivamente, podem continuar

atuando no empreendimento social ou por conta própria, comercializando o artesanato que produzem.

O foco está no artesanato, mas eventualmente o Clube de Mães Criativas oferta cursos de qualificação profissional, sendo que, nestes cursos, precisam de apoio de entidades públicas para custear tanto os materiais para o curso quanto a mão de obra da pessoa que ministra o curso, ou que o profissional ministre o curso sem cobrar nada, como forma de apoio. Desta forma, é perceptível a geração de valor econômico para as mães por meio do artesanato e, também, da geração de valor social para todos da comunidade por meio dos cursos de qualificação profissional, cujo intuito é permitir com que trabalhem e consigam se sustentar financeiramente – valor social.

No caso do Projeto CEPAL, o estágio inicial do empreendimento era acolher as pessoas de centros de recuperação química e dar um trabalho temporário para elas na empresa tradicional do empreendedor, contribuindo com que tivessem uma formação para atuar no mercado. Da experiência, surgiram certos problemas e o empreendedor encerrou esta ação em sua empresa tradicional. Atualmente, com o intuito de ajudar estas pessoas, o empreendedor criou um empreendimento social que é o Projeto CEPAL para executar essa ação, que ocorre separada do negócio tradicional. Ao invés de levar as pessoas para trabalharem e aprenderem na prática, como ocorreu no estágio inicial, montou-se um curso com aulas teóricas e práticas que dura 2 meses e, ao final, a pessoa tem uma profissão, ser montador de *Drywall*. A atuação do Projeto CEPAL ocorre como descrito no relato seguinte:

Eu formo turmas com 20, 25 pessoas e eles fazem esse curso de 2 meses sendo 3 vezes por semana. Então nessas 3 vezes por semana vem uma turma na parte da manhã e uma na parte da tarde. De manhã eles chegam, tomam café e um lanche, pois muitos estão em situação de vulnerabilidade e não têm nem um café da manhã, então eles chegam lá com um quebra gelo que é um cafezinho com pão que serve pra que o cara que está com fome comer e o que não está com fome pelo menos comer algo. E de meio dia saem e muitos aproveitam, almoçam e dali voltam para casa. Enquanto esses estão almoçando, está chegando a turma da tarde que almoça com eles. Então eu dou um período de descanso e começa a turma da tarde. [...] essas pessoas vêm e eu consegui parceiros que custeiem uma bolsa. O que é a bolsa? É uma cesta básica e uma remuneração de passagem (CEPAL).

Desta forma, o empreendimento social Projeto CEPAL busca contribuir com o estágio final do processo de recuperação química, que é a reintegração da pessoa no mercado de trabalho, pois muitas dessas pessoas nem possuem uma profissão, o que gera uma limitação para se reposicionar no mercado de trabalho. Ainda conforme os relatos (CEPAL), quando a pessoa sai do centro de recuperação sem uma profissão, é possível que ela fique com tempo ocioso e isso possibilita com que voltem a usar drogas. Perguntado sobre como funciona a

sustentação financeira do negócio, o respondente afirmou que o curso é custeado por empresas de construção civil com as quais já trabalhou em seu negócio tradicional e são parceiras.

O respondente afirma que alguns empresários apoiam com valor financeiro ou com o fornecimento de material necessário para as aulas práticas, sendo que muitos ajudam porque querem contribuir com o lado social, enquanto que outros ajudam porque há escassez de montadores de *Drywall* no mercado e querem ter mais profissionais disponíveis para quando precisarem. O próprio empreendedor apoia o negócio social com o fornecimento de um de seus funcionários da empresa tradicional para ministrar o curso quando ele mesmo não pode ministrar. Entretanto, o negócio social ainda não está totalmente estruturado, sendo que a autossustentabilidade financeira encontra-se em processo de formatação, pois o respondente afirma que quer desenvolver atividades financeiras para não depender apenas do apoio de outras empresas, mas ainda está analisando como fazer isso. Assim, percebe-se que o foco deste negócio é gerar valor social por meio do processo de profissionalização que, conseqüentemente, irá contribuir para a geração de valor econômico por meio do trabalho.

Em outro caso (ONDA), além das caminhadas para recolhimento do lixo deixado na praia, os integrantes realizam o processo de conscientização dos moradores na região da praia de Itapuama acerca da coleta seletiva. Assim, os moradores passaram a realizar a separação do lixo e o empreendimento social recolhe semanalmente este lixo na casa dos moradores. Sobre o impacto, o respondente afirma:

A gente hoje é pioneiro com a coleta seletiva no litoral sul do Cabo de Santo Agostinho. [...] mas no ano de 2017, contabilizou de janeiro até dezembro de 2017. A gente tirou duas toneladas e meia com uma bicicleta, que é um triciclo, e uma carroça de carga. A gente tirou duas toneladas e meia de resíduos (ONDA).

Desta forma, o negócio social Onda Limpa para Gerações Futuras auxilia no processo de conscientização ambiental de moradores de regiões litorâneas, auxiliando também no processo de destino do lixo proveniente da coleta seletiva efetuada pelas famílias, o que acaba por contribuir com a geração de valor social e ambiental. Como forma de autossustentação, o lixo recolhido é vendido para ajudar a financiar o negócio, juntamente com outras ações financeiras desenvolvidas no negócio, como a venda de suvenires e de materiais didáticos sobre coleta seletiva e práticas ambientais e palestras ministradas em escolas da rede privada.

No caso Samaritanos, o objetivo é gerar valor social para as pessoas que estão em situação de vulnerabilidade nas ruas, conforme relato da respondente:

A gente trabalha com pessoas em situação de rua e toda quarta-feira a gente sai para entregar alimentos, para entregar bebidas e conversar com elas e

sempre demonstrar atenção para estas pessoas que carecem até mais do que alimentos e mais do que a fome em si (SAMA.1).

Além do apoio com as necessidades básicas, uma série de outras atividades – já descritas – são desenvolvidas para ajudar a mudar a situação de vida destas pessoas, sendo que a missão principal é:

[...] oferecer também oportunidades de mudança de realidade mesmo, para que as pessoas saiam da rua, esse é o nosso maior projeto (SAMA.2).

Como forma de apoio para a sustentação do empreendimento, são realizadas ações com finalidade comercial, como a realização de eventos onde se cobra valor de entrada e a venda de produtos, que servem para a autossustentabilidade financeira do negócio social, ou seja, há uma apropriação de valor econômico que a seguir gera uma devolução deste valor para o público atendido, sendo que este valor passado ao público é caracterizado como social e não mais como econômico.

No caso do negócio social Angu das Artes, o foco de atuação está na culinária sustentável, possibilitando com que as pessoas nas comunidades aprendam a aproveitar todas as partes dos alimentos, como também, a reaproveitar sobras de alimentos. Nesse caso, a ideia é cobrar um valor de R\$ 5,00 ou R\$ 10,00 para cada pessoa que participar do curso de culinária sustentável, como também, cobrar de instituições e de restaurantes quando forem ministrar esses cursos nessas organizações, havendo geração de valor social para as pessoas e de valor econômico para sustentação financeira do negócio. Conforme relato (ANGU), o ato de cobrar um valor simbólico pelo curso ajuda a atrair mais pessoas, pois pela experiência a entrevistada disse que muitas pessoas nas comunidades não valorizam cursos grátis, sendo que se é cobrado um valor, supõe-se que mais pessoas irão valorizar e participar da ação. Além disso, a ideia de criar um restaurante na comunidade Alto de Santa Isabel focada na culinária sustentável também contribui com a geração tanto de valor social quanto econômico para a comunidade.

Sobre o plano de gerar um restaurante na comunidade, a respondente (ANGU) afirma que será uma base para o desenvolvimento de Turismo de Base Comunitária, sendo que pessoas de outras regiões irão para conhecer a culinária do restaurante e, conseqüentemente, irão conhecer a comunidade e os atrativos da comunidade, o que contribui tanto para uma troca de conhecimento por meio da interação social destes atores externos e internos, quanto pelo aumento da comercialização, porque os visitantes irão comprar produtos criados e vendidos normalmente na comunidade, como artesanato. Esta ideia de desenvolvimento comunitário por meio do Turismo de Base Comunitária também está sendo discutido no love.futebol, pois a ideia conforme relato (LOVE) é atrair grupos de voluntários que pagarão

algum valor para participar do voluntariado durante um período de tempo para arcar com custos de estadia e administrativo do empreendimento social, sendo que durante o tempo que estiverem na comunidade irão consumir bens locais, contribuindo com a geração de valor econômico, como também, participarão de uma experiência social enriquecedora tanto para os voluntários quanto para os moradores.

Acerca do empreendimento social Verda Impacto Positivo, a atuação se dá por meio de laboratórios com duração em torno de 4 horas. Nesses laboratórios se aborda diversos assuntos acerca de questões sociais e ambientais, sendo que cada laboratório é específico para um determinado assunto, sempre com o foco educacional. Além de atuar em empresas e em universidades, o negócio social hoje foca bastante na educação básica, pois como afirma o respondente:

A gente faz... por isso que a gente defende tanto a educação básica. O movimento da inovação social ele está muito nos jovens de vinte e poucos anos, né? Que é essa geração que dá a vida por isso, Startups de impacto social e etc. Tem uma linguagem muito pertinente para os mais jovens, mas isso não chega nas escolas. Então, assim, o objetivo da vida é melhorar a educação nesse sentido de trazer inovação social para dentro da educação básica, mas de... se a gente fosse olhar uma missão mais macro, digamos assim, essa questão de construir uma geração de transformadores, assim (VERDA).

Desta forma, o objetivo é ajudar a instruir as novas gerações a propagarem e a atuarem positivamente para impulsionar as causas sociais, sendo algo inerente à formação de vida das pessoas, o que contribui com a geração de valor social. Para tal, o empreendimento cobra um valor para cada laboratório ministrado em escolas da rede privada, em empresas e em universidades, com a finalidade de geração e apropriação de valor econômico para a viabilidade econômica do negócio social.

O empreendimento social love.futebol busca melhorar questões de saúde por meio do impulsionamento de atividades físicas para jovens de comunidades carentes, sempre por meio da construção de quadras poliesportivas. De forma indireta, a construção das quadras permite com que várias atividades culturais e comerciais se desenvolvam nas áreas das quadras, que passam a se tornar centros de convivência. Assim, o impacto do empreendimento está na geração de valor social para as pessoas das comunidades. Sendo que a captação de recursos financeiros advindos de patrocínios e de doações contribuem com a apropriação de valor econômico que se repercute na construção das quadras.

Diante das descrições realizadas, compreende-se que os empreendimentos sociais aqui analisados, em sua maioria, buscam criar valor econômico para manter a autossustentação financeira – como postulam Hlady-Rispal e Servantie (2017), pois sem o valor monetário

estes empreendimentos não conseguem continuar em seus respectivos mercados de atuação. E as ações desenvolvidas para a criação de valor econômico aqui analisadas são diversas: palestras, minicursos, eventos e comercialização de produtos e/ou serviços. Em poucos casos, como ocorre no Angu das Artes, é cobrado algum valor econômico do (s) usuários/consumidores/público alvo do negócio social, com o foco de autossustentação financeira. Enquanto que, na grande maioria, a exemplo do Samaritanos, a captação de recursos financeiros ocorre com a comercialização de bens para outros atores que não sejam o público alvo, sendo que esta ação é necessária para manter a viabilidade financeira do negócio social e sustentar, assim, a geração de impacto social.

Assim, seja cobrando diretamente do público atendido ou de outros atores, a criação de valor econômico serve para a apropriação deste valor (HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2018) pelos empreendimentos sociais aqui analisados, com a finalidade de subsistência desses empreendimentos no longo prazo, o que pode ser compreendido como uma estratégia para assegurar a viabilidade financeira. Entretanto, não se identificou nos empreendimentos sociais aqui analisados a existência de renúncia da apropriação de valor como defende Agafonow (2015), podendo-se supor que nem todos os empreendimentos sociais devam renunciar à apropriação de valor gerado, visto que tal valor é essencial para a sobrevivência organizacional e, conseqüentemente, para a propagação de impacto social nas comunidades.

A maioria dos casos aqui analisados não contribui com uma devolução direta do valor econômico apropriado para as pessoas carentes atendidas, ou seja, não há um compartilhamento desse valor econômico arrecadado para as comunidades atendidas em forma de valor monetário. É possível afirmar que tal devolução de valor econômico ocorre por meio da transformação desse em bens, como os alimentos; em outros casos a devolução de valor é puramente social – bem-estar, qualidade de vida, melhoria das condições ambientais, melhor aproveitamento dos alimentos, possibilidade de mudança da realidade vivenciada e de inserção no mercado de trabalho.

Aprofundando a discussão, entende-se que a devolução de valor social destes empreendimentos para as pessoas das comunidades atendidas pode representar um modo de auto desenvolvimento, seja ele pessoal ou profissional. Profissionalmente estas pessoas se qualificam e indiretamente a devolução de valor social pode se transformar em valor econômico – quando as pessoas passam a exercer as funções e atividades aprendidas nas ações educativas/profissionalizantes dos negócios sociais. Isto pode ser comparado com a assertiva de Agafonow (2015) de que a devolução de valor em um negócio social implica em dar o poder de mercado para o bem dos consumidores, ou seja, o ato de instruir e de educar as

peessoas no âmbito profissional possibilita com que tenham as ferramentas necessárias para atuarem no mercado e, assim, possam sair da condição de vulnerabilidade social na qual vivem.

A partir da discussão desenvolvida nesta seção, foi possível concretizar o segundo objetivo desta pesquisa – descrever o processo composto por criação, apropriação e devolução de valor presente nos empreendimentos sociais analisados. Com base na discussão sobre valor, é possível avançar para compreensão do nível de alcance dos empreendimentos sociais analisados, o que se discute no próximo tópico.

4.3 EMPREENDEDORISMO SOCIAL – ABORDAGENS COMPENSATÓRIA OU TRANSFORMATIVA

Os relatos aqui analisados ressaltam a preocupação que os empreendedores sociais possuem com a geração de impacto social, o que se dá pela devolução tanto de valor social quanto econômico para as sociedades. Desta maneira, certas ações desenvolvidas pelos empreendimentos sociais analisados objetivam equilibrar as falhas tanto do mercado quanto do Estado por meio da atuação em determinadas áreas que requeiram maior intervenção no sentido de dar suporte às pessoas em situações de carência econômica e social. Estas atividades são condizentes com a abordagem compensatória do empreendedorismo social (NEWHEY, 2018).

Um dos pontos para identificar a abordagem compensatória na atuação dos negócios sociais se dá pela área geográfica de atuação, ou seja, o nível de alcance no qual o empreendedor social se dispõe a atuar. Perguntados sobre a possibilidade de expansão e de atuação para outras regiões, cidades ou até estados, alguns respondentes afirmaram:

Não! A princípio não, porque assim, a gente ainda está no início, como a gente está incubado, estamos a um ano e três meses, assim a gente ainda está fazendo aqui e tem muitas para fazer ainda [...] (GRITO).

Bem, as pernas da gente só dá mesmo para a gente atender aqui a comunidade de Brasília Teimosa e não dá para a gente ir além, sair daqui, não. Que a gente está indo além daqui é vendendo nossos produtos artesanais, né? (CLUBE).

Hoje eu trabalho só com Recife e região metropolitana (CEPAL).

Porque nós somos 9 praias no litoral sul do Cabo de Santo Agostinho, mas diante de não ter pernas para poder proporcionar a ida para as demais praias, nós trabalhamos apenas na Praia de Itapuama, por enquanto, Itapuama, Xaréu e Paiva. São as praias mais próximas, quando a gente tem pernas para alcançar e onde a gente vem realizando. Mas já fizemos já ações em Gaibu e em Suape também, mas assim, a gente quer expandir e dar continuidade [...]. Assim, a gente trabalhou já com o município de Jaboatão. Já teve a oportunidade de vir para Olinda também, fazer alguns umas ações de coletas

na beira da praia com o pessoal. A proposta mesmo é poder trabalhar isso nas demais praias do Estado de Pernambuco (ONDA).

Estes relatos demonstram o foco de atuação em uma região específica, não havendo, a princípio, um estímulo destes empreendedores sociais para propagar a atuação dos empreendimentos para além das barreiras geográficas com as quais estão familiarizados e situados. O segundo relato (CLUBE) demonstra claramente a intenção de atuar e permanecer em uma única comunidade, não havendo uma preocupação em dar apoio e gerar oportunidades de impulsionar a realização de impacto social também para outras comunidades. O primeiro (GRITO) e o terceiro (CEPAL) relatos, assim como se constatou em outro relato (ANGU), demonstram uma posição de atuação estática, não preocupada em expandir geograficamente, mas que possui maior alcance, pois ambos atuam em diferentes comunidades da RMR. Já o quarto relato (ONDA) possui a intenção de expandir mas para uma área limitada, que é Pernambuco, não havendo um desejo por parte do respondente em romper as barreiras geográficas e adentrar em novas áreas do Brasil, por exemplo.

Com base nestes relatos, é possível compreender que estes empreendedores sociais não pretendem atuar para além de uma ação compensatória, visto que, por mais que possam gerar mudanças na realidade social onde atuam, não possuem a visão e nem a missão de atuar além destas áreas e, desta forma, é difícil identificar que suas ações gerarão uma ação transformativa para diferentes sociedades. Além da atuação geográfica destes empreendimentos sociais, outras questões também corroboram o foco destes na direção de uma abordagem compensatória, como demonstram os seguintes relatos:

Meu irmão, a gente começou esse trabalho através de uma deficiência, né? Do poder municipal, em poder proporcionar que a gente tivesse lixeiras na praia, que tivesse um direcionamento correto para o resíduo sólido, né? E através disso, a gente faz o papel de conscientizar as pessoas de tentar... (ONDA).

Eu não chamaria de compensar, eu diria que é uma forma de recompensa... na verdade, eu vejo meu projeto como uma forma de compensar... na verdade, eu acho que a palavra seja compensar mesmo. Eu faço com que esse cidadão sofra menos com a deficiência do sistema que nós temos (CEPAL).

Eu vejo dessa maneira, é transformar, é fazer o que realmente o poder público não faz, que poderia ser obrigação do poder público, capacitar a gente, dar contribuição e não nos dão (CLUBE).

Boa pergunta... não... acho que cumprir esse papel de lacuna mesmo, socioeconômica, a partir do momento que falei desse público mais vulnerabilizado e também por uma falta do Estado no sentido de que falta trabalho de um lado e falta também oportunidade de formação de educação formal, então acho que a gente de certa forma... [...]. Sim, de compensar! É uma forma de atuar onde há uma certa ausência do Estado (GRITO).

Os relatos acima expostos apontam para uma atuação social direcionada para a compensação das falhas do sistema socioeconômico vigente, principalmente acerca das falhas do Estado em suprir as necessidades que as sociedades possuem. No terceiro relato (CLUBE), a respondente cita a ação de transformar, mas ao continuar o discurso revela que a intenção real é a de compensar pelas falhas, principalmente do Estado, e não de transformar o sistema socioeconômico instaurado e aceito socialmente. Assim, pode-se reconhecer que os empreendimentos sociais O Grito Subúrbio, Clube de Mães Criativas, Onda Limpa para Gerações Futuras, Projeto CEPAL e Angu das Artes possuem uma atuação social alinhada com os preceitos da abordagem compensatória do empreendedorismo social (NEWHEY, 2018).

Avançando a discussão, se observou que alguns dos empreendimentos sociais distinguem-se dos empreendimentos sociais analisados previamente, pois não atuam conforme uma abordagem puramente compensatória. Ainda assim, possuem uma atuação focada na compensação das falhas do sistema vigente, como evidenciam os relatos:

Negócio social, ONG, assim terceiro setor em dois e meio, é justamente visando melhorar alguma coisa que hoje não... o governo, assim o estado não dá, né... para eles e um dos pontos também da parte de habitação que a gente tem [...] (ABRA).

A gente entende que não deve substituir o Estado, pois o Estado tem o papel dele. E a gente tem um braço muito forte (incompreensível) junto com políticas públicas. Então a gente ocupa alguns espaços como comitê (Poprua), fórum estadual e a gente discute e elabora como sociedade civil organizada, políticas públicas para esta população. Pois a gente entende que hoje nem o governo nem o sistema econômico prioriza estas pessoas. Estas pessoas são comumente designadas como excluídas e invisíveis, né?... O sistema econômico exclui e a desigualdade à medida que aumenta... isso é bem claro nos últimos tempos com o desmonte da assistência social, com a falta de repasse da União pra financiar estados e municípios, a gente viu o aumento de pessoas em situação de rua (SAMA.2).

Se o governo estivesse 100% presente o projeto da gente não teria por que existir, pois estas pessoas não estariam nesta situação (SAMA.1).

Mediante os relatos supramencionados, o discurso da falha do Estado e dos mecanismos do mercado é central, demonstrando que a atuação destes empreendimentos sociais se dá, principalmente, como uma forma alternativa para suprir as necessidades de pessoas carentes e gerar valor social que, a priori, deveria ser uma ação desenvolvida pelo Estado e pelo mercado. Com base nesta compreensão, entende-se que estes empreendimentos sociais possuem uma atuação social alinhada com a abordagem compensatória do empreendedorismo social. Contudo, mediante os relatos dos respondentes (SAMA.2), (SAMA.1) e (ABRA), percebe-se que existe a possibilidade de um empreendimento social ter

uma abordagem compensatória e, ao mesmo tempo, ter uma visão transformativa, como demonstram os relatos:

Certo. A ideia de todo... assim, a gente tem um negócio social, mas também tem o conceito de *Startup* muito forte. Então a ideia da gente é escalar isso, é fazer com que isso seja replicado em todo o Brasil, fora do Brasil também. Então assim, é um modelo que a gente quer que aconteça e que gere escala. Então assim, aumente impacto. [...]. Então é tentando, vendo o global realmente assim, desse jeito (ABRA).

Pretendemos, a visão de futuro nossa é alcançar primeiro Pernambuco, né? e depois, de repente, o grande sonho nosso é realmente estabelecer um método próprio que a gente possa replicar, entende? Hoje entendemos que nenhum método que trabalha essa população é realmente eficaz, todos eles têm suas falhas, tem suas limitações e por último, existe uma reincidência muito grande porque são vários motivos que levam as pessoas a viverem nas ruas. Então a gente pensa num plano ousado para o futuro... [...] estabelecer realmente um método que a gente pudesse replicar. Aí teria sentido a gente ir para outros lugares do Brasil. [...]. Tanto a gente poder que esse método seja replicado para quem pudesse e quisesse replicar o fizesse, como também a gente enquanto instituição poder ir pra outros estado até e, de repente, quem sabe, outros países (SAMA.2).

[...] a gente já está também tentando transformar a realidade que elas vivem e consequentemente transformar a situação da cidade como um todo (SAMA.1).

Estes relatos geram indícios de que mesmo atuando como forma de compensação, estes empreendimentos sociais objetivam gerar uma transformação para além de sua região geográfica (EBRASHI, 2013), numa busca pela mudança de paradigmas vivenciados principalmente nas comunidades carentes e pela implantação de melhorias que sejam globais, contribuindo para uma atuação em conjunto entre povos distintos. Desta forma, os empreendimentos sociais Samaritanos e ABRA se distanciam da visão puramente compensatória que os quatro primeiros empreendimentos sociais analisados neste tópico demonstraram, sendo empreendimentos que atuam em uma ação compensatória (NEWHEY, 2018), mas com uma visão transformativa alinhada com os preceitos de Ebrashi (2013). Entretanto, não foi possível identificar a construção de redes nas quais sejam desenvolvidas interações entre atores transnacionais, que para Newey (2018) é um dos fatores para a transformação do sistema capitalista global.

Aprofundando essa visão transformativa identificada, é possível afirmar que a compensação por si só não gera mudanças estruturais no sistema, por mais que seja necessária, no longo prazo é preciso que haja transformação para que a compensação não seja mais primordial, sendo esta uma crítica presente em um dos relatos:

Então... eu acho que compensar... quando se fala em compensar é meio que se acomodar ao *status quo*... à situação em que se está. Isso a gente não tem intenção, a intenção da gente é realmente transformar! É por isso que a gente

está em várias frentes... não é só na parte de empreendedorismo social, não é só no assistencialismo, também nas políticas públicas, pra que a gente consiga realmente alterar, hoje a gente trabalha num projeto de lei pra população em situação de rua [...]. A gente precisa transformar essa realidade! Não sei se a gente tem a ousadia ou a pretensão de mudar o sistema econômico como um todo... de um capitalismo para uma outra possibilidade, mas transformação de realidade eu acho que tem mais a ver do que compensar, entende? (SAMA.2).

Este relato incita uma discussão acerca do alcance da abordagem compensatória, pois, conforme o respondente, a abordagem compensatória estimula a manutenção de uma situação de acomodação, tanto por parte das pessoas quanto pelas organizações, entidades e poderes públicos. E, conforme o respondente, esta situação de acomodação não é aceitável para um empreendimento social, sendo que a transformação do sistema hegemônico possui maior atenção na atuação de um empreendimento social. Como forma de demonstrar essa busca pela transformação, o empreendedor afirmou que o negócio social Samaritanos está atuando na criação de uma Lei alinhada com a questão de políticas públicas, sendo esta ação um começo que pode ajudar na transição do atual modelo de negócio que é compensatório para uma possível atuação transformativa no longo prazo.

Ainda sobre a abordagem transformativa (EBRASHI, 2013; NEWHEY, 2018), alguns dos empreendimentos sociais analisados demonstram uma atuação condizente com esta abordagem, como se depreende do relato abaixo:

A gente atua em Recife, Pernambuco, né? A gente também pode ir para o interior e etc. Mas a gente já está, no final de 2019 a gente deve lançar um programa de expansão para ir para o Rio de Janeiro e já está namorando com Fortaleza também. A ideia da gente é ter produtos cada vez mais escaláveis (VERDA).

Este relato aponta para a preocupação do respondente em expandir a atuação de seu negócio social para outras regiões geográficas, não se limitando a um único espaço geográfico, o que também é notável na atuação do negócio social love.futebol, que atualmente possui projetos em vários países. Esta visão de expansão é condizente com a abordagem transformativa (EBRASHI, 2013), como já discutido anteriormente. Além de adentrar em outras áreas e comunidades, outros aspectos sustentam a abordagem transformativa destes dois empreendimentos sociais, cada um com sua visão, conforme relatos:

Então, o que é que a gente faz... A gente quer pegar essa metodologia que a gente tem e disseminar dentro das escolas existentes. Então, com isso que eu quero dizer, é o sonho, digamos, da Verda é fazer com que a metodologia de inovação social dentro de escolas, ela seja aplicada para todas as escolas públicas e privadas. Eu vejo a educação com necessidade muito grande de trabalho de inovação social da forma como a gente levanta a bandeira, que é trazendo o aluno para ter um olhar crítico e ser o protagonista de movimentos de transformação. Então, acaba com aquela coisa de você dizer

direitos e deveres, o que é aquilo? Não. Enxerga o teu ao redor, enxerga a tua vizinhança, vê as problemáticas que existe. Você pode mudar isso. Você fazer com que o aluno, tirar desse aluno essa riqueza que ele tem, né? A mente criativa da criança e do jovem é incrível. Então, trazer isso à tona e fazer com que ele movimente, transforme através de ações práticas mesmo, sabe? [...]. Então, a gente vai ser muito isso daqui a 5 anos. Eu quero ver um monte de escola que contém na sua grade curricular pedagógica: inovação social (VERDA).

[...] o caminho que a gente resolveu trabalhar eu diria que é o caminho mais difícil, porque a gente acredita que pode transformar/evoluir o sistema, vamos dizer assim... contribuir para uma evolução do sistema. [...] é que a gente resolveu construir os campos de forma colaborativa, hoje as pessoas vêm cada vez mais buscando soluções individuais para problemas coletivos. As pessoas têm colaborado cada vez menos e muitas pessoas têm esse pensamento de receber e não muitas vezes de ir lá e fazer. Então, nos nossos projetos como eu falei, a comunidade contribui com, em média, 2000 horas de trabalho. Então o cara tem que ralar muito pra conquistar aquilo. Tem que trabalhar junto... então, assim, seria muito mais fácil a gente chegar com a construtora e construir aquilo e pronto... construir o espaço e sair. Mas a gente busca colocar o projeto nas mãos da comunidade para que ela lidere o processo, dirija o processo (LOVE).

No primeiro relato (VERDA), além da expansão para outras regiões, o respondente afirma a necessidade de mudança no sistema educativo presente no Brasil, o que pode ser alcançado pela atuação de seu empreendimento social juntamente com a atuação em rede que este empreendimento desenvolve com outros empreendimentos sociais da área de educação criativa em vários estados do Brasil. Mesmo não sendo uma atuação em rede transnacional (NEWHEY, 2018), é possível afirmar que esta ação seja transformativa pois as redes desenvolvidas no Brasil podem se expandir para conexões internacionais quando da expansão do negócio para outros estados. Além disso, a partir da solidificação do empreendimento no sentido de impulsionar uma mudança no sistema educativo brasileiro, pode gerar uma base para a atuação desta ação pelo empreendedor ou por outros empreendedores que queiram replicar a ação em outros países. Assim, a atuação do empreendimento Verda Impacto Positivo pode ser descrita como transformativa (EBRASHI, 2013; NEWHEY, 2018). De forma complementar, o empreendimento love.futebol já atua em vários países, sendo uma característica que o enquadra como empreendimento social transformativo (EBRASHI, 2013). Indo além, a love.futebol possui uma rede de interação transnacional, pois atua em conjunto com empreendimentos sociais e tradicionais em diversas regiões do mundo onde executam os projetos sociais, o que possibilita maior alcance das ações empreendedoras conjuntas no sentido de gerar uma evolução do sistema.

E, de um modo geral, eu considero a Love como uma organização que busca muito esse trabalho, esse trabalho em rede, porque faz parte do DNA da gente (LOVE).

Além da atuação em rede, uma das metas da love.futebol é ajudar no autodesenvolvimento da governança local, sendo que os projetos incentivam a participação das pessoas que vivem na comunidade no sentido de gerir a ação social e expandi-la, havendo uma transição entre a espera da comunidade pela mudança advinda do sistema vigente para a compreensão de que é possível mudar a própria realidade com o envolvimento e a atuação das pessoas que integram a comunidade. Além disso, os projetos da love.futebol funcionam como uma plataforma para o desenvolvimento de várias ações sociais e comerciais pelos moradores das comunidades para as próprias comunidades, gerando um autodesenvolvimento que condiz com a abordagem transformativa.

Destarte, pode-se afirmar que em alguns empreendimentos sociais a abordagem compensatória é a única visão, não havendo uma preocupação com a mudança do sistema capitalista vigente. Em outros casos, a compensação existe, mas os empreendedores sociais possuem uma visão transformativa latente, que não necessariamente ocorra, mas que pode induzir a uma transição futura da ação compensatória para a transformativa. Enquanto que, em menor escala, outros casos demonstram uma atuação mais alinhada com a abordagem transformativa, sendo que não atuam efetivamente com a mudança do sistema capitalista mas possuem uma base de atuação global que no longo prazo pode gerar um processo de evolução no sistema vigente. Reforçando, o relato seguinte demonstra que o foco está em um processo de transformação por meio da readaptação, visto que as necessidades atuais vão além das questões puramente econômicas que são priorizadas no sistema capitalista:

Então, eu não vejo o segundo setor apenas como vilão, não, eu vejo como um momento da economia que foi formatado por... lá vai a gente filosofar sobre história e tal, Revolução Industrial, enfim, foi se formatando uma economia desse jeito e que agora a gente está no momento de transição, assim está se entendendo que a economia pode ser readaptada, redesenhada, então o empreendedorismo social eu acho que vem para ajudar nesse redesenho, sabe? (VERDA).

A partir da discussão desta seção, foi possível responder ao terceiro objetivo específico – descrever a atuação dos empreendimentos sociais incubados na Porto Social sob a perspectiva da abordagem compensatória ou transformativa. Seja compensando ou buscando uma evolução transformativa do sistema, é necessário que os empreendimentos sociais se baseiem em uma atuação estratégica que os permitam chegar a tal nível de alcance. Desta forma, se faz relevante analisar as abordagens estratégicas desenvolvidas e/ou sustentadas nos empreendimentos sociais, o que se discute nos tópicos seguintes.

4.4 ESTRATÉGIA – VANTAGENS DA INCUBAÇÃO

A ação de incubação ofertada pela Porto Social auxilia no processo de maturação dos negócios sociais, sendo um ambiente propício para o desenvolvimento organizacional destes negócios. Porém, este programa de incubação não ocorre de forma livre, para quem quiser e a qualquer tempo, existe um processo seletivo dos empreendimentos e projetos sociais a serem incubados, como explica o relato:

Um dos produtos do Porto Social é o nosso programa de incubação e aceleração que é apoiado pela prefeitura da cidade do Recife. O programa de incubação e aceleração dura 12 meses. Nós abrimos um edital, todas as iniciativas e ideias, porque podem ser iniciativas já formalizadas ou pode ser uma ideia. Elas se inscrevem e nós montamos uma banca multiplural de artistas, jornalistas, iniciativa privada, poder público, Universidade, igreja e formadores de opinião para ouvirmos todas as iniciativas. A partir daí nós selecionamos o número de 35 iniciativas para passar um ano no programa do Porto Social sendo acelerado (PORTO).

Desta forma, são selecionados 35 negócios ou projetos sociais por ano, sendo que este processo seletivo busca ser justo e ético, com a participação de pessoas de diferentes setores e áreas de conhecimento aptas a identificar o potencial de transformação social que aquelas ideias apresentam. Os selecionados passam pelo processo de incubação durante um ano e, neste processo, são fornecidas diversas vantagens para que o empreendedor social amadureça sua proposta de geração de valor social, principalmente pela orientação gerencial para seu negócio.

Um dos motivos que os empreendedores sociais citam como fator preponderante para participar do programa de incubação é a formalização jurídica. Desta forma, entende-se que os empreendedores sociais possuem o desejo de gerar um empreendimento sólido e por meio deste gerar impacto social para as comunidades, mas é possível que este processo de constituição da pessoa jurídica seja complexo e desconhecido para os empreendedores, sendo uma vantagem presente no processo de incubação, como relatado:

Estamos tentando nos formalizar, justamente por essa incubação aqui no Porto Social (ONDA).

Além da constituição do CNPJ propriamente dito, estes empreendedores precisam entender quais são as ações que precisam desenvolver e qual o impacto destas para as questões sociais. Este processo de autoidentificação pode ser complexo e obscuro, visto que existe uma diversidade de termos para as organizações sociais, sendo que o empreendedor pode ter conhecimento de como ajudar uma comunidade por meio de sua ideia social, mas pode não ter conhecimento técnico e teórico sobre os tipos de organizações e em qual delas seu negócio social se enquadraria. Desta forma, antes mesmo da constituição do CNPJ, o

empreendedor social precisa identificar a qual setor pertence, o que pode gerar um conflito de identidade no estágio inicial de maturação do empreendimento social, como se observa:

Primeiro eu vinha fazendo isso sem perceber, e depois que eu fiquei incubado aqui no Porto Social eu comecei a participar de (instruções), mentorias e orientações. Aí você se define, você consegue se achar, você acha que é ONG mas não é ONG. Acha que é negócio social mas não é. Você acha que é empreendedor mas não é empreendedor e depois você começa a ver que é um empreendedor social que se junta... [...]. É um pouquinho de cada e depois você tem que separar, botar isso tudo numa balança pra saber o que você é. Isso gera um constante conflito (CEPAL).

Com base neste relato, identifica-se que a incubação contribui estrategicamente para a autoidentificação do empreendedor sobre seu negócio social, permitindo-o compreender quais as suas atividades atuais e futuras e em qual setor de atuação poderia se enquadrar, sendo que deste entendimento surge a possibilidade de formalização jurídica de maneira correta, evitando, por exemplo, que um empreendedor que atua com comercialização de bens e serviços para impulsionar o impacto social seja formalizado como uma ONG, que a priori não possui fins lucrativos e, assim, é uma forma jurídica incompatível com a missão deste negócio social. Sobre isto, um outro aspecto é ressaltado nos relatos que se seguem:

A gente veio para ser incubado aqui no Porto Social com a perspectiva de nos tornarmos um empreendimento social, mas a lei vigente ela não é legislada no setor 2.5. Nós somos o primeiro setor, temos o segundo setor e terceiro setor, que é ONGs, né? E tem o setor que aqui ainda não é vigente na legislação, mas é vigente na Europa e nos Estados Unidos, que é o setor 2.5 (ONDA).

Na verdade, assim, dentro de nosso ecossistema social do Brasil, a gente não tem uma burocracia, uma legislação específica para empresas sociais (VERDA).

Isto aponta para a falta de maturidade jurídica do Brasil em relação a outros países para com os empreendimentos sociais, visto que a impossibilidade de ser enquadrado no setor dois e meio leva o empreendimento social a ser classificado com uma empresa tradicional ou como uma ONG, sendo que o empreendimento não é em sua essência nem uma, nem outra, mas um mix das duas, devendo, assim, ser formalizado como uma empresa do setor dois e meio, atuando entre o segundo setor – com fins lucrativos e, o terceiro setor – sem fins lucrativos, geração de valor social. Esta possibilidade de identificar corretamente o enquadramento do empreendimento social por meio da incubação é notável no seguinte relato:

Se eu não estivesse aqui, eu não tinha uma visão mais ampla do que é um projeto social, do que é uma ONG e diferenciar do que é, do que as pessoas fazem para o outro sem pretensão nenhuma de um reconhecimento (ANGU).

Outro argumento que reforça a precariedade da falta de regulamentação do setor 2.5 no Brasil emerge em outro relato (ABRA), onde se expõe que por se adotar a natureza jurídica de uma empresa do segundo setor, o empreendimento social pode desenvolver dificuldades de negociar menores preços com empresas tradicionais, visto que estas terão receio de cooperar como fazem com empresas do terceiro setor, pois, a priori, podem pensar que estão vendendo a menor valor para uma empresa tradicional que não gerará o impacto social que afirma criar para a sociedade, podendo ocasionar a falta de confiança nos relacionamentos de mercado.

Acerca do relato acima exposto (ANGU), pode-se afirmar que o processo de instrução desenvolvido na incubação é estratégico, permitindo com que os empreendedores sociais identifiquem se são mais voltados para o segundo ou para o terceiro setor, havendo a compreensão do tipo de formalização que devem gerar. Pois, é preciso analisar que “ao se lidar com um público diverso é necessário que o processo de incubação seja elaborado respeitando às particularidades de cada empreendimento e dos seus empreendedores” (GENÚ, 2018, p. 111), como também, a análise do tipo de atividade a ser desenvolvida. Após este processo, a incubação auxilia na identificação dos procedimentos jurídicos a serem adotados para realizar a inscrição no CNPJ.

Sobre os processos de mentoria e de orientação descritos no relato já exposto (CEPAL), são atividades provenientes da incubação que buscam desenvolver e empoderar as organizações sociais “por meio de capacitações, mentorias, debates, atividades educacionais e inspiracionais, ampliando o conhecimento delas e cedendo um espaço físico para seu desenvolvimento” (DOCUMENTO RELATÓRIO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS PARCIAL), o que contribui para a maturação tanto da ideia quanto da constituição formal do negócio social incubado. Em um dos relatos (CLUBE), o processo de incubação é descrito como um espaço para se participar de cursos de capacitação diversos. Estas atividades são detalhadas no relato a seguir:

A maioria das iniciativas chegam aqui apenas com uma ideia e na rota de aceleração eles vão ter um mix entre experiência, conteúdo, atuação em rede, por exemplo, na trilha educacional eles vão ter contato com a área jurídica, para se formalizar juridicamente. Vão ter contato com a área contábil, para se organizarem contabilmente, vão ter capacitações de curso de oratória para falarem melhor, vão ter capacitação na área de comunicação para ter uma marca melhor do seu projeto, para fazer o bom uso das redes sociais, vão ter capacitação de captação de recurso (PORTO).

Como descrito, estas ações de mentoria e de orientação são focadas em práticas gerenciais voltadas para diversas áreas de administração, visto que, como em toda empresa, os empreendimentos sociais também precisam ter uma gestão eficiente e eficaz para que a

missão social seja alcançada. Assim, compreende-se que estas ações sejam estratégicas para a estruturação tanto social quanto comercial e jurídica dos negócios incubados, possibilitando com que sejam realizadas análises internas, focadas na estrutura dos empreendimentos e, externas, voltadas para a análise do público alvo e do setor de atuação.]

Um outro aspecto da incubação deve ser ressaltado:

Então, alguns projetos que estão incubados, eles passam por dificuldades de como gerar renda para se manter, para causar cada vez mais impactos, para continuar o trabalho que eles fazem [...] (VERDA).

A atuação estratégica desenvolvida na incubação parte das dificuldades encontradas pela maioria dos empreendedores sociais, como se depreende do relato acima citado. Isto corrobora a assertiva de Genú (2018) de que os empreendimentos sociais, principalmente os que estão em estágio inicial, enfrentam uma série de obstáculos, como a presença de dificuldades na dimensão estratégica. Desta forma, percebe-se que a incubadora social busca propagar o compartilhamento de valor social por meio do apoio fornecido para minimizar as dificuldades dos negócios sociais durante o processo de incubação.

De forma específica, as mentorias e orientações realizadas durante o processo de incubação são expostas no Quadro 9. Com base nas informações constantes neste quadro, que foram retiradas do documento Relatório Educacional e compiladas no referido quadro, percebe-se que existem dez tipos de mentorias e uma orientação, sendo que cada uma dessas ações tem um objetivo específico. Sobre o tempo de execução, duram entre 30 minutos e 2 horas, no espaço da incubadora Porto Social e são realizadas individualmente com cada empreendedor social que possui um negócio incubado. Como consta no referido quadro, os profissionais responsáveis pela realização das atividades possuem, em sua maioria, formação superior e pós-graduação, demonstrando a preocupação da incubadora em possuir um quadro profissional capacitado em determinada área para instruir da melhor forma possível os empreendedores em como lidar com as necessidades para se manterem atuantes no mercado de forma estratégica.

Quadro 9 – Descrição das mentorias/orientações fornecidas na incubação

Mentoria/Orientação	Descrição	Profissional responsável
Criação de Produtos e Serviços	Mentoria para criação de novos produtos e serviços para o projeto.	Administrador
Acompanhamento do Projeto	Mentoria sobre produtos e serviços, textos site, folder e apresentação Pitch.	Jornalista com pós-graduação em Comunicação e MBA em Gestão Empresarial
Modelagem do Projeto	Mentoria de alinhamento do site do projeto	Profissional de marketing
Comunicação Visual	Mentoria sobre remodelamento da logo, identidade visual.	Bacharel em Design
Desenvolvimento de Jogos	Mentoria sobre como criar jogos de tabuleiro para educação ambiental, social e/ou comunidades	Empreendedor especialista em Design e em Planejamento Estratégico
Criação de Material Gráfico	Mentoria de criação de material gráfico para evento de lançamento oficial do projeto	Profissional de marketing
Rodada de Pitch	Mentoria para fechamento do roteiro do Pitch	Jornalista com pós-graduação em Comunicação e MBA em Gestão Empresarial
Revisão da Natureza Jurídica	Mentoria para revisão da natureza jurídica do projeto.	Advogado com mestrado
Contábil e Fiscal	Mentoria para levantamento das pendências fiscais junto a prefeitura e Receita Federal	Contador com mestrado
Revisão Contrato Social	Mentoria para análise do contrato social	Advogado com mestrado
Formalização: Como Finalizar o Estatuto	Palestra sobre aspectos essenciais sobre estatutos e constituição das organizações	Advogado com mestrado

Fonte: Adaptado do documento Relatório Educacional

Com base no referido quadro, percebe-se que a atuação da incubadora social está estritamente relacionada com questões estratégicas para o fortalecimento da estrutura organizacional que os empreendimentos sociais precisam para serem atuantes no mercado. A partir desta constatação, é possível discutir sobre as dificuldades da dimensão estratégica que os empreendimentos sociais em estágio inicial enfrentam, sendo que estas questões estratégicas são: medição do impacto social, medição do desempenho do empreendimento, desenvolvimento de inovações e a missão social proposta pelo empreendimento (GENÚ, 2018). As dificuldades estratégicas acima referenciadas não são totalmente abordadas no processo de incubação, pois no Quadro 9 não se identifica ações da incubadora no sentido de ajudar a superar a dificuldade que os empreendedores possuem em mensurar o impacto social de suas organizações. Como também, não se identifica a presença de mentorias ou orientações na incubação que auxiliem na construção de formas de mensuração do desempenho do empreendimento social, o que é essencial para a viabilidade estratégica do negócio. Acerca das dimensões estratégicas desenvolvimento de inovações e missão social acima descritas, é possível afirmar que as mentorias/orientações realizadas na incubadora auxiliam na superação destas dificuldades estratégicas. Assim, compreende-se que existem pontos de melhoria que podem ser desenvolvidos pela incubadora no sentido de ampliar a eficiência e a eficácia das ações estratégicas necessárias para a longevidade de atuação de empreendimentos sociais em estágio inicial.

Indo além, é possível afirmar que todas as atividades de mentoria/orientação descritas no Quadro 9 são essenciais e contribuem estrategicamente para a sobrevivência do empreendimento e para a efetividade da geração de impacto social. Adicionalmente, um outro ponto é ressaltado em um dos relatos como sendo uma vantagem do processo de incubação:

Agora os incubados eles têm a possibilidade de trabalhar junto a mentores na construção do que vai ser escrito no edital, sabe? (VERDA).

Este relato demonstra uma visão do respondente não apenas enquanto empreendedor social que passou pelo processo de incubação, mas, também, como gestor educacional da mesma incubadora, ressaltando um viés mais organizacional que se distancia um pouco da visão do empreendedor social. Para tal, contrapõe-se esta visão com base na compreensão dos demais entrevistados, sendo que uma questão específica sobre este apoio na participação de editais deve ser discutida, com base no seguinte relato:

Então, se não for incubadora como o Porto Social, até nisso, como eu estou te dizendo de não ser formalizado, a gente não sentiu nenhuma mentoria, nenhum tipo de preparo lá que ajudasse a gente nesse processo de edital (SAMA.2).

Este relato contradiz a versão do relato anterior (VERDA) de que há auxílio durante a incubação para a participação dos empreendimentos sociais em editais. Corroborando, o Quadro 9 exposto acima com base no Relatório Educacional não demonstra a existência de mentoria ou orientação no sentido de apoiar os empreendedores sociais para participarem de editais, sendo este um documento da própria incubadora, o que suporta a refutação do argumento de que há apoio da incubadora neste processo para participação de editais (VERDA).

Indo além, o relato acima (SAMA.2) demonstra que, por mais que o processo de incubação seja benéfico, ainda pode ser melhorado. Esta melhoria, aqui, se dá pela crítica do respondente à falta de mentorias específicas para auxiliar o empreendimento social a lidar com processos de editais, que são comuns no âmbito social. Complementando, em outro relato (CLUBE), a respondente afirmou já ter participado de dois editais de agências bancárias, mas não possuía conhecimento de como proceder, sendo que nos dois editais que participou não conseguiu que o empreendimento social fosse selecionado, sendo que a falta de um profissional para orientar neste processo gera uma deficiência que, provavelmente, irá continuar, pois as inscrições nos editais devem observar aspectos básicos, conforme relato:

Dificuldade, então tem que ter um diferencial, e assim, uma grande outra coisa que assim é bem... assim é relevante enfatizar que, quase a metade dos projetos são reprovados por falta de... eh... por falta de, vamos dizer assim... por não ser formulado de maneira correta, eles são reprovados por coisas

mínimas, deixar de assinar uma via, de rubricar, coisas bobas, que são reprovados, então além de ter um diferencial, tem que estar correto (ANGU).

Como os editais são complexos e minuciosos e, o empreendedor social pode não ser familiarizado com esses documentos, no momento de existência de algum edital que venha a disponibilizar recursos para ajudar causas sociais do qual o empreendimento social possa participar, o empreendedor social pela inexperiência e pela não compreensão dos termos lá constantes pode não ter condições de montar uma proposta condizente com os requisitos do edital e, assim, não ser selecionado para receber o auxílio. Desta forma, a inclusão de mentorias no sentido de apoiar os empreendimentos incubados a entenderem os editais e a estruturarem corretamente suas propostas como concorrer a estes editais se faz necessária, visto que os editais de auxílio constituem uma fonte estratégica de captação de recursos para muitos empreendimentos sociais.

Existe, ainda, uma vantagem adicional derivada do processo de incubação, conforme relato (VERDA), que é a possibilidade de o empreendimento social continuar a ter apoio com mentorias ou orientações pelas quais já passou mas que, por ventura, precise rever após o encerramento da incubação. Desta forma, finalizada a incubação, as portas da incubadora social permanecem abertas por um período de um ano, para receber esses empreendimentos que já finalizaram o processo e que precisem de algum apoio específico ou que necessitem realizar uma reunião ou uma atividade no espaço físico da incubadora. Isto demonstra a preocupação da incubadora com o apoio contínuo aos empreendimentos sociais, possibilitando com que a geração de impacto social se perpetue, constituindo uma ação estratégica de longo prazo.

Outra vantagem estratégica identificada no processo de incubação é a formação de redes, pois é nas redes de contatos que circulam as informações que podem contribuir tanto para a atuação do empreendimento quanto para a expansão do impacto social. Este processo de geração de redes também é propiciado pelo espaço de *coworking* presente na incubadora social, onde os empreendedores podem trabalhar e, ao mesmo tempo, socializar com os demais, pois a aproximação física entre os indivíduos em um espaço profissional de *coworking* facilita transferências de conhecimento e estimula a criação e implementação de ideais empreendedoras (BOUNCKEN *et al.*, 2018). O seguinte relato reforça os argumentos sobre a formação de redes no âmbito da incubadora:

[...] é o seguinte, tem as organizações que são incubadas [...] e, tem algumas organizações que tem aqui no Porto com sede fixa mesmo. [...]. E são organizações que de forma estratégica também podem contribuir com esse ecossistema de organizações incubadas, é o que a gente procura fazer (LOVE).

Assim, o surgimento de redes principalmente entre empreendedores sociais incubados possibilita com que novas ações e possibilidades de transformação social sejam identificadas por meio da atuação em conjunto ou do conhecimento de uma nova comunidade na qual se pode atuar e levar um impacto social para as pessoas que lá vivem, sendo que esta temática de redes é característica do processo de cooperação que será discutido no tópico subsequente.

Assim, com base nesta seção foi possível responder ao quarto objetivo específico – identificar quais são as vantagens estratégicas provenientes do processo de incubação para que os empreendimentos sociais adentrem neste processo. Mediante a identificação das vantagens estratégicas que emergem no ambiente de incubação e propiciam a manutenção do impacto social gerado pelos empreendimentos sociais, se faz necessário compreender, também, como os relacionamentos estratégicos cooperativos e competitivos entre estes empreendimentos podem impulsionar a geração de impacto social, o que se discute no tópico seguinte.

4.5 ESTRATÉGIA – COOPETIÇÃO

Como a coopetição é composta por cooperação e competição simultaneamente, faz-se necessário compreender estas etapas para poder avançar na análise conjunta. Desta forma, inicia-se este tópico com uma discussão cooperativa, ao passo que se avança para uma análise competitiva que propicia a análise das duas abordagens concomitantemente.

É perceptível que os empreendedores sociais criem processos de cooperação com os demais empreendedores sociais que possuem empreendimentos incubados, sendo que as ações são complementares, ou seja, se um empreendimento tem foco em arquitetura e o outro em construção, eles podem atuar conjuntamente para ampliar o impacto social gerado, como demonstra o relato seguinte:

Eu acho que é um processo de enriquecimento para ambos aqui. Todos os projetos, porque cada um tem sua especificidade. [...]. Estou tentando ver se... Se dá um meio de dar um outro olhar para nossa sede, né? Que a nossa sede está deteriorada. Tem o pessoal do ABRA também que está tentando dar uma modificação... que é o pessoal da arquitetura... modificar o espaço físico, todinho. Há essa cooperação e é benéfico, porque um aprende com o outro. O ABRA tem arquitetura, a gente mostra alguma logística reversa para ele, como reaproveitar as coisas e é bem legal a interação. Porque a sede hoje do Onda Limpa é um trailer... [...]. E a gente está um pouco deteriorado lá, e a gente também quer justamente com essa mudança que vai se haver com o ABRA, está fazendo com material da Arquitetura e Wellington para poder fazer aqui (ONDA).

Deste relato, identifica-se que a cooperação se deu por um processo de troca, onde um empreendimento social compartilha sua expertise para apoiar o outro, pois neste caso,

precisava-se de uma reforma para a sede do Onda Limpa para Gerações Futuras, que foi viabilizada pelo projeto arquitetônico fornecido pelo empreendimento social ABRA e a construção pelo Projeto CEPAL. Em contrapartida, o Onda Lima para Gerações Futuras contribuiu com a propagação do conhecimento ambiental para a equipe do ABRA. Desta forma, pode-se afirmar que a vivência durante o processo de incubação aproxima diferentes empreendimentos sociais, que se complementam por suas diferenças e áreas de atuação, condizente com a afirmação de Mellat-Parast e Digman (2008) de que as relações interorganizacionais cooperativas permitem um intercâmbio entre os atores envolvidos para que obtenham conhecimento e recursos necessários para complementar as capacidades organizacionais individuais, possibilitando oportunidades de desenvolvimento em comum.

Este processo de cooperação é compreendido como uma ação estratégica, que ocorre pela existência de redes, sendo necessária para o melhor desempenho dos negócios sociais, pois quanto maior a diversidade de participantes e de áreas, maior é o benefício social gerado para as comunidades, como demonstram os relatos:

Não foi tão intensa como a gente gostaria que fosse, mas a gente conseguiu tanto ajudar alguns projetos como também, ser ajudados em alguns momentos. [...]. A ideia é trabalhar em rede. [...]. Porque, trazendo pro nosso público alvo, a gente não tem como dar toda a assistência pela complexidade que eles demandam. Então, quanto mais pessoas envolvidas, né? De áreas diferentes, de serviços prestados diferentes, a gente conseguiria atingir nosso público alvo. E acredito que assim também seria com eles. A gente entende que trabalhar em rede soma muito, a gente consegue trabalhar melhor juntos. [...]. Então a gente vê como estratégia. Na verdade, é extremamente necessário que esse social hoje coopere (SAMA.2).

Como eu disse, alguns foram com outras organizações sociais que não tem nada a ver com... com a parte de habitação (ABRA).

Esses incubados são projetos sociais de perfis diversos, categorias diversas: educação, cidades inteligentes, saúde, idosos, cultura, enfim... E a Verda como trabalha muito para mostrar este universo, esse ecossistema social na educação básica, para os alunos da educação básica, é muito comum que a gente convide projetos incubados para estar dentro das escolas, desenvolvendo alguma atividade conosco [...]. Para a Verda é estratégico, porque... óbvio que ninguém detém todo conhecimento do mundo, né? Então, a gente tem particularidades, tem expertises dentro do apego social, que algum projeto vai entender melhor que a gente, por vivenciar dentro de uma realidade x, que talvez a gente não tenha vivenciado. Então, é uma estratégia trazê-las para perto, porque a gente ganha com aquela expertise que vem em projetos que eu tenho, sabe? Então, é desse trabalho de rede mesmo, eu acredito muito nisso, sabe? (VERDA).

A gente tem parceiros dos projetos. Parceiros, exemplo, até como citei anteriormente, o projeto O grito foi para a comunidade... foi para minha comunidade, Alto de Santa Isabel, e ministrou um curso de mídias sociais lá. Em contrapartida, eu vou para outros projetos. [...]. Levo o conceito do meu projeto para outros projetos. Recentemente, fui ministrar uma aula de conscientização ambiental através da sustentabilidade e do reaproveitamento

da culinária sustentável, no projeto chamado Onda limpa em Itapuama. Então, tem sempre essa interação essa troca de conhecimento e de vivência. (ANGU).

Sim! como é que rola isso? A gente em grande parte passou por formação, e aí o próprio Porto estimula esse diálogo entre os projetos, num intercâmbio de formação política, financeira, varejo, e aí depois a gente começou a atuar com o nosso piloto com outro projeto do próprio Porto chamado Angu das Artes, que fica localizado no Alto Santa Isabel, então foi um intercâmbio com eles e aí como eu te falei... a gente tem essa pretensão de fazer/ de ampliar as oficinas... com projetos como o Onda Limpa lá em Itapuama, ou o Cores do Amanhã que é do Totó e tem outras que não lembro agora mas a gente tem três projetos engatilhados [...] (GRITO).

Dos relatos, é perceptível que a interação entre os mesmos empreendimentos se repete, como o empreendimento O Grito Subúrbio que interagiu com o Angu das Artes e este com o Onda Limpa para Gerações Futuras, podendo-se supor que em alguns casos, as parcerias sejam mais fortes com um grupo restrito de empreendimentos sociais, que pode se dar pela familiaridade com a ação social que é desenvolvida pelo outro empreendimento, seja esta familiaridade tanto pelo campo de atuação quanto pelo impacto social que o outro empreendimento desempenha, que pode ser complementar ou similar (CANTO; SALLES; BITTENCOURT, 2017).

Ademais, no penúltimo relato (ANGU), descreve-se o processo de cooperação como sendo uma interação voltada para a troca de vivência e de experiência, ou seja, para os empreendedores sociais, este processo cooperativo possibilita conhecer outras realidades e, assim, entender a vivência de outras culturas que podem não lhe ser comuns. Desta forma, proveniente deste processo de troca de experiências podem surgir novos *insights* para o desenvolvimento de produtos e/ou serviços que ampliem a atuação dos empreendimentos sociais que cooperam, pois como defendem Canto, Salles e Bittencourt (2017), estas ações podem gerar resultados mútuos que superam os obtidos individualmente.

Já no último relato (GRITO), evidencia-se o papel da incubadora social no impulsionamento de relacionamentos cooperativos entre os empreendedores sociais incubados. Este processo condiz com a alegação de Oliveira e Lopes (2014) de que a cooperação se baseia em objetivos bem delimitados pelos envolvidos e compartilhados por eles, que dentro desta incubadora concentra-se na missão de gerar impacto social. Assim, compreende-se que um dos focos da incubação é gerar uma ação social transformativa, o que ocorre pela possibilidade do surgimento de redes de negócios sociais que auxiliam na ampliação tanto geográfica quanto da eficácia destes empreendimentos que estão em constante interação. Indo além, o processo de cooperação é induzido dentro da incubadora

com os empreendimentos incubados, mas pode chegar a se expandir para a colaboração com outros atores que podem ajudar a gerar maior impacto social positivo, como se vê:

Então, essa trilha educacional é muito robusta para que durante o processo a gente conecte eles a uma trilha de redes, que eles possam ser conectados a consulados, que eles possam ser conectados à Universidade, ao poder público, as secretarias do poder público, a iniciativa privada, ou seja, você primeiro acelera ele educacionalmente para depois acelerar ele em rede. Para que todas essas oportunidades possam transformar um impacto dele num impacto ainda maior (PORTO).

Ressalta-se que em um dos relatos (CLUBE), não houve um aprofundamento das ações cooperativas por parte da respondente, sendo que os indícios de cooperação expostos neste relato foram quase que unilaterais. Esta afirmativa advém da compreensão de que o empreendimento social chegou a participar de eventos organizados por outros empreendimentos sociais também incubados, principalmente para comercializar seus produtos artesanais nestes eventos, mas, em contrapartida, não demonstrou nenhum indício de que tenha gerado uma ação social e convidado os demais empreendimentos incubados para participar, nem identificou-se a geração de ações por parte do Clube de Mães Criativas em que a participação dos demais incubados tivesse ocorrido.

Até o negócio social love.futebol realiza cooperação com os empreendimentos incubados, sendo que o love.futebol é residente na incubadora, mas não participa da incubação. Neste caso, o próprio espaço de *coworking* no qual os empreendimentos tanto incubados quanto residentes interagem é um canal para que o processo de cooperação ocorra naturalmente no caso da incubadora social aqui analisada. Dentre os diversos casos relatados de cooperação que surgiram no âmbito da incubadora, explicita-se o seguinte, por se tratar de colaboração com outro empreendimento social que também é analisado nesta pesquisa:

Tem um outro incubado aqui que é o ABRA, eles trabalham com projetos arquitetônicos de forma mais criativa, focando em moradias e tal... e eles se tornaram um dos nossos arquitetos. Então todos os projetos arquitetônicos de campo, o ABRA executa (LOVE).

Perguntado sobre a existência de parcerias com os outros empreendimentos sociais incubados, um respondente (CEPAL) afirmou ter parcerias com todos, como se verifica:

Com todos eles! Eu estou com parceria certa hoje pra gente executar um projeto já em andamento. O ABRA desenvolve o projeto e eu entro com as técnicas de construção pra ajudar aquele projeto (CEPAL).

Entende-se que esta cooperação com todos os projetos seja estratégica, visto que o entrevistado pode identificar novas possibilidades de atuação em outras áreas carentes ainda não conhecidas por ele, como também, contribuir em conjunto com os outros empreendimentos sociais, propiciando o desenvolvimento de outros aspectos que se

complementam e, assim, melhoram o impacto social gerado, condizente com a asserção de Oliveira e Lopes (2014) de que a colaboração propicia a obtenção de benefícios ao mesmo tempo que também os propicia para os demais atores envolvidos. Esta ação, neste caso, ocorre por meio do impulsionamento do curso de profissionalização em *Drywall* que, a priori, ocorre com pessoas que estão finalizando o processo de recuperação química, mas que a partir da incubação e das redes lá geradas, o empreendedor identificou que também poderia atuar com esses cursos para pessoas de comunidades carentes que precisem de profissionalização, ajudando também na causa social dos empreendimentos focados nestas comunidades, como se depreende do relato:

Que eu leve o curso pras comunidades... tem umas meninas do Alto José do Pinho aqui que trabalham com as mulheres de lá, as mulheres negras do Alto José do Pinho que atuam com artesanato e culinária. E se percebeu que muitas dessas mulheres estão paradas e muitas dessas mulheres são mães solteiras, que procuram uma oportunidade de trabalho no mercado. E hoje a gente está desenvolvendo essa parceria pra que a gente saia com as primeiras turmas de mulheres negras de comunidades carentes pra que elas tenham uma profissão. O que vai ser uma grande novidade e um desafio a primeira equipe feminina atuando nesse mercado dentro da construção civil (CEPAL, grifo nosso).

Com base no relato acima, identifica-se que o convívio entre empreendedores sociais durante a incubação possibilita com que identifiquem novas possibilidades de atuação e gerem inovações, que, neste caso em específico, se dá pela formação de mulheres em uma área de atuação no mercado que é executada exclusivamente por homens. Além do mais, estas mulheres são negras, e a ação ajuda a quebrar o paradigma de opressão racial existente na sociedade contemporânea, sendo uma forma de impulsionar estas mulheres a se autodesenvolverem no mercado de trabalho e, assim, ajudar a superar o preconceito racial que ainda é latente no sistema vigente (GUIMARÃES, 2017).

Compreende-se, também, que a cooperação entre os empreendimentos sociais possa ocorrer não apenas como parceria, mas também como uma relação comercial de mútuo apoio, ou seja, um empreendimento social precisar de um serviço que o outro empreendimento social presta e esta ação ocorre pelo pagamento do valor referente àquele serviço, como se verifica:

Então (risos), você agora levantou... eu já tinha uma ideia, sim. Mas nunca pensei... racionalmente nesse sentido, mas eu acho que sim. Eu vejo que tem uma grande possibilidade desses projetos... outros projetos sociais, serem nossos clientes e a gente viabilizar, independente se vai ser um cliente lá final contratando a gente ou pode ser a organização contratando a gente... (ABRA).

Esta situação também foi descrita em outros relatos, como no caso do Verda Impacto Positivo que já convidou o Onda Limpa para Gerações Futuras para ministrar palestras

ambientais nas escolas onde atuam e pagaram determinado valor por esse serviço prestado. Desta forma, compreende-se que a cooperação também ocorre no sentido de um empreendimento social ajudar o outro pela contratação de serviço ou pela compra de produtos, o que demonstra uma forma de apoiar a autossustentação financeira dos empreendimentos sociais parceiros, o que caracteriza uma cooperação de nível horizontal (HUO; ZHANG; CHEN, 2018; OLIVEIRA; LOPES, 2014), sendo que a incubadora social pode propiciar o surgimento destes relacionamentos de mercado dentro do âmbito da incubação.

Além das questões cooperativas analisadas até então, é preciso compreender que, por se tratar de uma atuação em um sistema socioeconômico complexo, os empreendimentos sociais também competem para se manterem atuantes no mercado, o que demonstra a coexistência de uma segunda abordagem estratégica no empreendedorismo social – a competição. Esta abordagem é explicitada nos relatos aqui analisados como sendo uma ação estratégica necessária principalmente para a comercialização de bens com a finalidade de geração (HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2017) e apropriação de valor (HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2018) econômico, que é essencial para que os empreendimentos possam sobreviver a longo prazo e, assim, continuem a contribuir com a principal missão que é a devolução de valor (AGAFONOW, 2015) social/econômico para as sociedades.

Sobre o processo de competição, identifica-se que este é presente na realidade dos empreendimentos sociais, principalmente dos incubados, ocorrendo em diversas formas, como se demonstra no relato seguinte:

Nós somos uma nova sociedade, uma nova forma de viver. Lógico que, não necessariamente, quem está promovendo a solidariedade é solidário como instituição, existe competição do ponto de vista de editais, de fundos, de captação de recursos, existe competição em relação a voluntários, existe competição em relação a se relacionar com o poder público, é um mercado (PORTO).

Com base neste relato, identificou-se que nas relações desenvolvidas tanto na incubadora social quanto entre empreendimentos sociais incubados com outros não incubados demonstram a existência conjunta de cooperação e de algumas das formas de competição explicitadas no relato acima, sendo que se discutem estas diferentes formas de cooperação e de competição que constituem a coopetição nos parágrafos seguintes.

Sobre a análise da competição, em um dos casos foi ressaltado o processo de diferenciação que é descrito por Porter (1989, 1990) como uma das principais formas de se manter vantagem competitiva no mercado:

A gente tem parceiros, inclusive que são próximos da gente, que trabalha um pouco diferente. Assim, tudo que a Verda tem criado é diferente do que a gente observa, é diferente 100% de outras empresas. Aliás, não é diferente 100%, ela difere de alguma forma das outras empresas (VERDA).

Assim, compreende-se que a diferenciação é uma forma adotada para competir no mercado educativo, visto que neste mesmo relato (VERDA) esta forma de diferenciação se dá em comparação com outros empreendimentos sociais que também atuam com educação criativa, podendo-se compreender que a Verda Impacto Positivo compete com outros empreendimentos sociais presentes no mercado. Esta competição advém da relação de cooperação existente com estas mesmas empresas, sendo que estas empresas sociais são descritas como bases para inspiração na construção da metodologia da Verda Impacto Positivo:

Agora, a gente tem referências incríveis. Eu tenho referência, que na verdade não é referência só da Verda, a referência hoje de educação criativa. Digamos, que é a (empresa X), que é uma escola de atividades criativas. E os laboratórios da gente hoje, eles bebem muito da fonte, de como o modelo de negócio (empresa X), a gente tem escolas que trabalham de outra forma, que é uma forma mais próxima daquilo que a gente acredita, escolas mesmo como o (projeto Y) em São Paulo, como a (escola Z), que são escolas, né? A gente tem outras, no universo corporativo a gente tem mais, então no universo corporativo tem o (negócio W), que é super parceiro nosso, tem a (escola V) do Rio de Janeiro, tem... enfim, tem várias iniciativas que a gente poderia citar, na educação básica a gente é meio que é um precursor assim (VERDA).

Assim, o relato supracitado demonstra a existência de parcerias com outras empresas sociais com foco na educação criativa, sendo que o foco destas é no ambiente corporativo, e o foco atual da Verda Impacto Positivo se dá principalmente na educação básica, sendo o campo de atuação por si só diferenciado das demais empresas sociais, o que pode indicar a presença de vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Reforçando o caráter de competição já citado, questionou-se ao respondente se existe competição com estas empresas sociais que são parceiras no mercado, o qual afirmou:

Existe, existe. São coisas do mercado, assim não é dizendo a mil maravilhas, só cheiro de lavanda e jasmim, não. Existe (VERDA).

Desta forma, ao mesmo tempo que atuam com parcerias, caracterizando ações de cooperação principalmente pela inspiração na formulação do modelo de negócio social, estes empreendimentos sociais também competem no mercado para comercializar o serviço de educação social e criativa, gerando indícios de que há cooptação entre empreendimentos sociais em um mesmo setor de atuação (NALEBUFF; BRANDENGURGER, 1996).

Uma forma de cooptação advinda desta relação se dá pela aquisição de recursos essenciais para o funcionamento organizacional, como a busca por conhecimento. Para o

entrevistado VERDA, seu empreendimento social está pautado na geração e compartilhamento de conhecimento, sendo que para isso precisa captar conhecimento de outras empresas, tanto tradicionais quanto sociais. Para tal, sempre participa de cursos e palestras promovidos por outras empresas e de debates informais com os empreendedores para se atualizar e ter novos *insights* para seu próprio empreendimento. Estas interações geralmente são realizadas com empresas com as quais o empreendedor desenvolve parcerias. Sendo que, mesmo que cooperem com a construção desse arcabouço de ideias que formam um recurso essencial para o desenvolvimento do empreendimento social aqui analisado, este conhecimento compartilhado pode criar novas abordagens de geração de impacto social que permitam com que o empreendimento social compita mais a frente com estes mesmos empreendedores que ajudaram indiretamente na formação desta ideia inovadora, caracterizando mais um exemplo de coopetição no contexto do empreendedorismo social – definida por Dagnino e Padula (2002) como coopetição no nível meso, pois ocorre em relacionamentos horizontais entre empresas de mesmo segmento.

Avançando a discussão, além da cooperação na formulação do modelo de negócios e da competição na comercialização dos bens coexistindo paralelamente, compreende-se que pode haver a existência de competição com estes parceiros pela contratação de recursos humanos, que são essenciais para o bom andamento do negócio e pela expertise trazida tanto da capacidade cognitiva pessoal deste novo colaborador quanto pela expertise que este desenvolveu e/ou adquiriu no ambiente de trabalho da empresa concorrente, sendo este um exemplo de competição por recursos necessários para produção e comercialização de produtos e/ou serviços que atendam às necessidades dos clientes (BENGTSSON; KOCK, 2000). Assim, é possível afirmar que também existe coopetição no empreendedorismo social por meio da contratação de colaboradores que atuam em empresas parceiras:

E aí, essa questão do recurso é a mesma coisa. Eu acho que pode haver da pessoa, por exemplo, trabalhar hoje na Verda. Eu tenho referências. Se a pessoa sai de uma referência, por exemplo, uma pessoa que trabalhou comigo, já trabalhou na (empresa X), porque é a referência que eu tenho. Foi ótimo para mim quando o (funcionário L) foi para a equipe da gente, esse bicho é muito bom, eles passaram pela (empresa X), então ele sabe como é dentro da empresa, sabe? Mas quando eu tirei ele da (empresa X), não foi esse sentimento, mas existe essa coisa de você valorizar, mas pode... (VERDA).

Além da contratação de colaboradores, os empreendimentos sociais podem se basear na atuação de voluntários, sendo que pode haver competição entre empreendimentos sociais para a captação de voluntários, principalmente da existência de eventos de empreendimentos sociais distintos no mesmo dia e, por mais que estes empreendimentos cooperem em diversas

áreas, neste dia em específico podem competir por voluntários, como demonstra o relato seguinte:

É a mesma coisa, tipo, eu acho que tem muito potencial do mercado de voluntários aumentar e muito se o setor se fortalece, mas, ao mesmo tempo eu não vou sair entregando voluntários. [...]. Mas se for uma questão de vida ou morte e a gente está precisando no sábado de 30 voluntários pra fazer isso senão não vai sair e aquele projeto está precisando de 30 voluntários, senão o negócio não vai sair, que nesse caso nunca aconteceu e eu acho difícil acontecer nesse caso de voluntário, mas colocando de forma bem direta, ou a gente se dá mal e não sai ou aquele projeto se dá mal e não sai, a gente provavelmente iria competir por aqueles voluntários mas, de verdade, por parte da love.futebol, a gente ia ter uma preocupação muito gigante de não invadir o espaço do cara (LOVE).

Aprofundando a compreensão, perguntados se já passaram por situações na qual cooperaram com empresas sociais do mercado e mais a frente tiveram que competir, alguns respondentes afirmaram que nunca buscaram competir diretamente com os empreendimentos sociais com os quais já colaboraram. Entretanto, já perceberam que isso existe ou pode existir:

Eh... agora eu já senti isso de outras iniciativas. Isso aí é verdade, sabe? [...]. Eu já senti problemáticas de uma outra iniciativa externa... que poderia ser uma parceira, que eu olharia como parceira, dela olhar como competição (VERDA).

Eu sinto uma dificuldade com um grupo especificamente que é da igreja, inclusive, que eu sinto um pouco de competitividade pelo espaço que a gente vem ocupando. [...]. Isso, infelizmente é muito humano e é muito por isso... A gente hoje é muito acionado junto a prefeitura, junto ao governo do estado, então esse era um espaço que esse grupo ocupava isoladamente, exclusivamente e, hoje a gente tem sido mais acionado do que eles. Então eu percebo que isso tem gerado uma certa competitividade. [...]. E também pela gama de eventos que não ficam limitados apenas à igreja, a gente consegue alcançar outros espaços e isso dá uma visibilidade um pouquinho maior (SAMA.2).

Com certeza, aí sim, vai ter, pode acontecer de assim, vamos dizer, na Fenearte, podem ter duas ou três pessoas vendendo o mesmo (produto), aí vai da qualidade e do diferencial, mas tem a concorrência sim (ANGU).

No terceiro relato (ANGU), a respondente afirmou que pretende convidar outros empreendedores sociais para ministrar alguns cursos específicos para a área de artesanato com a qual também atua em seu empreendimento social. Desta ação, perguntou-se se além da cooperação poderia haver competição na comercialização desses artesanatos no mercado, sendo que a respondente afirmou que sim, pois é algo comum do mercado, sendo que o foco da entrevistada se deu na forma como superar a competição, que se daria pela qualidade do produto e pela diferenciação, como estratégias que podem destacar os produtos para tentar superar os concorrentes sociais no mercado.

Já o segundo relato (SAMA.2) demonstra a existência de competição mesmo com grupos sociais com os quais cooperaram, sendo que o sucesso do empreendimento e o alcance do mesmo geraram um sentimento de competitividade a partir do outro grupo social que passou a vê-los como um concorrente. Desta forma, conforme o relato citado (VERDA), percebe-se que no campo de atuação social existem atuações cuja lógica de mercado se dá pela competição em detrimento da cooperação, o que pode repercutir de forma negativa para o alcance de impacto social tanto no curto quanto no longo prazo, gerando uma fragmentação dos laços de cooperação existentes nas relações sociais que, a priori, permeiam e sustentam o desenvolvimento em rede dos empreendimentos sociais. Entretanto, ressalta-se que para um dos respondentes (VERDA) esta ação mais competitiva de alguns empreendedores sociais é característica da geração destas pessoas, conforme relato:

Isso está mudando... A geração tem mudado muito. Às vezes as pessoas falam isso em matérias, em reportagens... A gente acha que não, mas isso mudou muito com a geração. As duas pessoas que eu conheci aqui de iniciativas, de fato são as pessoas que têm geração acima, que lideraram movimentos de empreendedorismo social, mas de uma geração acima, e que já passaram por... Parte de sua vida trabalhando em... (redutos), não. Mas em sistemas mais tradicionais, digamos, sabe? Então, aí... continua com sequelas aí, com... (VERDA).

O relato acima exposto demonstra que, nos casos em que alguns empreendedores sociais tendem a se basear em ações mais competitivas do que cooperativas nos relacionamentos com outros empreendimentos sociais, isto pode ser característico do processo de vivência cultural no qual se desenvolveram enquanto pessoas e profissionais, principalmente por meio das experiências de trabalho que tiveram em empresas tradicionais. Conforme o respondente VERDA, a formação social destas pessoas e a educação básica tradicional que tiveram nas escolas induzem ao modelo de relacionamento competitivo e isto se repercute no empreendedorismo social formatado por pessoas destas gerações passadas.

Desta compreensão, o respondente VERDA afirma que a atuação de seu empreendimento social é justamente tentar mudar essa realidade tradicional propagada na educação básica, permitindo com que os jovens da geração atual entendam que podem gerar impacto socialmente positivo por meio de lógicas colaborativas, pois a atuação com jovens possibilita com que sejam adultos detentores de um conjunto de valores que preza pelo bem comum e pela prática social, como exposto:

Você saber que você está trabalhando... está trabalhando para a geração cada vez mais colaborativa, sabe? Então, assim, se a gente colocar o valor da empatia, do sentir com o outro... se a gente coloca o valor do colaborativismo em si, eh... isso desde sempre. Por isso que a gente diz que a gente está de fato... a gente tem essa missão de criar uma geração de novas

transform... de transformadores. Porque se a gente faz isso desde o começo, é muito mais fácil, né? A gente ter esse resultado quando o cara já está adulto, já está formado. Eu acredito muito nas novas gerações, assim... Eu falo isso muito dando palestras, o pessoal detona, né? As novas gerações. Falando às vezes que o mundo está perdido, mas eles são incríveis, na verdade. Eu admiro muito as novas gerações, fico encantado com o perfil dos jovens que a gente tem, a gente só precisa otimizar isso, potencializar para o bem, sabe? (VERDA).

Em outro relato (ABRA) que reforça a existência de coopetição entre empreendedores sociais no mercado, demonstrou-se que há cooperação com outros empreendimentos sociais da área de habitação em outros estados, como São Paulo. Sendo que há a possibilidade destes empreendimentos expandirem para outros estados como Pernambuco, da mesma forma que o empreendimento social aqui analisado pretende expandir para outros estados e, dessa expansão pode existir competição pela comercialização do serviço de reforma e/ou arquitetura, como se identifica:

Pode, com certeza. Primeiro, porque todo mundo tem a mentalidade de escalar o seu negócio. Então, do mesmo jeito que eu tenho a mentalidade de escalar daqui, jogar para fora, eles também estão de lá querendo jogar para fora. Então, assim, em algum momento, eu não sei se daqui a 1, 2, 5, 10 anos... [...]. Eles podem querer expandir para cá, do mesmo jeito que eu posso querer expandir para lá. Então, isso existir é um fato (ABRA).

Questionado como iria lidar com tal situação de competição, o respondente (ABRA) afirmou que além de continuar a adotar estratégia com foco em custo (PORTER, 1989, 1990) precisaria focar na inovação para superar os concorrentes que surgirem com foco social, sendo possível identificar que esta estratégia com base em inovação está relacionada com a estratégia de diferenciação defendida por Porter (1989, 1990), como também, ressalta a afirmação de Osarenkhoe (2010) de que a necessidade de inovar advém da competição, ao mesmo tempo em que novos recursos são adquiridos pela cooperação. O relato aqui discutido é exposto adiante:

Não, aí vai ser o seguinte: eu sou daquela linha que toda concorrência é válida e saudável para o cliente final. Então, assim, vai ter, a gente vai ter que se remodelar de alguma forma. Ou vai ser em preço ou vai ser em algum tipo de serviço a mais que a gente vai fazer ou eles vão fazer. Então, assim, é uma coisa que a gente vai precisar desenvolver para poder se manter no mercado (ABRA).

Neste momento, perguntou-se se diante desta ação de competitividade com os parceiros de outro estado ainda existiria cooperação ou se a competição iria suplantar este relacionamento colaborativo, sendo que o respondente afirmou que a colaboração continuaria a existir só que não da mesma forma que era. Desta afirmação, emergiu a reflexão de que, neste caso, a partir do momento em que a competição surge entre parceiros, é possível que os relacionamentos cooperativos possam ser enfraquecidos, sendo que isto ainda não foi

identificado na discussão teórica sobre coopetição analisada até este momento. Para melhor compreensão deste fenômeno, questionou-se novamente o entrevistado como ficaria o nível entre competição e cooperação a partir dessa atuação competitiva com os parceiros sociais de outros estados, se seria mais competitivo, mais cooperativo ou se seria igualado – com base na tipologia coopetitiva de Bengtsson e Kock (2000), sendo que o respondente afirmou:

Assim, ia aumentar os dois na verdade. Eu acho, porque na verdade a gente ia competir mais, justamente essa questão de um querer desenvolver... [...]. Mas a cooperação ainda existiria, porque... (ABRA).

Com base no relato deste empreendedor (ABRA), é possível supor que no âmbito do empreendedorismo social, a coopetição pode se apresentar em quatro níveis: (1) quando parceiros sociais passam a competir, o nível de cooperação possa ser enfraquecido pela competição; (2) o nível de cooperação permaneceria o mesmo, ao ponto que o nível de competição aumentaria gradativamente e superaria o nível de cooperação que permaneceria estável; (3) os níveis de cooperação e competição podem permanecer igualados, havendo um equilíbrio saudável no relacionamento entre os empreendimentos sociais; (4) Mesmo com a inclusão de relações competitivas, estas seriam em menor grau do que o nível de cooperação já existente, permanecendo a cooperação essencial e sobressalente nos relacionamentos entre empreendedores sociais.

Estes quatro níveis de coopetição são condizentes com a Tipologia de Relacionamentos Coopetitivos desenvolvida por Bengtsson e Kock (2000) – Figura 5 (2), principalmente o nível (3) acima explicitado, que condiz com o 3º tipo de relacionamento da tipologia de relacionamentos coopetitivos, no qual o nível entre competição e cooperação é igualado, como também, o nível (4) que se assemelha com o 1º tipo de relacionamento da tipologia de relacionamentos coopetitivos, no qual a cooperação é dominante dentro do relacionamento coopetitivo. Sobre os outros níveis (1 e 2), estes se assemelham ao 2º tipo de relacionamento da tipologia de relacionamentos coopetitivos, onde a coopetição é composta por maior competição que cooperação.

Além da coopetição com outros empreendimentos sociais não incubados, identifica-se também a presença de coopetição com os empreendimentos sociais incubados na Porto Social, como se identifica:

Agora, eu trabalho aqui no Porto Social, né? Dentro do Porto Social tem o Novo Jeito que é uma ONG que trabalha com engajamento cívico. O Novo Jeito ele trabalha com escola aqui no Recife chamada (escola M). Não tem problema, não. Pra mim não tem problema falar, não. Eu não sei se tu vais usar aí. Mas O Novo Jeito trabalha com uma escola particular e a Verda trabalha com várias outras. Quando O Novo Jeito foi entrar na (escola M), eles falaram comigo, eu ajudei a formatar o orçamento. Então, hoje houve

uma cooperação entre nós. Entretanto, eu sei que é muito difícil a (escola M) contratar O Novo Jeito e a Verda, mesmo sendo diferentes... é como... eu já estou dentro da área de escola, eu sei que é difícil ela ter verba para decidir trabalhar com o Novo Jeito, de engajamento cívico, e você empreendedorismo social. Então, eu sei disso, O Novo Jeito sabe disso, mas a gente tem a participação das escolas, a gente está tentando construir um formato em que O Novo Jeito possa construir uma parte e a Verda possa fazer outra. Então, assim... existe esse sentimento de competitividade quando você sabe que o mercado vai colocar isso para você, sabe? (VERDA).

Deste relato, percebe-se que por mais que os empreendimentos sociais incubados desenvolvam laços colaborativos, o próprio mercado de atuação impulsiona-os à competirem, pois como exposto, cada empreendimento possui um foco específico de atuação que se complementam, mas dificilmente há espaço para uma mesma empresa contratar os serviços de ambos empreendimentos sociais, o que acarreta em um processo de competição indireta, ou seja, quando a competição não é induzida pelos empreendedores ou representantes organizacionais, mas pelo ramo no qual atuam.

Avançando a discussão sobre coopetição dentro do ambiente de incubação, esta também ocorre no âmbito de editais de incentivo. Conforme o respondente VERDA, os empreendimentos incubados tendem a colaborar na divulgação de editais, sendo que pode haver competição por conta dos recursos ofertados por esses editais:

Então, assim, a gente tem um sentimento de (corporativismo) muito grande, de colaboração muito grande. Então, o sentimento da competitividade ele pode existir, sim. Porque eu acho que... poxa, o ser humano tem essa... essas fraquezas, enquanto... poxa, a gente precisa... está ali o calo, que ela tem as problemáticas, que eu preciso pagar o meu aluguel, eu preciso pagar não sei o quê... então, você olha aqui como a chance (VERDA).

Esse aspecto de existência de coopetição por editais também emerge em outros relatos, como apresentado em um dos relatos (ONDA), sendo que a ausência de compartilhamento de informações que podem ajudar os outros empreendedores a estruturarem o projeto escrito para submissão e análise da comissão do edital é um dos principais pontos que caracterizam a competição acerca dos editais, como demonstram os relatos:

Existe uma competição natural, né?! Porque todo mundo quer aquele processo. E se o edital for exclusivo, só vou financiar UMA, aí todo mundo quer apresentar o seu melhor. [...]. Não, geralmente não se compartilha. Ainda existe essa cultura de se preocupar com o seu primeiro. Isso é por conta da necessidade que é muito grande. Quando aparece um edital desses, é como se fosse o último litro de água no deserto, todo mundo quer beber aquela água. É uma questão de sobrevivência, como quando se está em um avião e a aeromoça diz pra colocar a máscara de oxigênio no outro. É claro que na hora você vai colocar primeiro em você ao invés de uma velhinha ou de outra pessoa que também esteja lá (CEPAL).

Sim, essa competição é uma coisa que vai se haver por conta do edital, ele... é uma coisa natural que... [...]. Porque as pessoas querem estar sempre à

frente de uma perspectiva de poder angariar... possa convocar ele a trazer algo diferenciado, né? Mas assim, sendo na parte de que a gente vê como o Onda Limpa... eu mesmo também, não teria receio de propagar para uma outra pessoa, para qualquer outro segmento, a proposta de estar concorrendo comigo em qualquer outro edital não (ONDA).

Acredito que exista, até no sentido de, por exemplo, esconder o edital, de não compartilhar a informação e aproveitar que tem um conhecimento prévio pra se organizar pro edital. Eu acredito que neste sentido, os projetos mais organizados já trabalham com editais constantemente e vivem de editais, então elas não costumam partilhar isso e nem partilhar o conhecimento de: oh, a gente sabe trabalhar com edital, vamos juntar aqui pra vocês aprenderem a trabalhar também, isso não existe! Entendeu? [...]. Infelizmente os recursos são muito limitados, se eles fossem mais democratizados, se fosse uma coisa mais massificada podia ser que a competição fosse menor. Todos eles precisam muito de recursos financeiros, isso é algo da sobrevivência dos projetos e quando você parte pra isso infelizmente você acirra uma competitividade. (SAMA.2).

Além disso, compreende-se que também há competição até no pedido de cooperação, visto que em um caso em específico demonstrou-se o ressentimento da entrevistada no sentido de não pedir ajuda a outros incubados na Porto Social que tivessem maior conhecimento sobre o processo de editais, pois a ideia a ser apresentada no edital poderia ser copiada por outro empreendedor social, ressaltando que além da cooperação, há um receio competitivo na interação com os outros empreendedores, como demonstra o referido relato:

Como eu falei, né? Eu não passo em nenhuma situação nesse momento, mas eu digo a você... eu mesmo, particularmente, eu vou confiar meu projeto a dar... vou citar um exemplo. A qualquer outro projeto lá dentro do Porto Social, vou pegar o meu projeto e entregar, porque também pode modificar e botar para eles, está entendendo? Então realmente, eu não vou entregar (CLUBE).

Com uma lógica contrária, mais cooperativa, um outro relato (LOVE) que aborda as questões de edital evidencia que é necessário ajudar os demais empreendimentos sociais a se estruturarem para poderem participar de editais, sendo que já apoiaram 4 projetos incubados com auxílio de um advogado que atua na organização e o mesmo ajudou os empreendedores a entenderem como melhorar suas propostas para os editais. Sobre esta ação, o entrevistado afirmou que ajudou um empreendimento social não incubado com a estruturação do estatuto social e que, hoje, este empreendimento está competindo com eles em um edital específico, pois também é da área de esportes, sendo que a proposta da love.futebol era aprovar recursos para executar dois projetos com este edital, mas se este empreendimento que eles ajudaram for aprovado, eles só terão um projeto aprovado. O entrevistado fala disso com entusiasmo, pois acredita que se mais empresas sociais diferentes participam, maior é o impacto social gerado e, conseqüentemente, mais editais e mais recursos financeiros serão fornecidos no futuro.

Sobre esta atuação, se faz necessário frisar a compreensão de que a coopetição é uma escolha estratégica justificada se as expectativas de benefícios forem maiores do que o risco percebido, sendo que empresas empreendedoras adotam estratégias coopetitivas quando vislumbram expectativas de aumento do desempenho da empresa (SOPPE; LECHNER; DOWNLING, 2014), sendo que no caso aqui analisado, o aumento de desempenho vislumbrado pelo respondente LOVE não se concentrou no âmbito da empresa, mas no âmbito do setor social como um todo, podendo-se supor que a coopetição em empreendimentos sociais baseia-se fortemente na geração de impacto social que se sobressai ao aumento do desempenho organizacional individual.

Indo além, questionado (LOVE) se existe competição por editais nos empreendimentos sociais incubados, o respondente afirmou que é possível e informou já ter visto práticas desonestas de empreendedores sociais, mas fora da Porto Social, pois ainda não tinha presenciado nenhuma ação desonesta entre os empreendimentos incubados:

Isso é uma boa pergunta. Eu acho assim... pode acontecer, em alguns casos pode acontecer, de não querer compartilhar, de querer proteger aquilo ali. Eu acho que como são pessoas a frente dos projetos, tem pessoas que preferem trabalhar de formas diferentes. No setor como um todo eu vejo de tudo, entendeu? Eu vejo muita gente pensando em vamos compartilhar, vamos... olha o edital é esse aqui, tem uma lista de editais do ano, vraaaaa... pra todo mundo ver. E ele teve um trabalho, passou horas identificando aquilo. Tem essa pegada, entendeu? Mas tem gente que, eu já vi, por exemplo, projetos sociais pegando metodologia de outro e querer se apropriar, dizendo que é deles, entendeu? (LOVE).

Desta forma, compreende-se que acerca dos editais de incentivo surgem comportamentos competitivos, caracterizando a presença de coopetição horizontal (DAGNINO; PADULA, 2002; DOWNLING et al., 1996; NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996) no ambiente de incubação social. Contudo, a maioria dos respondentes aqui entrevistados afirma que esta competição é natural e que se preza mais pela cooperação do que pela competição, como se identifica no relato seguinte:

Você tem um edital que tem disponível, dando exemplo, tem disponível X reais para resolver o problema de vulnerabilidade social através da causa de pessoas em situação de rua, de um bairro determinado, de um território, e querem contratar um serviço para isso, todas essas iniciativas que tem a ver com essa causa e estão e tem tecnologia para resolver vão participar desse edital. Ou seja, existe uma competição natural. Então, não é que não existe competição, a gente precisa entender que o setor 2.5 e 3 não é romântico ao ponto de acreditarmos que competição não existe, que concorrência não existe... claro que existe! E é saudável, mas não pode ser a concorrência e a competição ao ponto da ferocidade de puxar tapete... de não gerar parcerias... (PORTO).

Um outro tipo de coopetição existente dentro da incubadora social se dá pela venda de produtos que os empreendimentos sociais fabricam. Estes produtos são suvenires, como canecas e chaveiros. Sendo que na recepção da Porto Social existe um espaço expondo os produtos de todos os empreendimentos incubados que possuem produtos para comercialização. Esta compreensão de competição com os empreendimentos sociais com os quais se colabora em outras ações emergiu de apenas um relato (SAMA.2), visto que o entrevistado alegou que os suvenires vendidos em seu empreendimento são comercializados em eventos próprios, não havendo concorrência, mas que na incubadora existe competição por essa venda:

Os espaços que a gente vende não têm essa competitividade, só onde eu acho que existe um pouco é no próprio Porto Social. O Porto Social tem aquele espaço, é um espaço pequeno onde se vende os produtos de quem tem produtos. Então ali existe uma competitividade, assim... são todas com o mesmo viés, a causa, todas são causas sociais... [...]. E ali todos têm o mesmo viés que é a causa social, todos são bacanas, num padrão legal... então realmente existe essa competitividade ali no Porto Social com os produtos de todos os incubados que possuem produtos (SAMA.2).

Além da coopetição proveniente do processo de incubação, existe uma forma de coopetição que naturalmente emerge da própria atuação do empreendimento social. Nesta circunstância, as pessoas da comunidade que passam pelas ações dos empreendimentos sociais e recebem a devolução de valor social são compreendidas como parceiras, pois podem propagar o aprendizado que tiveram no empreendimento social e, mais a frente, podem competir com o empreendimento social. Esta ação coopetitiva se assemelha com a coopetição vertical defendida por Dagnino e Padula (2002), Downing *et al.* (1996), Nalebuff e Brandenburger (1996) e Pellegrin-Boucher, Le Roy e Gurau (2013), que consiste na atuação cooperativa entre uma empresa e seus fornecedores e/ou clientes e, mais a frente, um desses atores passa a expandir sua atuação para o ramo do outro, havendo competição. Neste caso, a cooperação existe entre o empreendimento social e as pessoas da comunidade, sendo que estas são analogamente comparadas com os clientes, sendo que mais a frente podem se tornar concorrentes destes empreendimentos sociais tanto pela atuação profissional individual quanto pela formação de um empreendimento social/tradicional. O empreendimento Projeto CEPAL é um exemplo desta forma de relação coopetitiva vertical, pois forma profissionais no mercado que podem dissipar esta profissionalização para mais pessoas e, mais a frente, podem competir diretamente com o empreendimento social do qual aprenderam a profissão, como demonstra o relato:

Com certeza! É o que acontece. Mas esse é o grande objetivo do projeto! Eu não quero ninguém do meu lado pra ser ajudante, eu quero que a pessoa

aprenda comigo e tenha a autonomia dela. Eu não quero criar um grande centro de treinamento e ter todas essas pessoas do meu lado. Eu treino essa pessoa e mais a frente eu posso encontrar com ela ou cooperando ou competindo. Inclusive, se eu encontrar um cara competindo eu vou ficar feliz, porque ele aprendeu e chegou a um nível de ter o mesmo cacife da gente brigar por uma coisa (CEPAL, grifo nosso).

Esta cooperação vertical também ocorre em outro caso (CLUBE), pois por meio de uma parceria entre o Instituto JCPM e a Fecomércio foi criada uma loja no Shopping RioMar cujo nome é Artesanato de Talentos, sendo que este espaço é fornecido sem nenhum custo para artesões de Brasília Teimosa e do Pina venderem seus produtos, sendo que o Clube de Mães Criativas também vende nesta loja. Neste espaço, identifica-se que muitos artesões que lá estão vendendo passaram pelo processo de aprendizagem no Clube de Mães Criativas e hoje estão competindo na comercialização de produtos com este empreendimento social, como se verifica:

É o que mais tem e até digo a você, a maioria dos artesãos que estão com a gente no Shopping RioMar, passou no passado aqui no Clube de Mães e aprendeu, e descobriu o seu talento como artesão, se capacitou e avançou e hoje está lá e está melhor do que a gente do Clube de Mães, atualmente eu... [...]. E eu fico feliz. (CLUBE).

Um outro exemplo de cooperação vertical se dá no caso do relato (ABRA) seguinte, onde o fornecimento do serviço de arquitetura e/ou de reforma para determinadas pessoas da comunidade pode induzi-las a atuarem no ramo e podem competir futuramente, pois muitas pessoas da comunidade atuam com construção civil, como pedreiros e mestres de obras e estas pessoas podem achar interessante o modelo do negócio social e por ter um pouco de conhecimento queiram gerar um empreendimento similar, com a colaboração de arquitetos ou engenheiros de suas redes de contato, sendo que isto pode ser positivo se analisado pela geração de impacto social, como se demonstra:

Então, existe essa possibilidade aqui também, de alguém ter... de ver o meu processo... [...]. Porque não é uma coisa que... Não é nenhuma tecnologia que a gente tá criando, não é nada assim, que precise de um conhecimento específico daquilo ali para você desenvolver. Não, é simples o projeto da gente. A gente é uma empreiteira, né? Que... Só que o foco da gente é baixo custo. Então, é fácil... as pessoas conseguem... replicar, se quiserem. [...] Só que eu acho que inicialmente seria esse desconforto um pouco, porque foi uma coisa direta, assim, porque foi clara situação. Mas depois, eu vejo que vai ser também a mesma coisa de ser um... outra pessoa que está querendo gerar impacto. Se o foco dele for esse, o social (ABRA).

Complementando esta questão, em um dos relatos (GRITO) perguntou-se ao respondente se pelo processo de formação que gerariam, se esses profissionais que surgiriam na comunidade poderiam ser concorrentes futuros, mas o respondente afirmou que não. Entretanto, conforme a análise de toda a entrevista, verifica-se que existe a possibilidade de

que estas pessoas que passarem pela formação e que venham ser profissionais na área de mídias sociais e de jornalismo concorram com o empreendimento social, principalmente porque uma das ações do empreendimento social para autossustentabilidade financeira é a prestação de serviços de mídias e de jornalismo para empresas tradicionais, com o foco de apoiar a geração de impacto social e, daí, verifica-se uma possibilidade de que haja competição e, assim, surja a cooptação vertical. O relato do entrevistado é exposto adiante:

Rapaz! Acho que não... a gente veio, como falei lá no início da conversa a gente está cumprindo... está colaborando de certa forma para dar uma certa formação, né! Que as oficinas, dá uma certa formação, não deixa de ser educação, de ser inclusão social e aí isso pode estimular elas (a enveredar) pela profissão... seja fotografia, seja jornalismo, mas eu não... a gente não vê como, como concorrente (GRITO).

Conforme os achados da pesquisa de Soope, Lechner e Downling (2014), os resultados demonstram que a cooptação vertical pode ser entendida como um meio estratégico tanto para o crescimento quanto para a sobrevivência de empresas empreendedoras. Esta pesquisa ocorreu no âmbito de empreendimentos tradicionais e, no âmbito do empreendedorismo social aqui analisado, esta afirmação se sustenta mas com outro sentido, ou seja, entende-se que a cooptação vertical existente e propiciada pelos empreendimentos sociais realmente constitui um meio estratégico para o crescimento e a sobrevivência, mas da geração de impacto social que afeta positivamente as comunidades e não como uma abordagem estratégica para a sobrevivência financeira única e exclusiva do empreendimento social. Pois esta cooptação vertical pode alterar as relações comerciais que os empreendedores sociais já desenvolviam antes da entrada dos competidores – pessoas advindas das comunidades atendidas.

Complementando a discussão competitiva desenvolvida neste tópico, compreende-se que a competição entre colaboradores é necessária, principalmente para os empreendimentos sociais que desenvolvem atividades financeiras para autossustentação, pois é da concorrência que surge o desejo de inovar e de criar novos bens, possibilitando com que o empreendimento social se mantenha no mercado para propiciar a geração de impacto social positivo e que, ao mesmo tempo, agrade aos consumidores com a melhoria da qualidade dos bens ofertados. Entretanto, esta competição precisa ser equilibrada com a cooperação, para que o foco social não se perca neste processo, como demonstra o relato seguinte:

No mundo social, no mundo do impacto social, no empreendedorismo social, a gente tem que ter muito cuidado com essa questão da competição. Não que ela não deva existir, afinal, esse não existe, isso é um prato cheio para se acomodar. Mas a gente precisa alinhar bem o tom entre social e capital. Se aceleramos a competitividade ao nível do mercado 1, do mercado 2, que são o setor privado e o público, a gente pode perder a paixão, o encantamento, o senso de missão e propósito que faz uma iniciativa social nascer e seus

líderes largarem tudo para se meter numa jornada social. Por isso que a gente sempre fala, o Porto Social, essa casa da tentativa de fazer o equilíbrio entre paixão e gestão, já estão para trazer todo esse foco de competitividade, plano de negócio, transformar o (ongueiro) num empreendedor social, transformar uma ideia num negócio, transformar um negócio social num negócio mais humano. Ou seja, isso tudo tem a ver com gestão! Por outro lado, a gente não pode desprezar a paixão, o senso de missão, de propósito, de vontade de mudar o mundo que um empreendimento e que o empreendedor deve ter. Então, o Porto Social tenta fazer esse equilíbrio entre competitividade, porque todo mundo tem que ter meta, resultado, entregas. Porém, precisa fazer isso tudo apaixonado, apaixonando, com olhar brilhando, com... Ou seja, a maior inovação do setor social não pode ser números, precisa ser impacto na vida de pessoas (PORTO).

Desta forma, é possível corroborar a afirmação de Lado, Boyd e Hanlon (1997) de que a coopetição possibilita o crescimento e a apropriação de valor econômico de forma mais efetiva do que atuando apenas em competição ou em cooperação, sendo que no caso do empreendedorismo social, o valor não é apenas econômico, havendo o valor social que fortemente permeia a relação coopetitiva entre os atores sociais. Ampliando esta compreensão para o ambiente de incubação, o espaço de *coworking* fornecido pela incubadora social aqui analisada é propício para a interação colaborativa, ao mesmo tempo que também propicia a relação de competitividade entre os empreendedores sociais, sendo possível corroborar a afirmação de Bouncken *et al.* (2018) de que a coopetição emerge nos espaços de *coworking*.

Compreende-se que as relações competitivas também estão presentes dentro do ambiente de incubação social aqui analisado e, por mais que os relacionamentos entre os empreendimentos sociais sejam cooperativos para impulsionar as causas sociais, em algumas ações com lógica financeira de mercado os relacionamentos necessariamente tendem a ser competitivos, ocorrendo coopetição, como resume o relato a seguir:

Pode surgir sentimento de competitividade, sabe? Mas eu acredito que dentro aqui... acredito, não. Eu tenho certeza que aqui dentro do Porto Social, pelo menos nessa esfera que eu tenho domínio sobre as informações e etc... a colaboração é maior que a competição. [...]. Agora, dizer que é inexistente uma competição, é muito difícil dizer isso diante de uma... 50 projetos. Pode ter aquele que é mais competitivo que o outro (VERDA).

Destarte, com base nos casos aqui analisados, compreende-se que a cooperação se torna um discurso que perpassa todos os relatos, podendo-se supor que a coopetição no empreendedorismo social tende a ser mais cooperativa do que competitiva (BENGTSSON; KOCK, 2000). Indo além, conforme a discussão coopetitiva apresentada neste tópico, é possível afirmar que no âmbito do empreendedorismo social a coopetição se apresenta em três formas principais, as quais são propostas e apresentadas no Quadro 10.

Quadro 10 – Formas de coopetição presentes no contexto do empreendedorismo social

	1. Coopetição no âmbito da incubação social	2. Coopetição na atuação do mercado	3. Coopetição resultante da atuação natural do empreendimento social
Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> i. Cooperação pela causa social – indiretamente induzida pela incubadora social ii. Identificação de novas oportunidades de atuação iii. Possibilidade de atuações em conjunto com ganho compartilhado iv. Possibilidade de atuações em paralelo, onde um contrata o outro v. Compartilhamento de editais de incentivo e informações sobre estes 	<ul style="list-style-type: none"> i. Cooperação pela causa social (inspiração para o modelo de negócios) – impulsionada pelos próprios empreendedores sociais ii. Cooperação para captação de recursos essenciais, como conhecimento, aprender novas atividades ou produtos iii. Apoio com a constituição jurídica do negócio social parceiro 	<ul style="list-style-type: none"> i. Com as pessoas integrantes das comunidades carentes que recebem a devolução de valor social/econômico
Competição	<ul style="list-style-type: none"> i. Prestação de serviços ii. Identificação de novas oportunidades de atuação iii. Participação em editais de incentivo, como também, pelo não compartilhamento de informações sobre estes / desconfiança no parceiro iv. Comercialização de produtos – <i>souvenirs</i> 	<ul style="list-style-type: none"> i. Estratégia de diferenciação, se dá no <i>lôcus</i> ou nas atividades de atuação social ii. Por recursos humanos – contratação de funcionário de uma parceira ou competição por voluntários iii. Participação em editais de incentivos iv. Comercialização de produtos ou serviços 	<ul style="list-style-type: none"> i. Estas pessoas das comunidades que receberam a devolução de valor passam a se profissionalizar a partir deste impacto social que sofreram e podem vir a competir no mesmo ramo de atuação com os empreendimentos sociais com que cooperaram
Base conceitual	<p>Fundamentando-se nas evidências empíricas, identifica-se que este tipo de coopetição tende a ser mais cooperativa do que competitiva (BENGTSSON; KOCK, 2000), ocorrendo no nível horizontal (DAGNINO; PADULA, 2002; DOWNLING <i>et al.</i>, 1996; NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996) – entre empresas de um mesmo segmento que aqui delimita-se como segmento social.</p>	<p>Com base nos relatos, este tipo de coopetição ocorre no nível horizontal (DAGNINO; PADULA, 2002; DOWNLING <i>et al.</i>, 1996; NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996), havendo equilíbrio entre cooperação e competição, maior cooperação que competição (maioria dos relatos) ou maior competição que cooperação (BENGTSSON; KOCK, 2000).</p>	<p>Mediante as entrevistas, este tipo de coopetição se assemelha com a vertical (DAGNINO; PADULA, 2002; DOWNLING <i>et al.</i>, 1996; NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996), distanciando-se desta com foco puramente organizacional, pois o propósito é o crescimento e a sobrevivência da geração de impacto social nas comunidades.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa e em (BENGTSSON; KOCK, 2000; DAGNINO; PADULA, 2002; DOWNLING *et al.*, 1996; NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996)

A partir da discussão aqui desenvolvida, foi possível responder ao quinto – compreender se as ações estratégicas cooperativas dos empreendimentos sociais incubados são mais cooperativas, competitivas ou equilibradas– e ao sexto –identificar se as estratégias de coopetição adotadas no nível Meso pelos empreendimentos sociais incubados ocorrem em relações horizontais, verticais ou em ambas– objetivos específicos.

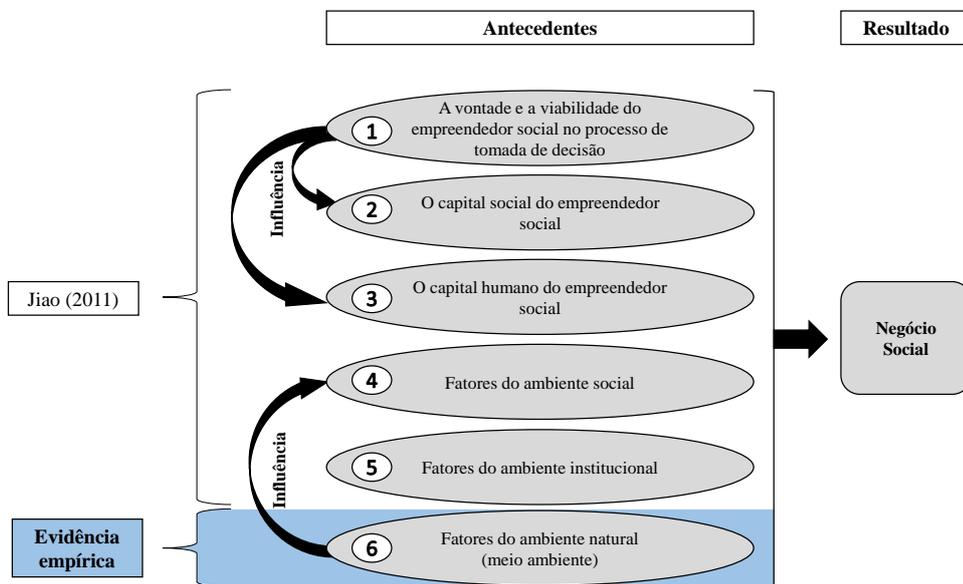
Mediante a análise dos resultados aqui elaborada, são apresentadas as principais considerações acerca desta dissertação na seção seguinte.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta dissertação, realizou-se uma análise relacional entre os campos do Empreendedorismo Social e da Estratégia, visto que a estratégia é essencial para que as organizações se mantenham atuantes no mercado tanto no curto quanto no longo prazo. Mediante a análise empírica desenvolvida por meio de entrevistas semiestruturadas com empreendedores sociais que possuem empreendimentos incubados ou que já finalizaram a incubação na mesma incubadora social –Porto Social– e, por meio de documentos organizacionais, identificou-se que as estratégias adotadas por estes empreendimentos são tanto competitivas quanto cooperativas, caracterizando a presença de estratégias de coopetição no empreendedorismo social, sendo que, a partir das análises, outras questões estratégicas e, também, do próprio campo do empreendedorismo social emergiram.

Em uma compreensão sobre os antecedentes que levam ao surgimento de empreendimentos sociais, em um dos casos aqui analisados identificou-se a existência de um antecedente não descrito previamente na literatura pesquisada, sendo aqui denominado de fatores do ambiente natural. A partir deste achado, foi desenvolvida uma representação gráfica para melhor compreensão dos antecedentes, sendo apresentada na Figura 20.

Figura 20 – Relação de antecedentes que propiciam o surgimento de um negócio social



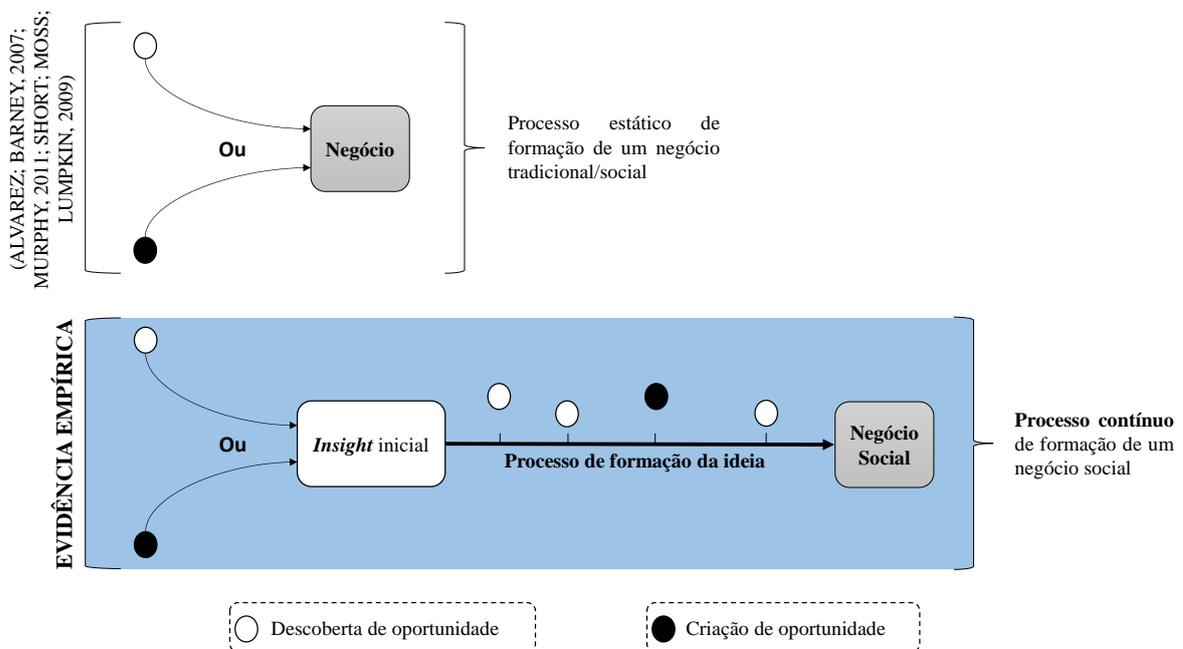
Fonte: Elaborado a partir de Jiao (2011) com base nos dados da pesquisa

Na referida figura, apresenta-se os cinco antecedentes que levam ao surgimento de um empreendimento social e conseqüentemente à geração de impacto social que são propostos por Jiao (2011). Com base nas evidências empíricas presentes em um dos casos (CLUBE), propõe-se um complemento a este modelo de Jiao (2011), que consiste na inclusão de um

sexto antecedente – Fatores do ambiente natural, sendo que pelas evidências empíricas é possível afirmar que este sexto antecedente gera influência no quarto antecedente proposto por Jiao (2011), como representado na referida Figura 18. Esta análise foi necessária para melhor compreensão das etapas iniciais que repercutem na formação de negócios sociais.

Avançando a discussão sobre a formação de empreendimentos sociais, a partir de um dos casos analisados (VERDA), foi possível contrapor a compreensão de autores como Alvarez e Barney (2007) e Murphy (2011) de que as oportunidades que levam ao surgimento de um empreendimento advêm da criação ou da descoberta como situações antagônicas. Assim, é possível que haja um processo contínuo entre criação e descoberta, sendo que a criação ou a descoberta inicial da oportunidade não caracteriza um processo estático e imutável. Desta compreensão, é possível que um empreendimento que começou por meio da criação possa passar por diferentes estágios e chegar a desenvolver uma ou a reformular sua atuação social por meio da descoberta de novas oportunidades advindas do contato com o ramo de atuação ou de questões provenientes de mudanças ambientais. Esta discussão é graficamente representada na Figura 21, onde se propõe um modelo de processo contínuo entre descoberta e criação de oportunidade na formação de um negócio social.

Figura 21 – Modelo de processo contínuo entre descoberta e criação de oportunidade na formação de um negócio social



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa e em (ALVAREZ; BARNEY, 2007; MURPHY, 2011; SHORT; MOSS; LUMPKIN, 2009)

Neste modelo, apresenta-se um processo estático de formação de um negócio com base apenas na criação ou na descoberta de uma oportunidade que imediatamente leva ao

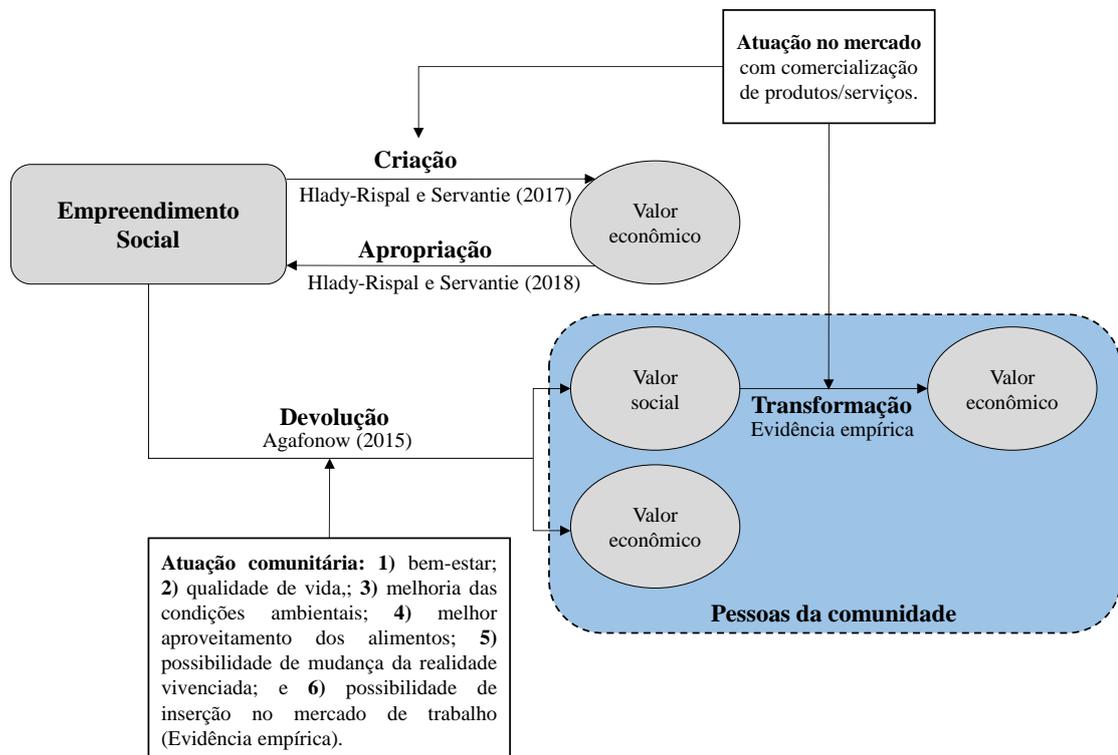
surgimento de um negócio tanto tradicional quanto social, como defendem Alvarez e Barney (2007), Murphy (2011) e Short, Moss e Lumpkin (2009). Em contrapartida ao que defendem os referidos autores, com base nas evidências empíricas desta pesquisa propõe-se um modelo de processo contínuo na formação de um negócio social. Neste processo contínuo, a criação ou a descoberta da oportunidade inicial cria um insight inicial, gerando o início de um processo de formação da ideia que pode passar por vários estágios de criação e/ou de descoberta de novas oportunidades que levam ao amadurecimento das atividades a serem desenvolvidas no empreendimento, o que culmina na efetiva formalização do negócio social.

Ressalta-se que este processo contínuo não foi identificado nas pesquisas prévias, sendo o caso aqui apresentado (VERDA) um ponto de partida para a análise de uma abordagem complementar às teorias da criação e da descoberta presentes nos campos do empreendedorismo social e tradicional. É possível que o processo contínuo aqui proposto também esteja presente na formação de negócios tradicionais, sendo que os casos aqui analisados não suportam esta afirmação. Assim, pesquisas futuras podem analisar esta suposição.

Além do processo de formação, foi possível analisar questões relativas ao processo de valor desenvolvido pelos empreendimentos sociais. Com base nas evidências empíricas desta pesquisa, identificou-se que após a devolução de valor, existe uma outra etapa que caracteriza a transformação de um tipo de valor em outro no âmbito de atuação da comunidade. Assim, mediante a discussão sobre valor, é proposto nesta dissertação um processo de criação, apropriação, devolução e transformação de valor –social/econômico– com base nas evidências empíricas desta pesquisa e na literatura prévia, como exposto na Figura 22.

No processo proposto na referida figura, os estágios de criação, apropriação e devolução de valor são preceitos identificados na literatura prévia (HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2017, 2018; AGAFONOW, 2018). Enquanto a transformação de valor proposta neste modelo advém das evidências empíricas, sendo uma ação que ocorre fora do alcance dos empreendimentos sociais – âmbito comunitário, mas que foi originalmente induzida pela devolução de valor proporcionada pelos empreendimentos. Assim, propõe-se que o processo de valor deve incluir, também, a transformação de valor social em econômico pelas pessoas que vivem em comunidades carentes atendidas pelos empreendimentos sociais, sendo este um fenômeno ainda não descrito nos estudos prévios aqui analisados.

Figura 22 – Proposição de processo de criação, apropriação, devolução e transformação de valor impulsionado pelos empreendimentos sociais



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa e em (HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2017, 2018; AGAFONOW, 2018)

Ainda sobre o campo do empreendedorismo social, os dados da pesquisa demonstraram que os empreendimentos incubados na Porto Social aqui analisados possuem um alcance de atuação social condizente com a abordagem compensatória para uns e com a abordagem transformativa para outros, corroborando as discussões teóricas prévias sobre estas abordagens.

Avançando para o campo da estratégia, os relatos demonstraram que o processo de incubação propicia um conjunto de oito vantagens estratégicas para que os empreendimentos sociais possam se estruturar do ponto de vista gerencial e social. As vantagens estratégicas advindas do processo de incubação propiciado pela Porto Social aos empreendimentos sociais incubados foram resumidas no Quadro 11. Além das vantagens estratégicas, também foram expostos pontos de melhoria para o processo de incubação, por meio da oferta de outras vantagens estratégicas que podem ser adotadas pela incubadora. Sobre isto, pesquisas futuras podem analisar as vantagens estratégicas em outras incubadoras sociais, pois é possível que existam mais vantagens além das identificadas na Porto Social.

Quadro 11 – Vantagens estratégicas da incubação para empreendimentos sociais

Vantagens Estratégicas da Incubação para Empreendimentos Sociais	
1	Auxilia na autoidentificação do empreendedor sobre seu negócio social, permitindo-o compreender quais as suas atividades atuais e futuras e em qual setor (2 ou 3) de atuação poderia se enquadrar
2	Auxílio no processo legal de formalização da Natureza Jurídica do negócio
3	Apoio no processo de criação de produtos ou serviços a serem comercializados para criação de valor econômico
4	Apoio em atividades de marketing que são essenciais para a atuação comercial e a divulgação dos empreendimentos
5	Auxilia na identificação e na criação de ações sociais para lidar com as comunidades atendidas, possibilitando com que as pessoas entendam a importância destas ações
6	Apoio no processo de estruturação financeira e contábil para viabilidade financeira do negócio
7	Possibilita a formação de redes estratégicas entre empreendedores sociais
8	Acesso ao espaço físico (<i>coworking</i>) da incubadora e a orientações necessárias durante e após o encerramento do período de incubação

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019)

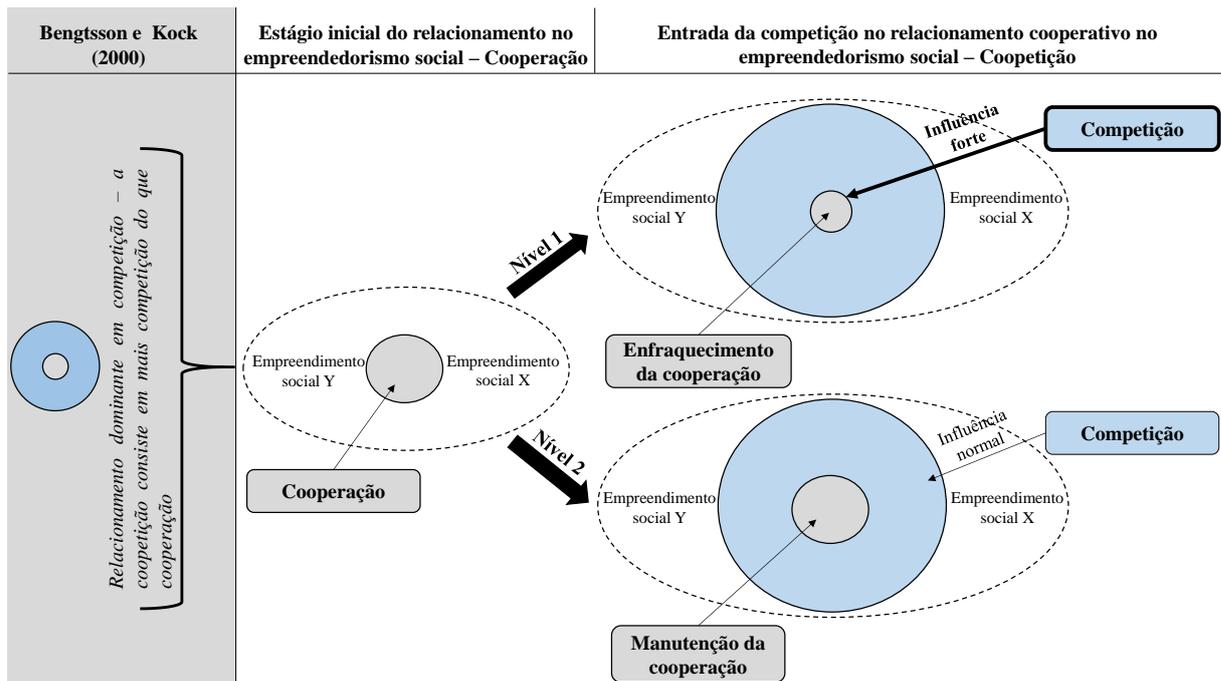
Mediante os relatos, percebeu-se que os empreendimentos sociais tendem a construir seus relacionamentos estratégicos com base na cooperação e, ao longo do tempo, a competição pode adentrar nesta relação, constituindo a cooepição. Em alguns casos, a competição pode ser maior do que a cooperação no relacionamento cooepitivo, como defendem Bengtsson e Kock (2000). Contudo, o modelo teórico destes autores pode ser complementado pelo contexto específico do empreendedorismo social. A partir de um dos relatos (ABRA), supõe-se que no empreendedorismo social existem quatro níveis de cooepição, sendo que o terceiro e o quarto níveis são condizentes com a tipologia proposta por Bengtsson e Kock (2000). Entretanto, os outros dois níveis (1 e 2) aqui apresentados precisam ser criticamente comparados com a tipologia de Bengtsson e Kock (2000), pois complementam esta tipologia, mesmo emergindo de características distintas, pois a tipologia supracitada analisa a cooepição a partir do relacionamento primário estando baseado em competição, enquanto que os níveis cooepitivos aqui defendidos no âmbito do empreendedorismo social emergem de um relacionamento cooperativo, ao ponto que a competição adentra neste relacionamento, como se discute a seguir.

No nível (1), acredita-se que os relacionamentos cooperativos são essencialmente desenvolvidos nas relações entre empreendedores sociais e, ao longo da atuação no mercado, as ações competitivas adentram neste relacionamento, o que pode causar um enfraquecimento das ações cooperativas. Equiparando-se este nível (1) com o 2º tipo de relacionamento da tipologia de relacionamentos cooepitivos – a cooepição consiste em mais competição do que cooperação, afirma-se que este tipo pode ser complementado pelo nível (1), pois no caso

social aqui analisado, a competição exerce influência no sentido de diminuir o nível de cooperação no relacionamento – uma relação não discutida no 2º tipo da tipologia de Bengtsson e Kock (2000).

Enquanto que no nível (2) aqui levantado, a cooperação constitui o estágio inicial do relacionamento entre os empreendimentos sociais ao ponto que a competição adentra nesta relação, mas sua influência não é extrema para chegar a suplantar a cooperação, havendo a manutenção do nível de cooperação enquanto que a influência da competição permite com que esta supere o nível de cooperação. Comparando-se, também, este nível (2) com o 2º tipo de relacionamento da tipologia de Bengtsson e Kock (2000), compreende-se que a competição exerce maior influência do que a cooperação no relacionamento – uma relação não discutida no 2º tipo da Tipologia de Relacionamentos Coopetitivos. Estas análises geram a proposição de Modelo Incremental à tipologia de Bengtsson e Kock (2000), apresentado na Figura 23.

Figura 23 – Modelo Incremental a partir do contexto do empreendedorismo social para a tipologia de Diferentes Tipos de Relações Coopetitivas entre Concorrentes (BENGTSSON; KOCK, 2000)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Bengtsson e Kock (2000)

Assim, o referido modelo consiste em um incremento ao relacionamento dominante em competição apresentado na tipologia coopetitiva de Bengtsson e Kock (2000). Estes autores afirmam que a competição é inicial e em seguida a cooperação adentra no relacionamento, mas a competição permanece em maior intensidade. Em contrapartida, no modelo incremental aqui proposto, os relacionamentos no contexto do empreendedorismo social partem da cooperação – estágio inicial do relacionamento. Em seguida, a competição adentra neste relacionamento – havendo coopetição. Neste estágio, a competição é maior que

a cooperação, como defendem Bengtsson e Kock (2000), mas existem fenômenos neste tipo de relacionamento não descritos por estes autores, como apresentados no modelo incremental.

Conforme o referido modelo, existem dois níveis que levam a essa maior competição que cooperação no relacionamento. No primeiro, a competição exerce forte influência e diminui o nível de cooperação, havendo maior competição. No segundo, a competição adentra no relacionamento, mas seu nível de influência é normal, sendo mantido o nível de cooperação, só que a competição por si só supera o nível de cooperação, havendo maior competição que cooperação na cooperação. Estes dois níveis não são discutidos na tipologia de Bengtsson e Kock (2000) e, assim, são propostos como um incremento ao modelo dos referidos autores para o contexto do empreendedorismo social. Ressalta-se que o referido modelo incremental é teórico, partindo de uma suposição levantada em um dos relatos (ABRA), não havendo evidências empíricas que comprovem este fenômeno. Assim, pesquisas futuras podem analisar os fenômenos descritos no modelo incremental proposto nesta dissertação como forma de validação.

Adentrando nos relacionamentos estratégicos cooperativos, os dados da pesquisa demonstram que no empreendedorismo social existem três formas de relacionamentos cooperativos: 1. Cooperação no âmbito da incubação social. 2. Cooperação na atuação de mercado. 3. Cooperação resultante da atuação natural do empreendimento social. A terceira forma de cooperação descrita é intrigante, mas ao mesmo tempo precisa ser melhor investigada. Como são empreendimentos/iniciativas sociais recentes, não foi possível analisar a ocorrência deste fenômeno em todos os casos, apenas em um que já atua há mais de 30 anos. De forma complementar, foi possível supor que esta forma cooperativa venha a existir em alguns casos analisados, onde os empreendedores possuem uma visão de futuro na qual identificam a possibilidade de ocorrência desta forma de cooperação vertical, mas ainda não a vivenciaram. Assim, há um tempo entre a ação empreendedora e o desenvolvimento social, cultural e profissional das pessoas que receberam a devolução de valor social e a possível atuação profissional destas pessoas competindo com os empreendimentos sociais. Esta relação requer uma análise longitudinal deste fenômeno, o que não pôde ser desenvolvido nesta pesquisa pois a maioria dos empreendimentos estão em estágio inicial e não há como realizar esta análise temporal nesta condição. Assim, pesquisas futuras podem analisar este fenômeno em empreendimentos sociais que estejam atuando há mais tempo no mercado, sendo possível investigar de maneira aprofundada esta forma de cooperação no empreendedorismo social com base em uma análise transversal. Ou, pode-se desenvolver uma investigação longitudinal

desta forma de coopetição com os empreendimentos aqui analisados ou outros, também em estágio inicial.

Como conclusão, é possível afirmar que os relacionamentos estratégicos cooperativos desenvolvidos entre os empreendimentos sociais imersos na incubadora Porto Social tendem a ser mais cooperativos que competitivos, ocorrendo em relações horizontais – entre empresas do mesmo setor de atuação, sendo que estas abordagens estratégicas cooperativas auxiliam na atuação organizacional necessária para o alcance de ações sociais tanto compensatórias quanto transformativas. Desta forma, foi proposto na Figura 17 (2) um esquema de análise de estratégias de coopetição em empreendimentos sociais. Este modelo foi desenvolvido com base na revisão da literatura e, mediante a análise empírica, verificou-se que este modelo se sustenta.

Ressalta-se que esta pesquisa apresenta limitações, como a análise dos casos situados em uma única incubadora social e a falta de acesso a mais documentos organizacionais da incubadora que poderiam ter ampliado o nível de análise da pesquisa. Ademais, alguns empreendimentos sociais –iniciativas/projetos sociais– analisados são muito recentes – estágio organizacional inicial, ainda não havendo uma representativa atuação de mercado que permitisse aprofundar a análise dos relacionamentos cooperativos desenvolvidos no mercado de atuação destes empreendimentos.

Desta forma, propõe-se outra sugestão para pesquisas futuras, que podem analisar as estratégias de coopetição em empreendimentos sociais presentes em outras incubadoras sociais. Para tal, é possível adotar o esquema de análise proposto na Figura 17 (2), como forma de validar este esquema para além dos casos aqui analisados. Além desta, outra sugestão para pesquisas futuras é a investigação das estratégias de coopetição entre empreendimentos sociais e empresas tradicionais, permitindo identificar se existem diferenças nos relacionamentos competitivos e/ou cooperativos entre estas. Acerca do empreendedorismo social, um dos relatos desta pesquisa demonstrou indícios de que a geração influencia o empreendedor social em uma abordagem mais competitiva ou mais cooperativa frente aos demais empreendedores sociais, sendo que pesquisas futuras podem analisar se a geração do indivíduo pode induzir no desenvolvimento de relacionamentos estratégicos cooperativos ou competitivos. Ainda sobre o empreendedorismo social, em um dos relatos emergiu a questão do oportunismo nos relacionamentos entre empreendimentos sociais, sendo que pesquisas futuras podem analisar este fenômeno.

REFERÊNCIAS

- ABIB, G. *et al.* O papel construtivo das incubadoras no alinhamento estratégico e mercadológico das empresas incubadas e graduadas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.1, n.2, p. 33-59, 2012.
- AGAFONOW, A. Value Creation, Value Capture, and Value Devolution: Where do Social Enterprises Stand? **Administration & Society**, v. 47, n. 8, p. 1038-1060, 2015.
- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, p. 11-26, 2007.
- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANTONIOLI, D.; MARZUCCHI, A.; SAVONA, M. Pain shared, pain halved? Cooperation as a coping strategy for innovation barriers. **Journal of Technology Transfer**, v. 42, n. 4, p. 842-864, 2016.
- ARAÚJO, C. R. M.; CASTRO, J. G. S. Desafios Enfrentados pelos Empreendedores Sociais da Incubadora Pública de Empreendimentos Populares e Solidários de Osasco (IPEPS) para Consolidar seus Empreendimentos. **Revista Administração em Diálogo**, v. 18, n. 2, p. 59-91, 2016.
- ARTEMISIA. **O que são negócios de impacto social?** [2108?]. Disponível em: <https://artemisia.org.br/conhecimento-negocios-de-impacto-social/>. Acesso em: 31 dez. 2018.
- 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, 2006.
- BARBOSA, A. S.; DIAS, M. R.; WALCHHUTTER, S. Estado da Arte em Empreendedorismo Social: Análise dos Artigos mais Referenciados pelos Pesquisadores. *In: Seminários em Administração*, XVII, 2014, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: SEMEAD, 2014.
- BARBOZA, L. G. S.; SILVA, E.; BERTOLINI, G. R. F. Negócios Sociais no Brasil: A Produção de Teses e Dissertações entre 2005 E 2015. *In: Seminários em Administração*, XIX, 2016, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: SEMEAD, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. revista e atualizada. trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA, 2009.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, 1991.
- BARROS, I. C. F. *et al.* Atitude empreendedora na percepção de empreendedores individuais e sociais. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 21, p. 37-45, 2014.

BATTILANA, J. *et al.* Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 6, p. 1658-1685, 2014.

BAUER, M. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. *In:* BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um manual prático**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BAUER, M. W.; AARTS, B. A Construção do Corpus: um princípio para a coleta de dados. *In:* BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um manual prático**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BENGTSSON, M; KOCK, S. “Coopetition” in Business Networks – To Cooperate and Compete Simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.

_____. Coopetition - Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 180-188, 2014.

BEZERRA, A. F. A.; SILVA, W. S. C.; CARVALHO, Z. V. As incubadoras sociais e o desenvolvimento local: o que é e porque apoiar a iniciativa. *In:* Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, XXIII, e World Conference of Science Parks, 30th, 2013, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: ANPROTEC, 2013.

BOUNCKEN, R. B.; LAUDIEN, S. M.; FREDRICH, V.; GÖRMAR, L. Coopetition in coworking-spaces: value creation and appropriation tensions in an entrepreneurial space. **Review of Managerial Science**, v. 12, n. 2, p. 385-410, 2018.

BRAGA, J. **Motivações ao empreendedorismo social**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Serviços) - Faculdade de Economia - FEP, Universidade do Porto. Portugal, p. 118. 2013.

BRETHERTON, T.; CHASTON, I. Resource dependency and SME strategy: an empirical study. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 12, n. 2, p. 274-289, 2005.

BRUNING, C.; GODRI, L.; TAKAHASHI, A. R. W. Triangulação em estudos de caso: incidência, apropriações e mal-entendidos em pesquisas da área de administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 277-307, 2018.

BURKE, L.; LOGSDON, J. M. How corporate social responsibility pays off. **Long Range Planning**, v. 29, n. 4, p. 495-502, 1996.

CANTO, N. R.; SALLES, A. C.; BITTENCOURT, B. A. Coopetition: does it really matter? **R. Adm. FACES Journal**, v. 16, n. 4, p. 118-138, 2017.

CARRAHER, S. M.; WELSH, D. H. B.; SVILOKOS, A. Validation of a measure of social entrepreneurship. **European J. International Management**, v. 10, n. 4, p. 386-402, 2016.

CATTANI, G.; PORAC, J. F.; THOMAS, H. Categories and competition. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 64-92, 2017.

CAVALCANTI, M. F. R. Guidelines for qualitative research in organization studies: controversy and possibilities. **RAEP - Administração: Ensino & Pesquisa**, v. 18, n. 3, p. 457-488, 2017.

CHIAMBARETTO, P.; DUMEZ, H. Toward a Typology of Coopetition: A Multilevel Approach. **International Studies of Management & Organization**, v. 46, n. 2-3, p. 110-129, 2016.

CHIM-MIKI, A. F.; BATISTA-CANINO, R. M. A pesquisa sobre coopetição: em direção a uma melhor compreensão do construto e sua aplicação no turismo. **Revista Turismo - Visão e Ação – Eletrônica**, v. 18, n. 3, p. 425-447, 2016.

CONSEJO CIUDADANO PARA LA SEGURIDAD PÚBLICA Y LA JUSTICIA PENAL A. C. **Metodología del ranking (2015) de las 50 ciudades más violentas del mundo**. Ciudad de México, 2016. Disponível em: <http://www.seguridadjusticiapaz.org.mx/biblioteca/prensa/send/6-prensa/230-caracas-venezuela-es-la-ciudad-mas-violenta-del-mundo>. Acesso em: 21 jul. 2018.

_____. **Metodología del ranking (2016) de las 50 ciudades más violentas del mundo**. Ciudad de México, 2017. Disponível em: <http://www.seguridadjusticiapaz.org.mx/biblioteca/prensa/send/6-prensa/239-las-50-ciudades-mas-violentas-del-mundo-2016-metodologia>. Acesso em: 21 jul. 2018.

_____. **Metodología del ranking (2017) de las 50 ciudades más violentas del mundo**. Ciudad de México, 2018. Disponível em: <http://www.seguridadjusticiapaz.org.mx/biblioteca/prensa/send/6-prensa/242-las-50-ciudades-mas-violentas-del-mundo-2017-metodologia>. Acesso em: 21 jul. 2018.

CONTADOR, J. C. Processo de formulação da estratégia competitiva pelo modelo de campos e armas da competição. **Revista de Gestão**, v. 17, n. 3, p. 313-330, 2010.

CORRÊA, L. F. C.; LIMA, J. P. R.; CAMPOS, L. H. R. Uma análise da pobreza multidimensional do Nordeste metropolitano com uso de modelo de equações estruturais. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 32, n. 2, p. 313-333, 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Trad. Magda Lopes, Rev. téc. Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUSIN, J.; LOUBARESSE, E. Inter-cluster relations in a coopetition context: the case of Inno'vin. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, p. 27-52, 2017.

CZAKON, W.; ROGALSK, M. Coopetition typology revisited – a behavioural approach. **Int. J. Business Environment**, v. 6, n. 1, p. 28-46, 2014.

DACIN, M. T.; DACIN, P. A.; TRACEY, P. Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1203-1213, 2011.

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. 37-57, 2010.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. *In: II Annual Conference of EURAM on: “Innovative Research in Management”*, Stockholm: May 9-11, 2002.

DAHL, J.; KOCK, S.; LUNDGREN-HENRIKSSON, E.-L. Conceptualizing Coopetition Strategy as Practice: A Multilevel Interpretative Framework. **International Studies of Management & Organization**, v. 46, n. 2-3, p. 94-109, 2016.

DIOGO, M. F.; COUTINHO, M. C. A dialética da inclusão/exclusão e o trabalho feminino. **Interações**, v. xi, n. 21, p. 121-142, 2006.

DOWNLING, M. J. *et al.* Multifaceted Relationships Under Coopetition: Description and Theory. **Journal of Management Inquiry**, v. 5, n. 2, p. 155-167, 1996.

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

EBRASHI, E. R. Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. **Social Responsibility Journal**, v. 9, n. 2, p. 188-209, 2013.

ECKHARDT, J. T.; SHANE, S. A. Opportunities and Entrepreneurship. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 333-349, 2003.

ERIKSSON, P. E. Procurement Effects on Coopetition in Client-Contractor Relationships. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 134, n. 2, p. 103-111, 2008.

ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T.; COSTA, V. F. Contribuições do Empreendedorismo Social para o Aumento da Participação das Mulheres no Mercado de Trabalho. **RECADM**, v. 17, n. 2, p. 172-191, 2018.

FERREIRA, M. P. *et al.* Pesquisa em empreendedorismo no principal periódico internacional: um estudo bibliométrico das publicações no journal of business venturing entre 1987 e 2010. **REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 1, p. 56-83, 2014.

FISCHER, R. M.; COMINI, G. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **R. Adm.**, v. 47, n. 3, p. 363-369, 2012.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman/Artmed, 2009.

FLICK, U. **Introdução à Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes**. Trad. Magda Lopes, Rev. Téc. Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2013.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por Saturação em Pesquisas Qualitativas em Saúde: Contribuições teóricas. **Cad. Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

FRANCO, M. J. B. Tipologia de Processos de Cooperação Empresarial: uma Investigação Empírica sobre o Caso Português. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 149-176, 2007.

FRANZONI, G. B.; SILVA, T. N. Inovação Social e Tecnologia Social O Caso da Cadeia Curta de Agricultores Familiares e a Alimentação Escolar em Porto Alegre/RS. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 37 (Edição Especial), p. 353-386, 2016.

FUMAGALLI, L. A. W.; BISPO, C. M.; GIMENEZ, F. A. P. O fenômeno da coopetição em arranjos produtivos locais: uma análise sob diferentes abordagens. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 5, n. 2, p. 141-155, 2012.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Síntese de Indicadores Sociais**: Uma análise das condições de vida da população brasileira 2015. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv95011.pdf>. Acesso em: 20 maio 2018.

_____. **Pesquisa Mensal de Emprego**. Rio de Janeiro: IBGE, 2016a. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2016/pme_201602pubCompleta.pdf. Acesso em: 20 jul. 2018.

_____. **PIB por Unidade da Federação, 2016**. Rio de Janeiro: IBGE, 2016b. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/contas-nacionais/9088-produto-interno-bruto-dos-municipios.html?=&t=destaques>. Acesso em: 01 jan. 2019.

_____. **Estimativas da população residente no Brasil e Unidades da Federação com data de referência em 1º de julho de 2018**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2018/estimativa_TCU_2018_20181212.pdf. Acesso em: 01 jan. 2019.

GARRAFFO, F. Types of coopetition to manage emerging technologies. *In: II Annual Conference of EURAM on: “Innovative Research in Management”*, Stockholm: May 9-11, 2002.

GENÚ, J. M. **É difícil ser uma *startup* social? A visão dos empreendedores sociais**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, p. 145. 2018.

GIBBS, G. R. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas; 1995.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GNYAWALI, D. R.; PARK, B.-J. R. Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 3, p. 308-330, 2009.

GODÓI-DE-SOUSA, E. *et al.* Tecnológica e Inovadora: Perspectiva da Atuação da Mulher em Empreendimentos Sociais Brasileiros. **Revista de Negócios**, v. 22, n. 4, p. 7-18, 2017.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 20-29, 1995.

GOLNAM, A.; RITALA, P.; WEGMANN, A. Coopetition within and between value networks – a typology and a modelling framework. **Int. J. Business Environment**, v. 6, n. 1, p. 47-68, 2014.

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, 2016.

GUIMARÃES, A. S. A. **Preconceito racial**: modos, temas e tempos. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2017. (Coleção preconceitos, v. 6).

GUIMARÃES, G. T. D.; MACIEL, C.; EIDELWEIN, K. Transformações no mundo do trabalho, economia solidária e sua relação com incubadoras sociais. **Revista Textos & Contextos**, v. 6, n. 1, p. 19-33, 2007.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors and win. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 1, p. 133-139, 1989.

HANNACHI, M.; COLÉNO, F. How to adequately balance between competition and cooperation? A typology of horizontal coopetition. **Int. J. Entrepreneurship and Small Business**, v. 17, n. 3, p. 273-289, 2012.

HIGASHI, L. N.; COMINI, G. M.; D'AMARIO, E. Q. A Competitividade e os Desafios dos Negócios Sociais: Um Estudo de Casos do Brasil e de Bangladesh. *In*: Seminários em Administração, XX, 2017, São Paulo. **Anais [...] São Paulo: SEMEAD**, 2017.

HLADY-RISPAL, M.; SERVANTIE, V. Business models impacting social change in violent and poverty-stricken neighbourhoods: A case study in Colombia. **International Small Business Journal**, v. 35, n. 4, p. 427-448, 2017.

HLADY-RISPAL, M.; SERVANTIE, V. Deconstructing the Way in which Value Is Created in the Context of Social Entrepreneurship. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n.1, p. 62-80, 2018.

HOCKERTS, K. Determinants of Social Entrepreneurial Intentions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 41, n. 1, p. 105-130, 2017.

HOOGENDOORN, B. The Prevalence and Determinants of Social Entrepreneurship at the Macro Level. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. s1, p. 278-296, 2016.

HUO, W.; ZHANG, W.; CHEN, P. S.-L. Recent development of Chinese port cooperation strategies. **Research in Transportation Business & Management**, 2018.

JIAO, H. A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. **Social Enterprise Journal**, v. 7, n. 2, p. 130-149, 2011.

KYLÄNEN, M.; RUSKO, R. Unintentional coopetition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. **European Management Journal**, v. 29, p. 193-205, 2011.

LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 110-141, 1997.

LEAL, A. L. C. A.; FREITAS, A. A. F.; FONTENELE, R. E. S. Criação de valor no empreendedorismo social: evidências a partir da comparação com o empreendedorismo comercial. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 9, n.1, p. 51-65, 2015.

LEÃO, D. A. F. S. **Coopetição: Tipologia e Impactos no Desempenho das Empresas da Indústria de Cachaça de Alambique do Estado de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, p. 146, 2004.

LECHNER, C.; LEYRONAS, C. Small-Business Group Formation as an Entrepreneurial Development Model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 3, p. 645-667, 2009.

LEITE, R. S.; LOPES, H. E. G.; SILVA, S. A. D. A estratégia em relacionamentos cooperativos: um estudo do arranjo produtivo de Nova Serrana. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 30, p. 65-78, 2009.

LIGHT, P. C. Reshaping Social Entrepreneurship. **Stanford Social Innovation Review**, v. 4, n. 3, p. 47-51, 2006.

LUMPKIN, G. T.; BACQ, S.; PIDDUCK, R. J. Where Change Happens: Community-Level Phenomena in Social Entrepreneurship Research. **Journal of Small Business Management**, v. 56, n. 1, p. 24-50, 2018.

LUO, X.; SLOTEGRAAF, R. J.; XING PAN, X. Cross-Functional “Coopetition”: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 2, p. 67-80, 2006.

LUO, Y. A coopetition perspective of MNC–host government relations. **Journal of International Management**, v. 10, p. 431-451, 2004.

_____. A coopetition perspective of global competition. **Journal of World Business**, v. 42, p. 129-144, 2007.

MAGALHÃES, A. M. *et al.* Incubadora social como espaço de aprendizagem e promoção do desenvolvimento local: o caso do restaurante escola Bistrô Eco Sol. **Revista Desenvolvimento Social**, v. 1, n. 15, 2015.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v. 42, n. 1, p. 36-44, 2006.

MARIANI, M. M. Coopetition as an Emergent Strategy: Empirical Evidence from an Italian Consortium of Opera Houses. **International Studies of Management & Organization**, v. 37, n. 2, p. 97-126, 2007.

MARCUSCHI, L. A. **Análise da Conversação**. 6. Ed. São Paulo: Ática, 2007.

MELLAT-PARAST, M.; DIGMAN, L. A. Learning: The interface of quality management and strategic alliances. **International Journal of Production Economics**, v. 114, n. 2, p. 820-829, 2008.

MENG, X. H.; ZENG, S. X.; XIE, X. M.; QI, G. Y. The impact of product market competition on corporate environmental responsibility. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 33, n. 1, p. 267-291, 2016.

MERRIAM, S. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MITCHELL, K. M.; CLARK, A. M. Five Steps to Writing More Engaging Qualitative Research. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 17, n. 1, p. 1-3, 2018.

MONTICELLI, J. M. Competição, cooperação e cooptação: simetrias e discrepâncias na indústria vitivinícola do RS. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 13, n. 2, p. 1-25, 2015.

MONTICELLI, J. M.; SILVEIRA, A. B.; SILVA, L. M. The process of competitive strategy: A case study of microbreweries in Porto Alegre. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, n. 4, p. 1-32, 2018.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The Case for Qualitative Research. **The Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

MURPHY, P. J. 2 x 2 Conceptual Foundation for Entrepreneurial Discovery Theory. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 2, p. 359-374, 2011.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Coopetição: 1. um conceito revolucionário que combina competição com cooperação, 2. a estratégia da teoria do jogo que está mudando o jogo dos negócios**. Trad. Alberto Lopes. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NEVES, M. C. R.; GONÇALVES, M. F.; LIMA, J. E. Mundos distintos e realidades semelhantes: empregabilidade dos jovens no Nordeste e Sudeste brasileiros. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 32, n. 2, p. 335-356, 2015.

NEVES, M. P. S. *et al.* Análise do processo de coopetição em redes horizontais de pequenas e médias empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 8, n. 3, p. 243-260, 2011.

NEWHEY, L. R. 'Changing the System': Compensatory versus Transformative Social Entrepreneurship. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 9, n. 1, p. 13-30, 2018.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Rev. FAE**, v. 7, n. 2, p. 9-18, 2004.

OLIVEIRA, C. C. G.; LOPES, H. E. G. Coopetição em Redes Interpessoais: Redes são Redes. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 508-522, 2014.

ONozATO, E.; TEIXEIRA, R. M. Processo de criação de organizações com fins sociais: estudo de casos múltiplos em Curitiba – Paraná. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 13, n. 3, p. 38-52, 2010.

OSARENKHOE, A. A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation – A coopetition strategy. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, v. 17, n. 3-4, p. 201-221, 2010.

PADULA, G.; DAGNINO, G. B. Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. **Int. Studies of Mgt. & Org.**, v. 37, n. 2, p. 32-52, 2007.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

PELLEGRIN-BOUCHER, E.; LE ROY, F.; GURAU, C. Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 25, n. 1, p. 71-89, 2013.

PLUVINAGE, J.-F.; SILVA, J. F. T.; Criação da Revista Digital Sorria para Tablet. In: Exposição da Pesquisa Experimental em Comunicação, XIX, 2012. **Anais [...]** São Paulo: Prêmio Expecom, 2012. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2012/expocom/EX33-0060-1.pdf>. Acesso em: 31 dez. 2018.

PORTER, M. E. Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rev. Tec. Jorge A. Garcia Gomes. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PINES, A. M.; LERNER, M.; SCHWARTZ, D. Gender differences in entrepreneurship: Equality, diversity and inclusion in times of global crisis. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 29, n. 2, p. 186-198, 2010.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. *In*: BEUREN, I. M. (org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

RAWHOUSER, H.; MICHAEL CUMMINGS, M.; NEWBERT, S. L. Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 1-34, 2017.

RESENDE, L. M. M. *et al.* Critical success factors in coepetition: Evidence on a business network. **Industrial Marketing Management**, v. 68, p. 177-187, 2018.

RITALA, P. Coepetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. **British Journal of Management**, V. 37, n. 2, p. 307-324, 2012.

ROBERT, F.; MARQUES, P.; LE ROY, F. Coepetition between SMEs: an empirical study of French professional football. **Int. J. Entrepreneurship and Small Business**, v. 8, n. 1, p. 23-43, 2009.

RODRIGUES, I.; BARBIERI, J. C. A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 6, p. 1069-1094, 2008.

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 1, p. 85-105, 2014.

ROSSMAN, G.; RALLIS, S. F. **Learning in the field**: An introduction to qualitative research. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

RUSKIN, J.; SEYMOUR, R. G.; WEBSTER, C. M. Why Create Value for Others? An Exploration of Social Entrepreneurial Motives. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 4, p. 1015-1037, 2016.

RUSKO, R. Exploring the concept of coepetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 311-320, 2011.

SASSMANNSHAUSEN, S. P.; VOLKMANN, C. The Scientometrics of Social Entrepreneurship and Its Establishment as an Academic Field. **Journal of Small Business Management**, v. 56, n. 2, p. 251-273, 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Unidade de Gestão Estratégica, Núcleo de Estudos e Pesquisas, 2016. Disponível em: <http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2017/04/Sobreviv%C3%Aancia-de-Empresas-no-Brasil-2016-FINAL.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2018.

SHORT, J. C.; MOSS, T. W.; LUMPKIN, G. T. Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities. **Strat. Entrepreneurship J.**, v. 3, n. 2, p. 161-194, 2009.

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

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. *In*: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org.). **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: UFRGS, 2009.

SILVEIRA, L. M.; SANTOS, J. L. S.; HANSEN, P. B. Coopetição e inovação: uma análise das publicações científicas na base Web of Science. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 19, p. 78-95, 2018.

SOPPE, B.; LECHNER, C.; DOWNLING, M. Vertical coopetition in entrepreneurial firms: theory and practice. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21, n. 4, p. 548-564, 2014.

STEVENS, R.; MORAY, N.; BRUNEEL, J. The Social and Economic Mission of Social Enterprises: Dimensions, Measurement, Validation, and Relation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 5, p. 1051-1082, 2015.

TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R.; ANTONIALLI, L. M. Perfil de estudos em Administração que utilizaram triangulação metodológica: uma análise dos anais do EnANPAD de 2007 a 2011. **RAUSP - Revista de Administração**, v. 48, n. 4, p. 800-812, 2013.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em Pesquisa Qualitativa: Estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, v. 3, p. 20-27, 2009.

THOMASON, J. S.; SIMENDINGER, E.; KIERNAN, D. Several determinants of successful coopetition in small business. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 26, n. 1, p. 15-18, 2013.

TIDSTRÖM, A.; RAJALA, A. Coopetition strategy as interrelated praxis and practices on multiple levels. **Industrial Marketing Management**, v. 58, p. 35-44, 2016.

TREXLER, J. Social Entrepreneurship as an Algorithm: Is Social Enterprise Sustainable? **E:CO**, v. 10, n. 3, p. 65-85, 2008. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1307752. Acesso em: 31 dez. 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Rev SOCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.

VICENZI, S. E.; BULGACOV, S. Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 208-221, 2013.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temática**, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.

VITORINO FILHO, V. A. *et al.* Identificação dos principais autores em coopetição. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 2, p. 165-194, 2013.

WALLEY, K. Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research. **International Studies of Management & Organization**, v. 37, n. 2, p. 11-31, 2007.

WRY, T.; YORK, J. G. An Identity-Based Approach to Social Enterprise. **Academy of Management Review**, v. 42, n. 3, p. 437-460, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YU, T.; CHEN, S.-H.; LI, H. Social norms, costly punishment and the evolution of cooperation. **Journal of Economic Interaction and Coordination**, v. 11, n. 2, p. 313-343, 2016.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 308-325, 2010.

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. 519-53, 2009.

ZHANG, S.; WU, J. Compete at the expense of responsibility? Firm's alliance responsibility in innovation process for SMEs. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 10, n. 4, p. 845-860, 2014.

APÊNDICE A – TCLE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS)

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa (Embarques e Desembarques no Porto Social: Análise das Estratégias de Coopetição no Contexto do Empreendedorismo social), que está sob a responsabilidade do (a) pesquisador (a): Leandro da Silva Nascimento, residente na Rua XXX, nº XX, XXX, XXX, CEP: XXX, Fone: XXX, e-mail: XXX.

O pesquisador está sob a orientação da Professora Dr^a. Viviane Santos Salazar, telefone: XXX, e-mail: XXX.

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com o responsável por esta pesquisa. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e você concorde com a realização do estudo, pedimos que assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma via lhe será entregue e a outra ficará com o pesquisador responsável.

Você estará livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

- **Descrição da pesquisa:** O objetivo desta pesquisa é analisar os relacionamentos estratégicos cooperativos nos empreendimentos sociais imersos na incubadora Porto Social. Para isto, se faz necessário a realização de entrevistas com fundadores de empreendimentos sociais incubados, sendo que estas entrevistas precisam ser gravadas e transcritas para que os dados sejam incluídos na dissertação que é o resultado desta pesquisa.
- **Sobre o período de participação:** Este ocorrerá em um único encontro onde haverá uma entrevista que dura em média uma hora. O encontro será previamente agendado com o (a) participante.
- **Sobre os riscos:** Esta pesquisa não gera riscos à saúde dos participantes, havendo apenas a divulgação das informações necessárias sobre o empreendimento em meios científicos como revistas, eventos e/ou em livros.
- **Sobre os benefícios:** Entende-se que a pesquisa auxilia na propagação de informações sobre os empreendimentos analisados, fazendo com que tenham maior visibilidade nacionalmente e/ou internacionalmente.

Todas as informações desta pesquisa serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas. As entrevistas não serão repassadas para outros empreendimentos. Contudo, para melhor compreensão do fenômeno analisado nesta pesquisa e buscando contribuir para uma maior visibilidade dos empreendimentos, se faz necessário que o nome do empreendimento e da pessoa entrevistada, assim como os dados da entrevista sejam expostos nos documentos resultantes da pesquisa, que são a dissertação de mestrado e artigos científicos e/ou livros. Os dados coletados nesta pesquisa (gravação da entrevista) ficarão armazenados em computador pessoal, sob a responsabilidade do pesquisador, pelo período mínimo de 5 anos.

Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária, mas fica também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extra-judicial. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelo pesquisador (ressarcimento de transporte e alimentação).

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da UFPE no endereço: (Avenida da Engenharia s/n – 1º Andar, sala 4 - Cidade Universitária, Recife-PE, CEP: 50740-600, Tel.: (81) 2126.8588 – e-mail: cepecs@ufpe.br).

 (assinatura do pesquisador)

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A)

Eu, _____, CPF _____, abaixo assinado, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em participar do estudo Embarques e Desembarques no Porto Social: Análise das Estratégias de Coopetição no Contexto do Empreendedorismo social, como voluntário (a). Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Desta forma, autorizo que tanto o meu nome e o do empreendimento do qual faço parte quanto os dados provenientes da entrevista da qual participei sejam expostos na pesquisa de mestrado e nos trabalhos científicos provenientes dela. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Local e data _____

Assinatura do participante: _____

Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e o aceite do voluntário em participar. (02 testemunhas não ligadas à equipe de pesquisadores):

Nome:	Nome:
Assinatura:	Assinatura:

APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS COM EMPREENDEDORES SOCIAIS

Roteiro de Entrevista 1 - Empreendimentos Incubados	
Objetivos Específicos	Questões de Entrevista
<ul style="list-style-type: none"> • Categorizar o foco dos empreendimentos sociais incubados na Porto Social sob a perspectiva da visão compensatória ou transformativa. 	<p>1) O foco do empreendimento é gerar benefícios sociais para uma determinada localidade (exclusivamente) ou são benefícios mais amplos, que atingem diferentes comunidades, cidades e/ou estados?</p> <p>2) Muitos empreendimentos sociais são provenientes de problemas enfrentados pela sociedade. Desta forma, a ação deste empreendimento constitui uma compensação pelas falhas do sistema socioeconômico vigente no Brasil?</p> <p>3) O empreendimento se propõe a desenvolver ações que tentam mudar o sistema socioeconômico no qual vivemos? Se sim, quais?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar se as ações estratégicas dos empreendimentos sociais incubados são mais cooperativas ou competitivas. 	<p>4) Você desenvolve interação com outros empreendimentos incubados na Porto Social?</p> <p>5) São desenvolvidos relacionamentos com outras empresas sociais não incubadas ou até mesmo com empresas tradicionais?</p> <p>6) A existência destes relacionamentos entre empreendimentos gera algum tipo de cooperação entre os mesmos? Se sim, a cooperação possui características estratégicas?</p> <p>7) O empreendimento possui a missão de gerar benefício social por meio de práticas econômicas (produção ou comercialização de bens e/ou serviços)? Quais são?</p> <p>8) Para atuar com a comercialização destes produtos ou serviços, é preciso competir no mercado?</p> <p>9) Como ocorre o processo de competição? atores precisam competir?</p> <p>10) Com quais precisam competir?</p> <p>11) Por quais recursos</p> <p>12) O empreendimento coopera com outras empresas na criação de ações, produtos ou processos e competem com estas mesmas empresas no momento de comercialização do resultado da produção?</p> <p>13) Com relação aos editais (federais, estaduais, municipais, etc.) que auxiliam financeiramente para a atuação dos empreendimentos sociais, este empreendimento já precisou competir com outros empreendimentos de mesma área incubado no Porto social para conseguir o apoio financeiro destes editais?</p> <p>14) O fato deste empreendimento auxiliar na resolução de problemas sociais faz com que os relacionamento deste empreendimento com outras empresas (sociais e/ou tradicionais) seja mais cooperativo do que competitivo?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar se as estratégias de coopetição adotadas pelos empreendimentos sociais incubados ocorrem em nível horizontal, vertical ou em ambos 	<p>15) Já que este empreendimento possui atividades comerciais, é desenvolvida alguma ação de cooperação com seus fornecedores e/ ou compradores? Existe competição conjuntamente com a cooperação entre este empreendimento e seus fornecedores e compradores? Ou seja, é possível que um fornecedor ou um comprador venha a se tornar um concorrente do empreendimento social? Análise vertical - (Downling et al., 1996; Nalebuff e Brandenburg, 1996).</p> <p>16) Você identifica quais são seus concorrentes diretos no mercado? Se sim, são outros empreendimentos sociais ou tradicionais? Análise horizontal - (Downling et al., 1996; Nalebuff e Brandenburg, 1996).</p> <p>17) Existem ações estratégicas de cooperação entre este empreendimento e seus concorrentes? Ou seja, esta empresa juntamente com seus concorrentes cooperam de alguma forma para melhorar a produção e a arrecadação de dinheiro proveniente das atividades?</p> <p>18) E após cooperarem entre si, vocês competem para aumentar as vendas e o retorno financeiro? Se sim, como ocorre essa competição?</p>
<p>Questões para compreensão do caráter social que ajudam a responder como o empreendimento auxilia na resolução dos problemas sociais brasileiros listados na Introdução da dissertação (Problema). Este empreendimento possui potencial Para melhorar quais problemas sociais (e. g., pobreza, trabalho, marginalização, etc.)? A comercialização de produtos ou serviços auxilia no alcance da resolução destes problemas? O empreendimento possui uma visão de estender a atuação para outras regiões do Brasil?</p>	

APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O PRESIDENTE DA INCUBADORA

Roteiro de Entrevista 2 - Direção Porto Social	
Objetivos Específicos	Questões de Entrevista
<ul style="list-style-type: none"> • Categorizar o foco dos empreendimentos sociais incubados na Porto Social sob a perspectiva da visão compensatória ou transformativa. 	<p>1) Os projetos incubados geram benefícios sociais para uma determinada localidade (exclusivamente) ou são benefícios mais amplos, que atingem diferentes comunidades, cidades e/ou estados?</p> <p>2) Muitos empreendimentos sociais são provenientes de problemas enfrentados pela sociedade. Desta forma, a ação dos empreendimentos constitui uma compensação pelas falhas do sistema socioeconômico vigente no Brasil?</p> <p>3) Algum dos empreendimentos incubados já demonstrou ações que tentavam ou tentam mudar o sistema socioeconômico no qual vivemos? Se sim, quais?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar se as ações estratégicas dos empreendimentos sociais incubados são mais cooperativas ou competitivas. 	<p>4) Existe interação entre os empreendimentos incubados? 5) Estes empreendimentos desenvolvem relacionamentos com outras empresas sociais ou até mesmo empresas tradicionais?</p> <p>6) A existência de relacionamento entre estes empreendimentos gera algum tipo de cooperação entre os mesmos? Se sim, a cooperação possui características estratégicas? 7) Existem empreendimentos incubados que conciliam a geração de benefício social por meio de práticas econômicas (produção ou comercialização de bens e/ou serviços) ? Quais são? 8) Estes empreendimentos sociais precisam competir no mercado? 9) Como ocorre o processo de competição? 10) Com quais atores precisam competir? 11) Por quais recursos precisam competir?</p> <p>12) Existem empreendimentos sociais que cooperam com outras empresas na criação de ações, produtos ou processos e competem com estas mesmas parceiros no momento de comercialização do resultado da produção?</p> <p>13) Com relação aos editais (federais, estaduais, municipais, etc.) que auxiliam financeiramente para a atuação dos empreendimentos sociais, é possível identificar que empreendimento incubados que pertencem a uma mesma área de atuação precisem competir entre si para conseguir o apoio financeiro destes editais?</p> <p>14) O fato dos empreendimentos incubados auxiliarem na resolução de problemas sociais faz com que os relacionamento destes empreendimentos com outras empresas (sociais e/ou tradicionais) seja mais cooperativo do que competitivo?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar se as estratégias de cooperação adotadas pelos empreendimentos sociais incubados ocorrem em nível horizontal, vertical ou em ambos 	<p>15) Os empreendimentos incubados que possuem atividades comerciais desenvolvem cooperação com seus fornecedores e/ ou compradores ? Existe competição conjuntamente com a cooperação entre os empreendimentos e seus fornecedores e compradores? Ou seja, é possível que um fornecedor ou um comprador venha a se tornar um concorrente do empreendimento social? Análise vertical - (Downling et al., 1996; Nalebuff e Brandenburg, 1996).</p> <p>16) Estes empreendimentos que geram atividades financeiras identificam quais são seus concorrentes diretos no mercado? Se sim, são outros empreendimentos sociais ou tradicionais? Análise horizontal - (Downling et al., 1996; Nalebuff e Brandenburg, 1996).</p> <p>17) Existem ações estratégicas de cooperação entre os empreendimentos sociais que geram atividade econômica e seus concorrentes? Ou seja, estas empresas cooperam de alguma forma para melhorar a produção e a arrecadação de dinheiro proveniente das atividades?</p> <p>18) E após cooperarem entre si, elas competem para aumentar as vendas e o retorno financeiro? Se sim, como ocorre essa competição?</p>