

V. 8, N. 3, JUL./SET. 2018

Lúcia Regina Silveira Auozani
Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT, MT, Brasil
lr.auozani@gmail.com

Luiz Eufrásio Da Costa Leite
Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT, MT, Brasil
lecleite@terra.com.br

Priscila Rezende Da Costa
Universidade de São Paulo, FEA USP, Brasil
Priscilarezende@yahoo.com.br

Lucimar da Silva Itelvino
Universidade Nove de Julho, Uninove, Brasil
lucimarsilva@uninove.br

ARTIGO

Editor
Alfredo Passos
profdrpassos@gmail.com

Como referenciar - ABNT
Revista Inteligência Competitiva, v. 8, n. 3, p. 15-34, jul./set. 2018

RECEBIDO EM: 15/08/2017

APROVADO EM: 24/04/2018

© Atelie Brasil
Rua Pe. Guilherme Pompeu, nº1,
Centro- Santana de Parnaíba
06501-055 - São Paulo - Brasil

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E A RESILIÊNCIA EM EMPREENDIMENTOS SOCIAIS: ESTUDO DE CASOS

COMPETITIVE INTELLIGENCE AND RESILIENCE IN SOCIAL ENTERPRISES: A MULTICOLE STUDY

Resumo: O objetivo deste trabalho é analisar a contribuição da inteligência competitiva para a resiliência em empreendimentos sociais que prestam serviços a crianças, jovens e adultos em situação de vulnerabilidade. A Inteligência Competitiva (IC) por ser um processo dinâmico que aborda questões tanto de caráter econômico como social, na prospecção e monitoramento da gestão do conhecimento e informações, desempenha papel fundamental na inovação tecnológica das organizações. As organizações de cunho social também fazem uso de tecnologias de comunicação para coleta, análise e disseminação de informações referentes à sua área de atuação. Os empreendedores sociais cercam-se de todo o manancial possível e necessário de conhecimentos, tecnologias, capacidades e recursos para levarem suas organizações a alcançarem objetivos possíveis. Os dados utilizados foram de natureza secundária, pois foram utilizadas histórias de vida de empreendedores brasileiros considerados referência na geração de inovações sociais de impacto, segundo o Prêmio Empreendedor Social realizado pelo jornal Folha de São Paulo e pela Fundação Schwab.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Resiliência. Empreendimento Social.

Abstract: The objective of this work is to analyze the contribution of competitive intelligence to resilience in social enterprises that provide services to children, youth and adults in situations of vulnerability. Competitive Intelligence (CI) is a dynamic process that addresses issues of both economic and social nature, in the prospection and monitoring of knowledge management and information, plays a fundamental role in the technological innovation of organizations. Social organizations also make use of communication technologies to collect, analyze and disseminate information related to their area of activity. Social entrepreneurs surround themselves with every possible and necessary source of knowledge, technologies, capabilities and resources to lead their organizations to achieve possible goals. The data used were of a secondary nature, since life stories of Brazilian entrepreneurs were considered as reference in the generation of social innovations of impact, according to the Social Entrepreneur Award made by the newspaper Folha de São Paulo and the Schwab Foundation.

Keywords: Competitive Intelligence. Resilience. Entrepreneurship.

I INTRODUÇÃO

As organizações atuam em ambientes cujo aumento da concorrência e melhoria das capacidades técnicas tem se ampliado cada vez mais. A integração entre as diversas áreas do conhecimento concentram esforços de inteligência que podem ser utilizados nas mais variadas áreas de atuação das organizações na busca de sua competitividade. O surgimento de tecnologias de comunicação, oportuniza às organizações, a criação de sistemas de coleta e monitoramento de informações relevantes à sua atuação.

A Inteligência Competitiva (IC) por ser um processo dinâmico que aborda questões tanto de caráter econômico como social, na prospecção e monitoramento da gestão do conhecimento e informações, desempenha papel fundamental na inovação tecnológica das organizações.

As organizações de cunho social também fazem uso de tecnologias de comunicação para coleta, análise e disseminação de informações referentes à sua área de atuação. Os empreendedores sociais cercam-se de todo o manancial possível e necessário de conhecimentos, tecnologias, capacidades e recursos para levarem suas organizações a alcançarem objetivos possíveis.

Essas organizações não têm acionistas e nem são lucrativas, mas têm benfeitores que fornecem recursos financeiros para que realizem suas obras. Para que haja novos aportes de recursos, os fornecedores de recursos esperam ver que os projetos desenvolvidos apresentem resultados tangíveis da aplicação dos mesmos. Para tanto, necessitam apresentar em relatórios, os indicadores que demonstram os resultados, bem como as informações que servirão de insumos para novos projetos.

O empreendedorismo social, juntamente com as políticas de privatizações, parcerias público-privadas e terceirizações, torna-se um veículo de bem estar e resiliência social.

O empreendedorismo social carrega muitas características de seus fundadores, cujas personalidades moldaram as respectivas organizações, imprimindo elementos na cultura corporativa, como identificado nos casos analisados. A sua relevância está ligada aos tipos de serviços oferecidos e ao carisma exercido na sociedade. O escopo dos serviços oferecidos, em geral, está ligado a necessidades especiais, sejam necessidades físicas ou de pessoas que estejam em vulnerabilidade social.

Para tanto, o empreendimento social deverá focar na inteligência competitiva, visando a inovação, com o intuito de identificar novos campos de ação, novos processos e/ou estrutura organizacional. O espectro vai de negócios relacionados a um orçamento definido até a ação de indivíduos que detectam um problema social urgente e angariam fundos para aliviar a demanda.

Neste sentido, a resiliência torna-se um componente da estratégia utilizada por essas organizações sociais, à medida que absorve os impactos das consequências do modelo produtivo e as respectivas decorrências econômicas, mantém as relações com os diversos atores existentes no ambiente, persiste e busca o equilíbrio ou estabilidade nas relações.

A resiliência deverá estar presente nas relações dos indivíduos, para além das vulnerabilidades dos atendidos, pois os atendentes muitas vezes são oriundos de processos de descarte de outras atividades ou áreas de atuação.

Os empreendimentos sociais com características resilientes, não orientados para o lucro, procuram soluções transcendentais via inovação, utilizando-se dos escassos recursos disponíveis, focando na sustentabilidade da organização, no alcance de sua atuação e no impacto social gerado.

Tendo em vista o exposto, a questão que se apresenta é: Como a Inteligência Competitiva contribui para a Resiliência em Empreendimentos Sociais que prestam serviços a crianças, jovens e adultos em situação de vulnerabilidade?

O objetivo deste trabalho é analisar a contribuição da inteligência competitiva para a resiliência em empreendimentos sociais que prestam serviços a crianças, jovens e adultos em situação de vulnerabilidade.

Nas seções seguintes são apresentados os referenciais teóricos pesquisados com auxílio do software Publish or Perish, com índice de impacto, para além dos conceitos desenvolvidos por Albuquerque (2016), que embasaram

a análise. A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos, os resultados da pesquisa, considerações finais e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os conceitos que embasaram o estudo: Inteligência Competitiva, Resiliência, Empreendedorismo Social e Negócios de Impacto Social (NIS).

2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Todas as organizações, independente do ramo de negócios ou do ambiente onde atuam, necessitam adaptar-se constantemente visando a continuidade de sua existência. Para tanto, necessitam detectar oportunidades e ameaças oriundas do ambiente, tomando decisões de adaptação ou reação tempestiva às mudanças. A organização deve ser proativa, antecipando-se o quanto possível. As informações internas de seus pontos fortes e fracos, compõem o conjunto de informações que os decisores contarão no momento de optar pelo caminho a ser seguido.

O processo de reunião e transformação dos dados em informação para o processo decisório, é conhecido como Inteligência Competitiva (IC). A análise dessas informações é considerada crucial a fim de criar uma análise sistemática do ambiente e um processo de análise de informações externas para fornecer suporte aos processos de tomada de decisão. Esta análise, anteriormente associada com o mundo empresarial, funciona para todos os tipos de organizações; por exemplo, a administração pública na concepção de políticas e reagir a fenômenos sociais, ONGs quando executam projetos e campanhas, ou centros de ensino na concepção de ensino de catálogos produto.

“IC é um sistema de coleta e disponibilização de informações internas e externas, de forma sistêmica, para tomada de decisão, ampliação das capacidades individuais, entendimento dos competidores, identificação de tendências no ambiente e posicionamento competitivo da organização”. (RODRIGUES, 2016).

O impacto do dinamismo e incerteza do ambiente pode tanto ser positivo como negativo. Adaptar e ajustar ao ambiente competitivo são funções primárias de uma organização e para isso um processo de observação do ambiente e análise sistemática precisa ser estabelecido, que fornece suporte para o processo de tomada de decisão estratégica (RAJANIEMI, 2007). Detectar, antecipar e compreender o ambiente competitivo é a base para manobrar melhor e superar os concorrentes estabelecidos ou pretendentes a entrar no ambiente, através da tecnologia da informação.

De acordo com Bradley et al. (1993) apud Rajaniemi (2007), a mudança principal na tecnologia será uma fusão de tecnologias da informação e telecomunicações, resultando na criação de novas indústrias, a reestruturação das existentes e a mudança da forma como as empresas competem. Levando à criação de organizações de cunho social para absorção e reconversão dos excluídos pelos novos sistemas.

IC é entendido como um processo, conforme (GARCIA-ALSINA; COBARSÍ-MORALES; ORTOLL, 2016, p.), em que ele compreende as fases específicas e segue um conjunto de orientações; como uma função, na medida em que é considerada uma forma de gestão para o planejamento estratégico e tomada de decisão, e como um produto, em que o resultado do processo é analisar a informação, que podem ser apresentados em diferentes formatos e meios.

Ainda, segundo os autores, ao longo do tempo, tem aparecido uma série de diferentes modelos que determinam as fases do ciclo de IC. De um modo geral, existem quatro fases: a) identificar fatores críticos de monitorização; b) pesquisar e adquirir essa informação, usando diferentes fontes e recursos; c) analisar a informação obtida, transformando-a em produtos de valor agregado com base em quais decisões táticas e estratégicas podem ser tomadas; d) comunicar e difundir as informações analisadas entre as pessoas que são responsáveis por tomar ações com base nos resultados obtidos.

A inteligência competitiva, portanto, espelha a força orientada para o mercado, como a força de Arquimedes, "empurra" oportunidades de mercado para a superfície dentro da visão da organização. Essa força cria o equilíbrio ecológico humano ou a harmonia entre sua vantagem competitiva e a vida dos cooperadores no mercado em vez de enfraquecer a simbiose na cadeia de valor de outros players do mercado. Uma força tão forte e sofisticada é construída a partir do capital intelectual da organização, que deve ser a função exponencial de inteligências múltiplas de múltiplos membros e não a soma do conhecimento dos indivíduos. (LUU, 2014).

A inteligência competitiva (IC) fornece inteligência acionável, o que proporciona uma vantagem competitiva nas organizações. No entanto, sem um processo adequado, é difícil desenvolver inteligência acionável. (PELLISSIER; NENZHELELE, 2013).

A inteligência competitiva está relacionada com a gestão estratégica como um domínio temático e evoluiu ao longo dos anos como resultado da necessidade das organizações verificarem, principalmente, o ambiente externo complexo. A inteligência competitiva é considerada o cerne da gestão estratégica em uma organização e aquelas que destacam a inteligência competitiva como uma função formal em suas ações. A IC observa variáveis mais qualitativas do que quantitativas (DU TOIT, 2014).

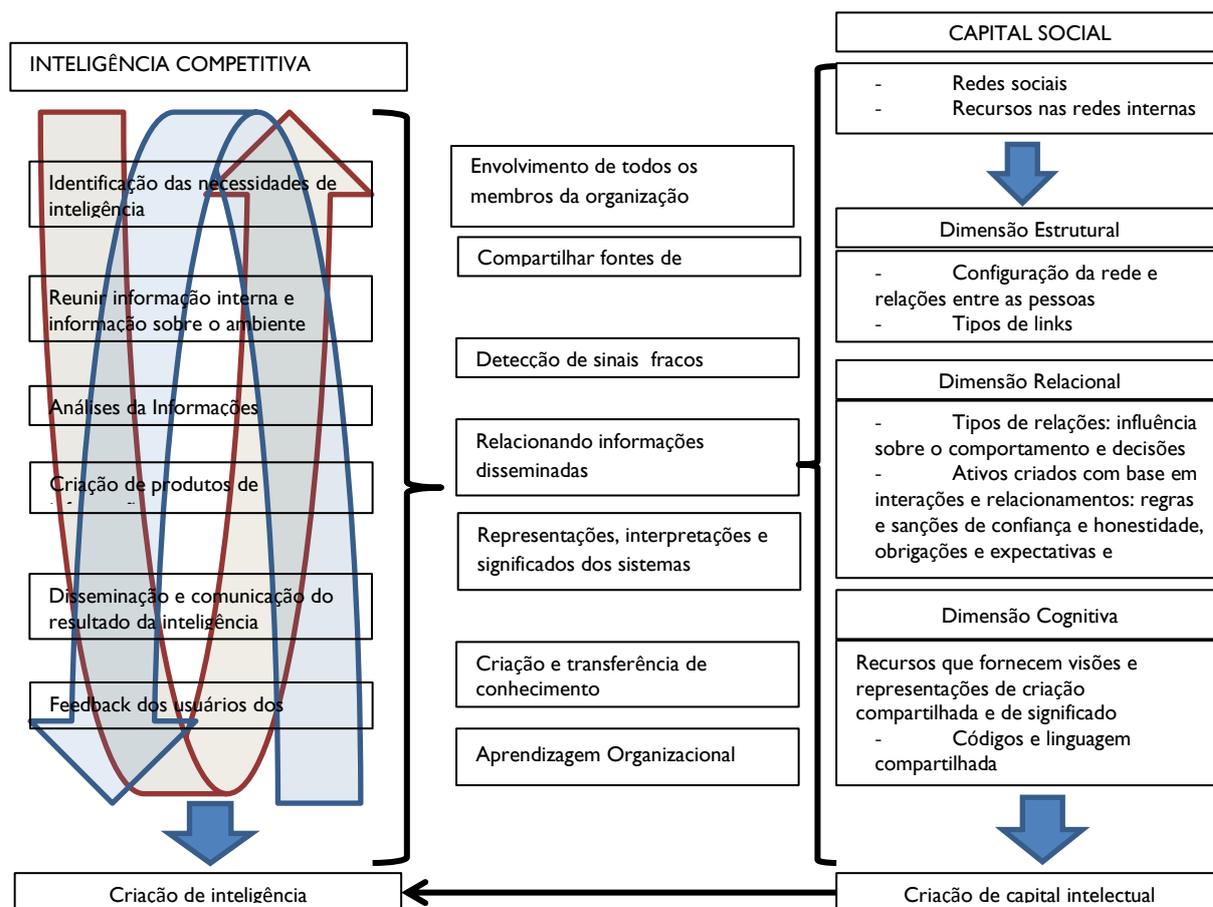
Segundo (NASRI; ZARAI, 2013), a inteligência competitiva (IC) pode ajudar a formular estratégias através de uma compreensão da indústria da empresa, da própria empresa e de seus concorrentes. A Sociedade de Profissionais de Inteligência Competitiva (SCIP, 2008), apud (NASRI; ZARAI, 2013) define a IC como um processo sistemático e ético para reunir, analisar e gerenciar informações externas que podem afetar os planos, decisões e operações da empresa.

A IC é uma arte de coletar, processar e armazenar informações a serem disponibilizadas para pessoas em todos os níveis da empresa para ajudar a moldar seu futuro e protegê-lo contra a ameaça competitiva atual: deve ser legal e respeitar os códigos de ética: envolve uma transferência. A capacidade de extrair informações do ambiente e transformá-las em conhecimento útil pode facilitar o alinhamento das estratégias frente às oportunidades e às ameaças para a organização, conforme Sauner e Balestrin (2013).

(GARCIA-ALSINA; COBARSÍ-MORALES; ORTOLL, 2016) argumentam que a IC é composta pelo capital intelectual, intangível, que gera valor para as organizações: o conhecimento das pessoas; a rede de relações com outros profissionais e com outras organizações; e, reconhecimento pela sociedade. A capacidade de um grupo para adquirir conhecimento constitui-se de recurso valioso para promover ações sociais ou coletivas, tornando-se fonte de informação no processo de IC.

Citando Nahapiet et al., 1998, (GARCIA-ALSINA; COBARSÍ-MORALES; ORTOLL, 2016) argumentam que as redes de relacionamento são um instrumento valioso para a obtenção de informações estratégicas; por outro lado, que o resultado final do capital intelectual é atuar sobre a base da informação analisada, em que a fase de criação de significado é um aspecto muito importante. Em relação a essas premissas, as dimensões que descrevem o Capital Social são um enquadramento apropriado para identificar e estudar as redes sociais das organizações para reunir informações estratégicas, como mostrado na figura 01.

Figura 01. Diagrama da relação e Contribuição que o capital social, nas suas diferentes dimensões, pode exercer sobre Inteligência competitiva.



Fonte: Adaptado de Garcia-Alsina et al. (2016) com base nos artigos de Nahapiet et. al (1998) e Bergeron et. al (2002).

A IC pode capacitar às organizações a atuarem de forma a proporcionar, ao ambiente onde estão inseridas, maior desenvolvimento econômico e social. Algumas organizações atuarão no ambiente com objetivos econômicos e outras atuarão no ambiente com objetivos sociais. As que atuarão com objetivos de cunho social deverão desenvolver comportamento resiliente, dada a escassez de recursos disponíveis no ambiente.

2.2 RESILIÊNCIA

A resiliência teve sua origem na física, como a capacidade de um material voltar a seu estado normal depois de ter sofrido tensão (YUNES, 2001).

Resiliência, que se acredita ser uma propriedade importante dos sistemas complexos, continuamente em mudança e/ou a capacidade de lidar com a diversidade, é reivindicada a ser uma boa resposta às necessidades das organizações contemporâneas. (PECILLO, 2016).

De acordo com Alexander (2013), a palavra passou para o Inglês através do Francês Médio, com o significado "retrair" ou "cancelar". O termo "resiliência" foi então usado com o significado de "recuperação", enquanto que a partir do século 19, o termo também foi usado para significar a capacidade de se recuperar de adversidades. (ALEXANDER, 2013). De acordo com (MC ASLAN, 2010), resiliência foi introduzida terminologia científica naquele século, quando foi usado pela primeira vez para descrever uma propriedade de madeira.

Em relação às origens etimológicas, a palavra resiliência vem do latim resiliens, é vista como "saltar para trás", o determinante são as estratégias de enfrentamento e uma habilidade de retornar rapidamente a níveis de

desempenho esperados (LEGNICK-HALL, C. A.; BECK; LENGNICK-HALL, M. L., 2011) p. 245, apud (ALBUQUERQUE, 2016). Já a palavra *resilient*, do inglês, remete à ideia de elasticidade, ou seja, a capacidade de recuperar as suas características originais (LEGNICK-HALL, C. A.; BECK; LENGNICK-HALL, M. L., 2011), p. 245 apud (EROL; SAUSER; MANSOURI, 2010).

Acredita-se, geralmente, que a popularidade atual de resiliência resulta da sua aprovação na ciência moderna através da ecologia (sustentabilidade), como resultado das pesquisas de CS Holling, que definiu resiliência como a capacidade de continuar a existir num domínio em face da mudança. Ele propôs que "resiliência determina a persistência de relações dentro de um sistema e é uma medida da capacidade desses sistemas para absorver as mudanças de variáveis de estado, dirigindo variáveis e parâmetros, e ainda persistir".

"[...] resiliência, que é uma medida da persistência de sistemas e de sua capacidade de absorver mudanças e perturbações e ainda manter as mesmas relações entre populações ou variáveis de estado. [...] A aparente instabilidade desta comunidade [...] o comportamento dos sistemas ecológicos também poderia ser definido por duas propriedades distintas: resiliência e estabilidade. [...] resiliência é a propriedade do sistema e persistência ou probabilidade de extinção é o resultado. Estabilidade, por outro lado, é a capacidade de um sistema para retornar a um estado de equilíbrio após a perturbação temporária. [...] é a propriedade do sistema e o grau de flutuação em torno estados específicos do resultado. [...] O equilíbrio entre resiliência e estabilidade é claramente um produto da história evolutiva desses sistemas em face da gama de flutuações aleatórias que experimentaram. [...] A abordagem de gestão baseada na capacidade de resiliência, por outro lado, gostaria de salientar a necessidade de manter as opções abertas, a necessidade de visualizar os eventos em uma região em vez de um contexto local e a necessidade de enfatizar a heterogeneidade. (HOLLING, 1973)

Um framework (Quadro 1) desenvolvido por (ALBUQUERQUE, 2016) mostra a evolução do termo resiliência e as áreas pelas quais transita.

Quadro 1- Evolução do termo resiliência

Autor/ano	Area	Contexto
Rutter (1985)	Psicologia	A resiliência é uma capacidade pessoal para elaborar estratégias de ação e de agir, de acordo com seus objetivos, mantendo a autoestima, a confiança, o otimismo e acreditando na sua autoeficácia. Os resilientes são indivíduos que possuem habilidade de suportar, passar por períodos de mudança e situações sociais adversas de forma adaptada e positiva.
Brandão, Mahfoud e Gianordoli (2011)	Física	Resiliência é um conceito originário da física, ciência na qual este constructo é definido como a capacidade de um material absorver energia sem sofrer deformação plástica. O termo integra os estudos sobre resistência dos materiais e já era usado desde, pelo menos, 1807, quando o inglês Thomas Young fala de resiliência ao apresentar uma discussão sobre fraturas de corpos elásticos produzidos por impacto.
Holling (1973)	Ecologia	Capacidade de um sistema enfrentar as mudanças e as adversidades.
Sutcliffe e Vogus (2003)	Organizacional	A resiliência organizacional está ancorada em processos organizacionais destinados a aumentar a competência e o crescimento global de uma organização (especialmente a capacidade para aprender e para aprender com os erros), e restaurando a eficácia através do aumento da capacidade de processar rapidamente o <i>feedback</i> e, flexivelmente, transferir conhecimento ou reorganizar recursos para lidar com
Erol et al. (2010)	Rede de computadores	A resiliência tem sido expressa como uma capacidade de fornecer e manter um nível aceitável de serviço em face de falhas e dos desafios

Fonte: Adaptado de Albuquerque (2016)

O conceito de resiliência também foi adotado para a investigação de segurança ocupacional e saúde em diferentes campos e, portanto, com diferentes abordagens, tais como através de estudos sociotécnicos, os aspectos psicológicos e comportamentais da resiliência organizacional e a ligação com a investigação sobre a resiliência individual ou familiar e sua influência no trabalho. (PECILLO, 2016).

Assim, resiliência é um conceito altamente aplicável aos empreendimentos sociais com características próprias, tais como aqueles que visam atender crianças, jovens e adultos em situação de vulnerabilidade.

2.3 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O empreendedorismo social foi introduzido na década de 1970 para abordar a questão dos problemas sociais de forma sustentável. O termo "empreendedor social" foi mencionado pela primeira vez em 1972 por Joseph Banks em seu trabalho seminal chamado *A Sociologia dos Movimentos Sociais*, onde ele usou o termo para descrever a necessidade de usar as competências de gestão para resolver os problemas sociais, bem como para tratar de desafios em negócios. (RAGHDA EL EBRASHI, 2013).

Levou centenas de anos para o termo "empreendedor" chegar a um ponto em que todos conhecem a palavra e o que isso significa (para não mencionar suas conotações em grande parte positivas). Mas "empreendedorismo social" foi essencialmente o primeiramente cunhado em 1980 e, final de 1990, a sua aceitação nos círculos acadêmicos e não-acadêmicos começou a acelerar. A definição de "empreendedor social" não é simples, nem é qualquer um definição amplamente compartilhada. (WELSH; KRUEGER, 2012).

A resolução de problemas sociais implica em ações visando reconhecer oportunidades, de mudança na condição da comunidade (território de alcance e/ou abrangência), que gerem impacto social.

Estudar os fenômenos de empreendedorismo social e explicar comportamentos únicos dos empreendimentos sociais, características e tipologias avança a pesquisa para a criação de riqueza pública sustentável em vez de apenas se concentrar na riqueza privada e no desempenho dos negócios. (RAGHDA EL EBRASHI, 2013). À medida que avança, percebe-se que o empreendedorismo social abraçou uma gama cada vez mais ampla de atividades e comportamentos. (WELSH; KRUEGER, 2012).

Os empreendimentos sociais buscam a sustentabilidade através da angariação de recursos nas diversas fontes oferecidas pela sociedade, sejam eles públicos ou privados, bem como, sempre que possível, através da remuneração de serviços/consultorias prestados a outras organizações.

As empresas sociais assumem diferentes formas. Eles poderiam ser Organizações Não Governamentais - ONGs, empresas privadas ou cooperativas. Os empreendedores sociais têm resultados claros que levam ao impacto social, que definem seu sucesso organizacional. Assim, deduz-se que os resultados e impacto social dos empreendimentos sociais em conjunto diferenciam empreendimentos sociais de empreendimentos comerciais. (RAGHDA EL EBRASHI, 2013).

Também usada a expressão "empresa social", através da qual são exploradas oportunidades de obtenção de rendimentos, no exercício das atividades que deram origem ao empreendimento sem fins lucrativos, por meio dos quais os empreendedores sociais passam a se utilizar de movimentos estratégicos para subsidiar os seus serviços.

O empreendedorismo social, diferente de qualquer outra forma de empreendimento, é caracterizado por se concentrar em perseguir uma missão social, que é claro no contexto e os resultados do componente social. (RAGHDA EL EBRASHI, 2013).

As organizações sociais empreendedoras surgem, em geral, da percepção de indivíduos motivados por questões do seu entorno, às quais são sensíveis e que fazem parte do contexto em que vivem.

A missão do empreendimento social caracteriza-se por concentrar esforços na criação de riqueza social, através das atividades e processos criados conforme as necessidades detectadas no ambiente de atuação, na população em vulnerabilidade, com as competências com as quais o empreendimento conta. A teoria do empreendedorismo social introduz novas tipologias organizacionais, para organizações sociais empreendedoras, e também estuda as condições, contextos, e as motivações que levam a essas tipologias. (RAGHDA EL EBRASHI, 2013).

A perspectiva social psicológica também trouxe ferramentas úteis para o estudo da atividade empresarial. A aplicação de variações da Teoria do Comportamento Planejado de Ajzen e Fishbein de longa data permitiu aos

estudiosos modelar formalmente e rigorosamente intenções empreendedoras (Krueger, 1993, 2000; Krueger et al, 2000, apud (WELSH; KRUEGER, 2012).

Ao comparar intenções para empreendimentos sociais e empreendimentos convencionais, surgem diferenças significativas, tais como, o medo do fracasso é muito menor para a intenção de iniciar um empreendimento social (Krueger e Welp, 2008 apud (WELSH; KRUEGER, 2012).

As organizações sociais empreendedoras são criadas, com base nas competências do(s) seu(s) fundador(es), visando atender carências socioeconômicas, culturais, ambientais e/ou de saúde, que o sistema público ou privado existente não está aparelhado ou não consegue, ganhando assim, contornos próprios (ONG's, associações, cooperativas, fundações), com diferentes níveis de intensidade empreendedora.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa e exploratória. Para o referencial teórico foi utilizado o software Publish or Perish, no período de 2006 a 2016, o qual realiza busca em todas as bases de referenciais, na língua inglesa, dos quais foram selecionados somente os artigos que possuíam índice de impacto – índice h, acima de 100, relacionados e/ou ligados a temáticas voltadas à administração, com as respectivas expressões. Utilizando-se as expressões: “competitive intelligence”, “resilience” e “resile”, foram encontradas 979 e 294 publicações (livros e artigos), respectivamente; e, na pesquisa referente a empreendedorismo social, com as expressões: “social entrepreneurship” e “social impact business” foram encontradas 64 publicações (livros e artigos). Também foram selecionados artigos publicados no ano de 2016, com as mesmas características, que ainda não possuem fator de impacto.

Os dados utilizados foram de natureza secundária, pois foram utilizadas histórias de vida de empreendedores brasileiros considerados referência na geração de inovações sociais de impacto, segundo o Prêmio Empreendedor Social realizado pelo jornal Folha de S.Paulo e pela Fundação Schwab.

Segundo (ALBERTI, 2004), o método de análise de histórias de vida permite: extrair informações e conhecimentos que o indivíduo detém; reconstruir fatos que não estão registrados em outros tipos de fontes; identificar elementos de como as pessoas efetuam e elaboram suas experiências; relacionar situações de aprendizagem e decisões; entender como pessoas e grupos experimentam o passado e interpretam suas ações cotidianas; e delinear a trajetória de vida com vista a um objeto de estudo, como exemplo o processo de formação do empreendedor social.

As histórias de vida mapeadas foram estruturadas em “narrativas”, nas quais os participantes contam suas experiências profissionais e de vida, sendo assim, as narrativas analisadas podem ser consideradas materiais autobiográficos, portanto, devem ser vistas como material precioso, uma vez que revelam conhecimento tácito, importante para ser compreendido e refletem a não separação entre pensamento e ação (GALVÃO, 2005).

(ADAM, 2008) divide em dois tipos os fatos a serem expostos em narrativas: eventos e ações. As ações caracterizam-se pela presença de um agente, o qual provoca ou tenta evitar uma mudança no estado de coisas; os eventos ocorrem sob o efeito de causas, sem a intervenção intencional de um agente. O mesmo autor também destaca que toda narrativa desenvolve uma trama que possui cinco momentos bem característicos: 1) Situação inicial (o ponto de partida da narração); 2) Nó desencadeador (algo que ocorre e que é responsável pelo desenvolvimento da narrativa); 3) Reação ou avaliação (a atitude do agente da narrativa frente ao nó desencadeador); 4) Desenlace (a resolução) e 5) Situação final. Esses momentos da narrativa possibilitam a compreensão do sentido do que é narrado.

Foi realizado um estudo multicasos, com oito organizações voltadas ao empreendedorismo social. As organizações descritas foram: Instituto Homem Pantaneiro/Escola de Artes Moinho Cultural, Centro de Educação Popular e Formação Social – Cepfs, Instituto Fazendo História, Banco de Alimentos, Associação Educacional e Assistencial Casa do Zezinho, Associação dos Amigos e Pais de Pessoas Especiais – Aappe, Associação Vaga Lume e Rede Asta.

Conforme Gil (2002), o estudo multicasos permite estudar características de uma população, aprimorando o conhecimento do universo a que pertencem, detectando evidências em diferentes contextos. A seguir, a descrição dos casos.

4 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Os dados foram coletados em oito empreendimentos sociais, os quais possuem atividades voltadas ao atendimento de crianças, jovens e adultos em situação de vulnerabilidade.

4.1 O CASO DO INSTITUTO HOMEM PANTANEIRO - IHP

O Instituto Homem Pantaneiro (IHP)/Escola de Artes Moinho Cultural foi criado por Márcia Raquel Rolon, bailarina e educadora física, em Campo Grande (MS), em 2002. A promoção do desenvolvimento sustentável do Pantanal, através da conservação da cultura, história, natureza e social, na região de fronteira Brasil-Bolívia, são ações que já propiciaram o atendimento de 680 crianças e jovens de famílias em vulnerabilidade. Atualmente, 302 crianças e jovens recebem formação profissional para se tornarem bailarinos e músicos de orquestra. Em suas áreas de atuação, existem 555 beneficiários diretos, sendo, 35 cooperados em eonegócios, 40 famílias ribeirinhas em áreas de proteção ambiental e 180 pessoas que fazem cursos de culinária pantaneira e, corte e costura, nos Pontos de Cultura (MinC).

Com relação à sustentabilidade, o instituto não gera renda própria e se sustenta por meio de captação de recursos privados, utilizando benefícios fiscais, como das leis Mecenato e Rouanet (90%), e públicos (10%). Em 2010, 79% do orçamento de empresas ou fundações da iniciativa privada; órgãos e empresas públicas perfazem 17% desse total. Em razão disso, as receitas operacionais tendem a sofrer forte oscilação, dependendo da aprovação de editais e de quotas de patrocínio. Os R\$ 3.098.516 estimados para 2010 representam alta de 34% sobre os R\$ 2.317.174 de 2009, mas queda de 4% em relação aos R\$ 3.233.850, de 2008.

A organização conta com gestão administrativo-financeira, amparada por uma equipe qualificada e por parcerias com acadêmicos locais, que viabilizam a estruturação de relatórios e estudos de descrição e avaliação pedagógicas. Também publica detalhado relatório anual de prestação de contas e possui conselhos fiscal e consultivo, sinalizadores da preocupação com a continuidade do trabalho no longo prazo independentemente da figura da empreendedora social.

O instituto teve seu alcance ampliado, quando em 2004, com a inauguração do projeto Moinho Cultural Sul-Americano, passou a atuar em Corumbá, na fronteira com a Bolívia, estendendo-se depois a Ladário, município vizinho, e cruzando, na sequência, a fronteira até as cidades de Puerto Suarez e Puerto Quijarro, na Bolívia.

Dentre as ações impacto social está: o aumento médio de aprendizado dos alunos do Moinho Cultural, que frequentam a rede municipal de ensino chega a 56% - a média nacional é de 28%; a estadual, de 31%; a municipal de Corumbá, de 15%; o envolvimento de 2290 alunos de escolas públicas em concertos da Orquestra Vale Música; a formação de 15 multiplicadores na área da dança; a transferência de tecnologia e práxis social para o ambiente formal para 500 alunos; a acolha e cuidados para 100% das crianças que eram exploradas sexualmente; o atendimento de 20 mil pessoas, em cinco anos de atuação no território, pelos projetos do IHP; o aumento da qualidade de vida, em 2009, de 4.000 beneficiados, no Moinho Cultural, onde foram desenvolvidas 6.527 atividades de apoio escolar e servidas 108 mil refeições.

O IHP inova em duas frentes: no objeto de trabalho e na forma como o realiza. É o único projeto brasileiro que trabalha com música e dança em região fronteiriça, oferecendo um ambiente propício para aprender e trocar culturas, sempre com a arte como instrumento. Ao harmonizar a educação integral com a educação básica, propicia a incorporação de inovações que contribuam para o desenvolvimento e a melhoria da aprendizagem. As linhas de conduta foram estabelecidas no sentido de propor o equilíbrio social e o respeito às diferenças culturais numa região de fronteira e com alta vulnerabilidade social. Também é inovador ao oferecer curso profissionalizante de excelência, com duração de oito anos, de balé clássico e música erudita para crianças e jovens de baixa renda. Com isso, conquistou o apoio da Fundação Orquestra Sinfônica Brasileira.

O Moinho participa diretamente da formação de políticas públicas por meio do engajamento de seus beneficiários como atores sociais. Assim tem hoje três pais de alunos que participam de Conselhos da Assistência Social e da Criança e do Adolescente; um colaborador que participa do Conselho do Fundo de Investimento Social, em que propõe e aprova ações na área social da cidade de Corumbá; e um aluno representante mirim do Conselho da Criança e do Adolescente, que participa de fóruns e encontros nacionais e estaduais.

4.2 O CASO DO CENTRO DE EDUCAÇÃO POPULAR E FORMAÇÃO SOCIAL (CEPFS)

O Centro de Educação Popular e Formação Social – Cepfs, atua em prol da convivência sustentável com a realidade do semiárido a partir da promoção do associativismo. Tem na construção e na formação de tecnologias sociais ferramentas estratégicas voltadas para o desenvolvimento local. Entre elas, destacam-se cisternas para armazenamento de água e fundos rotativos solidários (poupanças coletivas autogeridas). Desde 1989, apoiado sobretudo por agências internacionais, beneficiou 54.379 pequenos agricultores de 13 municípios do médio sertão paraibano, com ações de inclusão social, econômica e política.

O aspecto financeiro da sustentabilidade é o maior desafio atual do Cepfs. Do orçamento previsto para 2011 de R\$ 355 mil (montante que tem se mantido estável nos últimos três anos), 99% provém de quatro fontes de recursos internacionais: governos dos EUA e da Finlândia, Trócaire (ligado à Igreja Católica na Irlanda) e BrazilFoundation (por meio de captação de doações nos EUA).

A falta de diversificação das fontes de receita não reflete a busca incessante de novos recursos pelo empreendedor social. Em grande parte, está relacionada a dois fatores: a falta de interesse das empresas privadas em investir na região seu orçamento de responsabilidade social e ao uso político de recursos públicos na direção contrária à do "empoderamento" comunitário e individual.

O Cepfs foi criado por José Dias Campos, economista, em Teixeira (PB) de onde ampliou suas atividades para os seguintes municípios e comunidades, na Paraíba: 1. Cacimbas - Aracati, Chã, Cipó, Flamengo, Fundamento de Baixo, Fundamento de Cima, Jardim, Lagoa do Campo, Lagoinha, Monteiro, Santa Fé, São Gonçalo, São Sebastião, Serra Feia e Ventania; 2. Maturéia - Monte Belo e Riacho das Moças; 3. Princesa Isabel - Baixo, Lagoa de São João, Macambira de Lagoa de São João e Rancho dos Homes; 4. Teixeira - Boa Vista, Bom Jesus, Catolé dos Machados, Catolé da Pista, Coronel, Fava de Cheiro, Flores de Baixo, Granja Girassol, Guarita, Livramento, Poços de Baixo, Riacho Verde, Santo Agostinho, São Francisco, Serra Verde, São José de Belém, Tanque Coberto, Tanque do Novilho e Tauá.

A entidade também atuou em projetos finalizados com agricultores nos municípios de Cajazeiras, Imaculada, Juru, Mãe D'água, Patos, Riacho dos Cavalos, Santa dos Garrotes, São José do Bonfim e Tavares. O Cepfs tem influência direta, profunda e transformadora na qualidade de vida dos sertanejos em relação aos temas mais básicos e essenciais ao ser humano, como acesso à água potável, produção de alimentos e participação política coletiva.

O impacto social de suas ações inclui a criação de 23 bancos de sementes comunitários com capacidade de armazenamento de 25,9 toneladas; a construção de 965 cisternas com capacidade para armazenar, aproximadamente, 15.440.000 litros de água potável, para 5.750 pessoas; a construção de 205 cisternas com apoio direto dos fundos rotativos solidários, com armazenamento total de 3.280.000 litros de água potável; a mobilização e formação de 505 homens e 386 mulheres para controle de políticas públicas governamentais; o incentivo ao reflorestamento e à recuperação de áreas degradadas ambientalmente pela produção de 6.500 mudas (frutíferas e florestais); a construção de 57 cisternas com a tecnologia social sistema de boia para lavagem do telhado, experiência que melhora a potabilidade da água para o consumo humano; a implantação de duas unidades de beneficiamento de fruta nativa, por meio da extração de polpa, beneficiando dez famílias e um total de 60 pessoas, beneficiando diretamente 54.379 pessoas.

4.3 O CASO INSTITUTO FAZENDO HISTÓRIA

O Instituto Fazendo História, criado por Claudia de Freitas Vidigal, psicóloga, em São Paulo (SP), no ano de 2001, buscando melhorar a qualidade do atendimento prestado por abrigos a crianças e adolescentes, com o objetivo

de garantir a aplicação dos direitos previstos por lei. Suas atividades são formadas por quatro programas inovadores: Fazendo Minha História (registra a história de vida de cada acolhido pela criação conjunta de um livro-álbum personalizado), Perspectivas (capacitação das equipes dos abrigos), Com Tato (atendimento psicológico voluntário) e Palavra de Bebê (estimula o vínculo educador-bebê).

A sustentabilidade do empreendimento tem um orçamento total que variou de R\$ 603 mil para R\$ 1,2 milhão entre 2009 e 2010 e está previsto para fechar este ano em R\$ 894 mil. Esse montante provém de fontes diversificadas de recursos, distribuídas entre financiamento via leis de incentivo (40%), prestação de serviços para o município de São Paulo (cerca de 30%), patrocínio direto (12%), doações de pessoas físicas e jurídicas (9%), rendimentos e prêmios (7%) e uma pequena parcela restante da venda de livros e diários, bem como da realização de eventos pequenos para arrecadação de fundos. (Fonte de renda). O instituto conta ainda com um fundo de reserva de cerca de R\$ 200 mil.

O programa Fazendo História teve início em 2001 (informalmente) na capital paulista, onde ficou centrado por quase cinco anos, e posteriormente expandiu sua atuação para 105 instituições de acolhimento em cidades de seis Estados brasileiros (CE, MA, PB, PR, RJ e SP) e no Distrito Federal. Trabalha nas cidades de Apucarana (PR), Brasília (DF), Campinas (SP), Fortaleza (CE), Guarulhos (SP), João Pessoa (PB), Juquitiba (SP), Mococa (SP), São Paulo, Valinhos (SP) e Vinhedo (SP), entre outras.

Em Guarulhos, na Grande São Paulo, o instituto venceu licitação para trabalhar na produção de diagnóstico das três unidades de acolhimento do município. Dentro do programa Perspectivas, acontecem oficinas temáticas, como estratégia que busca aprofundar o saber técnico a partir da reunião de profissionais de diferentes instituições para trocar experiências sobre temas de seu trabalho cotidiano. São de cinco a seis oficinas por ano com profissionais de diferentes municípios e Estados, tais como Jacareí (SP), Leme (SP), Mairiporã (SP), Manaus (AM), Poços de Caldas (MG), Presidente Prudente (SP) e Santa Cruz das Palmeiras (SP).

Seu primeiro desdobramento fora do país se deu em um abrigo em San José (Costa Rica), com 15 crianças atendidas pelo método brasileiro, chamado localmente de "Construyendo Mi Historia". Neste ano, 40 voluntários se dividirão em dois abrigos.

O impacto social gerado pelo instituto foi de 1.005 crianças e adolescentes atendidas diretamente, em 2010, e indiretamente 1.200, em 105 instituições de acolhimento. Desses abrigos, 785 profissionais participaram de formações do instituto. Durante o ano, 404 voluntários trabalharam nos programas.

Por programa, foram envolvidos: • Fazendo Minha História – 901 crianças e adolescentes, 407 profissionais dos abrigos, 357 colaboradores voluntários e oito famílias acolhedoras; • Perspectivas -60 abrigos, 388 educadores e 1.200 crianças e adolescentes (atendidos indiretamente); • Com Tato -41 pacientes, 35 profissionais voluntários (26 terapeutas e nove supervisores) e 19 instituições; • Palavra de Bebê -50 bebês, 13 mães adolescentes, 60 educadores e equipe técnica, 12 voluntários e um colaborador técnico. Nessa faixa etária são observados sinais de risco, horários e preferências de cada bebê, rotinas de interação com livros etc.; e, registro da história passada e presente dos bebês, comparando os pontos de vista de colaboradores, educadores e equipe técnica (como são feitos e quais são os registros no álbum).

4.4 O CASO BANCO DE ALIMENTOS

O Banco de Alimentos foi criado por Luciana Chinaglia Quintão, economista, em São Paulo (SP), onde mantém o foco de sua atuação, e posteriormente expandiu para a Grande São Paulo. Com o slogan "busca onde sobra, entrega onde falta", o Banco de Alimentos tem o objetivo de minimizar os efeitos da fome por meio do combate ao desperdício de alimentos, ao mesmo tempo em que promove educação e cidadania em três frentes: nas empresas doadoras, nas instituições filantrópicas e nas escolas. Por meio de seu programa mais antigo, o colheita urbana, complementou 40.276.775 refeições e realizou 8.142.189 atendimentos desde 1999. Atualmente, beneficia 22.171 pessoas com risco alimentar, em 51 instituições de São Paulo e do entorno.

Sua sustentabilidade, atualmente, cuja metade do orçamento mensal de R\$ 70 mil é bancada pelo Instituto General Motors, o que causa desconforto pelo risco inerente à falta de diversificação das fontes de recursos. O restante provém sobretudo de doações de sócios-contribuintes, tanto de pessoas físicas (29%) quanto de jurídicas

(20%). O controle de todo o fluxo de caixa é concentrado em apenas uma profissional, sem haver suplentes, o que não é recomendável.

São quatro diretrizes estratégicas com o intuito de mobilizar novos parceiros e cuja eficácia está em fase atual de teste: a- Campanhas gastronômicas: garantir as três refeições básicas diárias durante um mês aos beneficiários. Também desenvolveu o projeto Chef Solidário; b - MRC (marketing relacionado à causa): Pela área em que atua, o Banco de Alimentos apresenta forte potencial de conquistar aliados em marketing relacionado à causa, por meio do qual empresas do setor alimentício destinam parte da receita de uma linha de produtos à ONG. Para isso é fundamental o estabelecimento de uma forte rede de contatos empresarial; c – Doações: São duas ações perenes -a Nota Fiscal Paulista, em que empresas parceiras destinam notas de clientes para a ONG se beneficiar dos créditos de ICMS, e os Cofres Solidários, com doações diretas em parceria com a Ri Happy Brinquedos e o supermercado Sonda. Há ainda uma ação esporádica, uma campanha de doação realizada pelo site de compras coletivas Tubarão Solidário com quatro ONGs; d - Venda de produtos e serviços: A ONG visualiza o potencial de venda de brindes gastronômicos desenvolvidos especialmente com sua marca e livros e vídeos de receitas sobre AIA (aproveitamento integral dos alimentos).

O Banco de Alimentos teve início em São Paulo, onde mantém o foco de sua atuação, e posteriormente expandiu para a Grande São Paulo. Acaba de lançar um site novo, com um banco de informações sobre fome, desperdício, desnutrição, educação nutricional, aproveitamento integral dos alimentos e receitas, com vistas ao alcance nacional. Lançou um site novo, com um banco de informações sobre fome, desperdício, desnutrição, educação nutricional, aproveitamento integral dos alimentos e receitas, com vistas ao alcance nacional.

Internacionalmente, começou em 2006, uma parceria com o Banco Alimentare, banco de alimentos da Itália, para troca de experiências e estratégias. O Alimentare adotou o conceito de colheita urbana, do Banco de Alimentos, que, por sua vez, importou o mutirão de alimentos, no Dia Mundial da Alimentação.

A ONG registra o atendimento a 22.171 pessoas não economicamente ativas e com risco alimentar de 51 instituições, sendo: 19 associações ligadas aos direitos da criança e do adolescente; 15 casas de apoio a pessoas com câncer, deficiência mental, HIV, moradores de rua, transplantes e outras condições ou patologias; 9 creches; 3 asilos; 3 albergues; e, 2 hospitais. Levantamento realizado pela instituição aponta que desse total 47% são crianças e adolescentes, 46% são adultos, e 7%, idosos. Regularmente, todos os doadores e parceiros recebem um relatório consolidado com o volume e o tipo de alimento arrecadado, as organizações beneficiadas e o número de pessoas atendidas.

Dentro do paradigma de mudar a cultura de toda a sociedade em relação ao desperdício de alimentos e seus impactos socioambientais, a ONG também busca conscientizar os parceiros doadores. Um exemplo de resultado direto foi a reengenharia interna realizada pela Wickbold (indústria de pães) após passar a medir seu refugo devido as doações para o Banco de Alimentos. O volume desperdiçado, nesse caso, caiu de 8 toneladas para uma tonelada.

Nas escolas privadas, por meio do projeto Alimentando a Transformação Social, foram realizadas, segundo a ONG, 101 oficinas e 28 aulas temáticas para 3.963 crianças e jovens desde 2007.

4.5 O CASO CASA DO ZEZINHO

A Associação Educacional e Assistencial Casa do Zezinho, criada por Dagmar Rivieri Garroux - Tia Dag, pedagoga, no bairro do Capão Redondo, na zona sul de São Paulo, visa, por meio de uma tecnologia social própria e efetiva, a pedagogia do Arco-Íris, abrir portas para que crianças e jovens em situação de vulnerabilidade e risco social superem as limitações impostas pelo meio em que vivem, conquistando autonomia de pensamento e de ação. O processo de desenvolvimento se dá em sete estágios, cada um representando uma cor do arco-íris e com atividades próprias. Desde o início do trabalho, sempre com foco na zona sul (Parque Santo Antônio), mais de 10 mil zeinhos de 6 a 21 anos foram beneficiados, além de familiares.

Sua sustentabilidade passa por um orçamento de R\$ 4,1 milhões em 2010, que apresentou diversificadas fontes de financiamento, entre convênios privados (39%) e públicos (15%), doações de pessoa jurídica (15%) e física

(8%), projetos incentivados (12%), contribuições de associados (4%) e outras origens, como eventos e venda do grupo de mães (7%). Para 2011, projetam-se R\$ 4,2 milhões. São 331 associados dos quais 112 ativos.

A Casa do Zezinho conta com um fundo de reserva de R\$ 1 milhão, proveniente de doação feita por um grande empresário. Também investiu em um sistema informatizado de fluxo de caixa e administração financeira e apresenta auditoria financeira independente da Audisa.

O impacto social é ressaltado na quantidade de beneficiários que varia conforme o documento apresentado pela organização. Em 2010, foram atendidos de 967 zezinhos (741 crianças e 226 jovens) a 1.409 (648 crianças, 629 jovens e 132 pais e mães). Desde o início do trabalho, esse total varia de 10 mil a 16 mil pessoas, segundo a entidade, o que denota ausência de registro acurado do impacto social quantitativo.

Trata-se de crianças e jovens de ambos os sexos, com idades entre 6 e 29 anos, moradores de bairros próximos e matriculados em 67 escolas públicas da região que frequentaram as atividades. Os pais participantes têm entre 25 e 45 anos, sendo a maior parte mães entre 30 e 35 anos.

No relatório anual de 2010, aponta-se a distribuição de 265.252 lanches e 29.357 refeições ao custo de R\$ 0,35 por lanche e R\$ 5 por refeição. O custo por criança frequentando a casa cinco dias por semana foi de R\$ 357; no caso de jovens, foi de R\$ 1.049. Em 2009, haviam sido de R\$ 276 e R\$ 826, respectivamente. O aumento se deve ao maior número de oficinas e serviços oferecidos.

Por falta de metodologia para avaliar, quantitativa e qualitativamente o impacto causado aos zezinhos egressos, mantém um processo informal denominado Casos de Sucesso, em que zezinhos são entrevistados, para acompanhamento do desenvolvimento pessoal e profissional.

Entrevistas conduzidas pela equipe do prêmio com ex-beneficiários apontam impacto transformador na vida de muitos deles, que deixam o mundo do tráfico, da miséria, dos assassinatos, dos conflitos entre facções e com a polícia para obter diploma universitário e conquistar um bom emprego, abrir seu próprio negócio ou mesmo projeto social. De uma juventude desacreditada, sem sonhos nem perspectivas, tornam-se protagonistas de suas histórias com o impulso da Casa do Zezinho.

O caso Associação dos Amigos e Pais de Pessoas Especiais (Aappe)

A Associação dos Amigos e Pais de Pessoas Especiais – Aappe foi criada por Iraê Cardoso, analista de sistemas, em Maceió (AL), com a missão de representar, difundir e defender os interesses das pessoas com deficiência auditiva e/ou múltipla por meio de quatro eixos: saúde (atendimento médico multidisciplinar de alta qualidade via SUS), educação (escola para deficientes, cursos de Libras e inserção profissional), assistência social e defesa de direitos (participação em conselhos, realização de eventos e influência em políticas públicas).

A sustentabilidade do empreendimento, em sua maior parte, (88%) do orçamento de R\$ 6 milhões da organização, provém da prestação de serviços ao SUS.

Atualmente, a associação conta com doações de cerca de 900 pessoas físicas, (PARCERIA Pública e Privado) compondo 6% do orçamento total. Os outros 6% vêm da venda de cursos de Libras (Língua Brasileira de Sinais). (Fonte de Renda) Os documentos financeiros são auditados pela empresa de auditoria independente SGS.

A Aappe teve início no apartamento da empreendedora social em Maceió e expandiu para as atuais sete unidades fixas em funcionamento: cinco em Maceió, uma em Penedo (a 170 km da capital) e outra em Santana do Ipanema (a 220 km). Manteve uma unidade em Arapiraca, fechada em 2007 por problemas de gestão dos recursos por parte da prefeitura. Por meio da unidade móvel, em parceria com o governo do Estado, alcançará outros oito municípios alagoanos: Cacimbinhas, Coruripe, Delmiro Gouveia, Maragogi, Marechal Deodoro, Pão de Açúcar, Rio Largo e Viçosa.

O impacto social, aponta em seu relatório de atividades de 2010, a existência de 7.305 beneficiários diretos por ano, dos quais 4.678 na área de saúde, 1.709 na assistência social e 918 na educação. Com a unidade móvel, nos oito novos municípios trará benefícios diretos a 4.000 pessoas. Recentemente, foram qualificados 125 trabalhadores, em diversos cursos, em parceria com o Programa Nacional de Qualificação e mais 730 alunos aprenderam a se comunicar em língua de sinais nos cursos de Libras. Há mais de cem profissionais no Estado de

Alagoas trabalhando como intérprete em Libras, todos formados pela Aappe. Quase a totalidade dos instrutores da língua, em cursos que surgiram posteriormente, em estabelecimentos como Senac e Senai, formou-se na associação que foi pioneira nesse quesito.

A associação também encaminhou mais de 550 surdos para o mercado de trabalho, dos quais 200 foram empregados em 23 empresas de Maceió. Em 2010, foi também inaugurado o primeiro empreendimento dirigido por um surdo como desdobramento direto da atuação da Aappe: uma escola de língua de sinais.

Existe um controle de acompanhamento e avaliação em cada setor de serviço oferecido pela instituição - assistência social, educação e saúde - que busca mensurar a evolução dos beneficiários. Na saúde há prontuários com a evolução de cada atendido, com laudos de alta. Os casos acompanhados pela organização do Prêmio Empreendedor Social, no período de 2010 a 2015, denotam impacto transformador tanto na vida dos pacientes quanto na de familiares.

A escola utiliza o método do acompanhamento comportamental em ambientes domésticos e sociais, como aproveitamento nas atividades escolares, e avaliações de caráter interpessoal e comunicativo. Há relatórios que apontam melhor desempenho das crianças atendidas nas escolas públicas, com melhoria na comunicação.

Por fim o assistente social faz avaliação, reuniões de grupo com os familiares, relatórios e encaminhamentos para o terapeuta familiar. Os resultados da intervenção são mais visíveis nas relações com a família e os amigos. Estão previstas reuniões técnicas periódicas para estudos de casos e coleta de dados no intuito de elaborar pesquisas científicas.

Como o início da organização, há 22 anos, se deu de forma empírica e não havia esse tipo de mensuração, não é possível precisar o número total de beneficiários desde 1989. A organização calcula que o número de atendidos ultrapasse 200 mil.

4.6 O CASO VAGA LUME

A Associação Vaga Lume, a qual uma das criadoras for Sylvia Guimarães, historiadora, é uma ONG que promove intercâmbios culturais por meio da leitura, da escrita e da oralidade, promovendo o protagonismo de pessoas e comunidades rurais. A partir de uma metodologia própria, oferece estrutura, formação e apoio à autogestão de bibliotecas comunitárias, que se tornam equipamentos de desenvolvimento local, para cerca de 25 mil pessoas em 163 comunidades de nove Estados, além de estruturar intercâmbios como foco em desenvolvimento sustentável entre 265 estudantes de São Paulo e de Estados da Amazônia.

A Vaga Lume tem buscado sua sustentabilidade pela diversificação de suas fontes de recursos. Os esforços estão concentrados na estruturação de um modelo de captação de recursos que tenha como um de seus pilares a ampliação do número de contribuintes pessoas físicas e pequenas/médias empresas, garantindo assim a existência de recursos suficientes para as áreas administrativas da organização.

Em 2013, os principais patrocinadores financeiros da Vaga Lume são: Dresser-Rand Guascor, sua mantenedora sênior desde 2006 e parceira desde 2004; Machado Meyer Sendacz e Opice Advogados, parceiro desde 2012 que atualmente tem a chancela de patrocinador regional; Banco Paulista, que iniciou sua parceria em 2013, também com a chancela de patrocinador regional.

A ONG oferece os programas Expedição e Rede. O Programa Expedição está em 163 comunidades rurais de 23 municípios dos nove Estados das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste que compõem a Amazônia legal brasileira. Os municípios são Cruzeiro do Sul (AC), Barcelos (AM), Carauari (AM), São Gabriel da Cachoeira (AM), Tefé (AM), Uarini (AM), Macapá (AP), Barreirinhas (MA), Guimarães (MA), Mirinzal (MA), Campinápolis (MT), Chapada dos Guimarães (MT), Belém (PA), Breves (PA), Castanhal (PA), Oriximiná (PA), Portel (PA), Santarém (PA), Soure (PA), Ouro Preto do Oeste (RO), Caracarái (RR), Pacaraima (RR) e Ponte Alta do Tocantins (TO).

Já no Programa Rede o intercâmbio cultural se dá entre educadores, adolescentes, escolas e ONGs da cidade de São Paulo e da Amazônia, em dez municípios. São eles: Castanhal (PA), Ponte Alta do Tocantins (TO), Pacaraima

(RR), Barreirinhas (MA), Tefé (AM), Uarini (AM), Carauari (AM), Chapada dos Guimarães (MT), Santarém (PA) e Ouro Preto do Oeste (RO).

Como impacto social destaca-se “o aumento do Ideb [Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, um indicador criado pelo governo federal, para medir a qualidade do ensino nas escolas públicas], em relação ao período anterior [à sua chegada] e também em comparação com as comunidades que não têm biblioteca. [A Vaga Lume] causa um despertar para a leitura, mais livre, espontâneo, com mais prazer em ler. Há melhoria na linguagem e no interesse por ler”, atesta a chefe da unidade de Educação Infantil, da Secretaria Estadual do Amapá, Vânia Mary Viegas Souto, 49.

Diretamente, de acordo com a empreendedora social, o programa Rede beneficiou 37 mil alunos de comunidades rurais da Amazônia e da cidade de São Paulo envolvidos; já o Expedição, por meio de suas bibliotecas em 23 municípios da Amazônia, beneficiou um total de 194 mil pessoas, afora os 2.396 voluntários formados como mediadores de leitura e os 347 voluntários formados para replicar a metodologia Vaga Lume.

4.7 O CASO REDE ASTA

A Rede Asta foi criada por Alice Freitas, advogada, com sede no Rio de Janeiro e representação em São Paulo, trabalha com o fortalecimento de empreendimentos produtivos da base da pirâmide, pelo acesso a mercados, conhecimentos e criação de redes, com vistas a contribuir para a diminuição da desigualdade social. Com base em princípios de comércio justo, economia solidária, consumo responsável e sustentabilidade, apresenta um trabalho inovador de vendas diretas (porta a porta) de produtos inclusivos e criação de brindes personalizados de logística reversa para empresas, com benefício a 649 artesãos em dez Estados, além de 150 revendedoras ativas.

Com relação à sustentabilidade, a empreendedora social trabalha com diversos canais de vendas (Geração de Renda), além de ter capilaridade entre os grupos produtivos, revendedoras e parceiros, sem dependência de nenhum ator-chave em específico. O relacionamento em geral com colaboradores, parceiros, patrocinadores (Privados) e beneficiários é aberto, acessível e transparente, com canais eficientes de comunicação e/ou prestação de contas regulares. Trata-se de importante aspecto para sua vantagem competitiva, por seu perfil multistakeholder.

A Rede Asta trabalha com grupos produtivos principalmente na Região Metropolitana do Rio e em outras cidades fluminenses como Araruama, Nova Friburgo, Natividade, Porciúncula e Itaguaí. Também atua em outros Estados: Goiás, Minas Gerais, Pará, Pernambuco, São Paulo, Paraíba e Sergipe.

O impacto social gerado pela Rede Asta, considerando que a mesma atua em diversas frentes de causas (comércio justo, consumo responsável, geração de trabalho e renda etc.) com diferentes stakeholders, é esperado que seja um impacto de grande amplitude e profundidade comprovada no longo prazo. Diretamente, foram beneficiadas, desde a fundação, mais de mil pessoas.

Pesquisa realizada pela própria Asta, com os artesãos apontou que, em média, cada produtor vive com mais 4,05 pessoas na mesma casa. Seus beneficiários indiretos levam em conta esse fator de multiplicação, uma vez que a renda gerada, na maior parte das vezes, beneficia a família como um todo. Atualmente, são 2.506 familiares de artesãos beneficiados.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As narrativas fornecidas pelos participantes do Prêmio Empreendedor Social, demonstram, para além da orientação empreendedora em seu comportamento, a sua preocupação com a gestão do empreendimento. Para tanto, o gestor necessita coletar e analisar informações, ou seja, de um processo de inteligência que dê suporte à sua atuação em dimensões como: sustentabilidade, alcance territorial, impacto social e inovação.

Essas dimensões são indicadores, do seu processo de inteligência competitiva, observados pelos gestores em seu fazer decisório.

5.1 A DIMENSÃO SUSTENTABILIDADE DOS EMPREENDIMENTOS SOCIAIS E SEUS EMPREENDEDORES

Nas narrativas sobre sustentabilidade, as organizações estudadas apresentaram suas histórias, basicamente, sob o aspecto da sustentabilidade financeira, em que todas narraram possuir orçamento de suas operações, gerando assim, instrumento de informação e de gestão. Essa informação é acionável, conforme Pellissier & Nenzhelele (2013), principalmente no fazer estratégico, quando são analisadas e selecionadas as alternativas de captação de recursos disponíveis para a atividade exercida.

As organizações também relataram os tipos de fontes utilizadas na captação de recursos tais como: captação de recursos privados/doações de pessoas físicas e jurídicas, benefícios fiscais, legislações, editais públicos, internacionais (governos e fundações), prestação de serviços e venda de produtos gerados pelos integrantes das organizações. Fontes essas, essenciais para a sua manutenção sobre as quais deve manter um fluxo de informação em atualização constante.

5.2 A DIMENSÃO ALCANCE DOS EMPREENDIMENTOS SOCIAIS ANALISADOS

A dimensão Alcance foi narrada sob a ótica territorial e virtual, pois a maioria das organizações possui os dois tipos de vínculos com pessoas e organizações tanto de outros municípios, estados e países.

Conforme (GARCIA, 2017), existe a necessidade de identificação e análise dos participantes da rede de agentes no ambiente de atuação da organização, verificando a interdependência entre as organizações e as relações estabelecidas, estimulando a colaboração/cooperação visando a maximização do seu valor como instituição.

5.3 A DIMENSÃO IMPACTO SOCIAL GERADO PELOS EMPREENDIMENTOS SOCIAIS ANALISADOS

A dimensão Impacto Social está diretamente ligada ao desempenho da organização. Nos casos narrados, o resultado das atividades executadas pelas organizações sociais, ou seja, os benefícios gerados nas comunidades onde atuam. Essas ações representam os ativos criados, os quais geram a confiança da comunidade, bem como dos patrocinadores.

A relação de dependência entre a organização e o seu ambiente (CASTRO KRAKAUER, DA; ALMEIDA, F. C. DA; ALMEIDA, M. I. R. DA, 2013), justifica a atenção na obtenção, análise e monitoramento das informações oriundas do impacto social, tanto para sua manutenção como para a criação de ações futuras.

5.4 A DIMENSÃO INOVAÇÃO GERADA PELOS EMPREENDIMENTOS SOCIAIS ANALISADOS

Dentre as dimensões da inteligência competitiva das organizações lucrativas, que geram um cuidado mais acurado, a inovação, nas organizações sociais também é tratada com cuidado, pois o seu objetivo é a resolução de desafios sociais, para melhorar o bem-estar da comunidade onde atuam.

No argumento de (DAWSON; DANIEL, 2010), enquanto a inovação empresarial continua a ser enraizada no mundo do comércio e da concorrência, a inovação social tem como ponto de partida noções de beneficência social e bem público que apoiam pessoas em organizações, comunidades e sociedade em geral.

As organizações inovam na forma como oferecem seus serviços, nos cursos e produtos oferecidos; nas tecnologias sociais desenvolvidas com a participação dos possíveis beneficiários, partindo dos saberes e conhecimentos locais; no reforço das relações entre a academia e as comunidades para produção e transferência de conhecimentos; nos projetos educacionais apoiados em paradigmas de construção de conhecimentos, com

vistas à inserção no mundo do trabalho ou ao empreendedorismo, rompendo o ciclo de pobreza, miséria e violência.

5.5 A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NOS EMPREENDIMENTOS SOCIAIS ANALISADOS

As organizações narraram a utilização de instrumentos preconizados pelos teóricos da inteligência competitiva, em várias etapas do seu respectivo processo de gestão, adaptados à sua realidade.

(DAWSON; DANIEL, 2010), lembrando Einstein quando afirma: “devemos estar de guarda para não superestimar a ciência e os métodos científicos quando se trata de problemas humanos, e não devemos assumir que os especialistas são os únicos que têm o direito de se expressar em questões que afetam a organização da sociedade”, tendo em vista que a consciência pública crescente com relação às questões sociais e globais, referente à responsabilidade social corporativa (CSR), à ética comercial, à sustentabilidade organizacional e ao empreendedorismo social, ilustra ainda isso.

Neste sentido, a dimensão inovação, numa definição simples de (DAWSON; DANIEL, 2010), como "novas ideias que funcionam", caracterizam bem as organizações sociais, que buscam constantemente novas ideias ou ideias alternativas para solucionar problemas gerados pelo sistema econômico e que recaem na sociedade. Os empreendedores sociais buscam inovações que tragam melhorias valiosas para a saúde e bem-estar da sociedade, que façam a diferença. O sucesso de suas ações é medido em reflexos de longo prazo no valor social significativo.

(DU TOIT, 2014) argumenta que a inteligência competitiva, por ser um processo ou prática que produz e dissemina inteligência acionável através do planejamento, coleta, processamento e transformação ética e legal, de e do ambiente interno e externo ou competitivo ajuda os decisores na tomada de decisões e fornece uma vantagem competitiva à organização.

De igual importância é a comunicação e disseminação dessas informações entre os participantes da organização, pois do conhecimento delas depende o estabelecimento de situações futuras, através de possíveis contribuições, bem como, pelo aproveitamento e benefícios das informações atuais que poderão ser utilizadas. É a consciência organizacional da inteligência competitiva.

5.6 A RESILIÊNCIA NOS EMPREENDIMENTOS SOCIAIS

As organizações analisadas relacionadas ao empreendedorismo social apresentam ações que demonstram preocupação com a inteligência competitiva, visando atender as necessidades de informações para a gestão de suas atividades, bem como comportamento resiliente de seus gestores, dadas as condições ambientais que se encontram.

Percebe-se que, a resiliência vista como a capacidade pessoal de elaborar estratégias de ação e de agir, argumentado por Rutter (1985) e, como a mudança e/ou a capacidade de lidar com a diversidade (Pecillo, 2016), está presente em todos os nos casos de empreendimentos sociais narrados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os empreendedores sociais identificaram necessidades nas comunidades a que pertenciam ou do seu entorno e, através de suas habilidades buscaram soluções que pudessem melhorar tanto a perspectiva como a qualidade de vida das populações em vulnerabilidade. Também, imprimiram características de suas personalidades na forma de organização e de prestação de serviços, já que, em alguns casos, surgiram de necessidades vivenciadas por pessoas próximas à sua realidade. Em todos os empreendimentos a autoestima, a confiança, o otimismo, a autoeficácia foram trabalhadas em atividades que estimulassem a suportar ou a mudar as situações adversas pelas quais passavam os atendidos.

A contribuição da inteligência competitiva para a resiliência em empreendimentos sociais que prestam serviços a crianças, jovens e adultos em situação de vulnerabilidade, está relacionada ao fato de que, mesmo não tendo formação especializada, os empreendedores sociais utilizaram-se da inteligência competitiva e suas etapas, para criarem seus processos de coleta de dados e transformação em informação, para o seu fazer decisório, que por sua vez, implica em um comportamento resiliente, dados os desafios ambientais detectados através das informações.

Percebe-se em todos os empreendimentos a preocupação com os recursos orçamentários que possam garantir a sustentabilidade, tendo em vista a importância dos serviços prestados à comunidade. Os empreendimentos sociais ao especializar sua atuação, também procuraram ampliar sua área de atuação, visto que atendem vários municípios, inclusive no exterior.

Quanto ao impacto social gerado pelos empreendimentos sociais, percebe-se que, para além das populações-alvo, as organizações do entorno também são favorecidas com os benefícios proporcionados.

Os empreendedores sociais preocupam-se com o desempenho da organização social e criam uma mudança sustentável na vida dos participantes, e essa mudança deve estar em nível de comunidade, em vez de em nível somente individual, ou seja, o projeto deve ter impacto social, não somente resultados.

A sua capacidade de resiliência leva os indivíduos, com intenção/orientação empreendedora, a terem empatia com sua comunidade e a procurar formas de reduzir os problemas de assistência, que as instituições públicas não conseguem fazer frente, criando organizações que visem minimizar tais problemas, estabelecendo estratégias de atuação orientadas para a inovação e criatividade nas operações oferecidas e contribuindo no processo de desenvolvimento local, buscando a redução da pobreza, a sustentabilidade e o enfrentamento das causas das crises, bem como, gerando consequências diferentes daquelas apresentadas.

Os empreendimentos sociais estudados mostraram a importância do espírito empreendedor das lideranças que tiveram iniciativa, identificaram oportunidades, inovaram na abordagem de soluções aos problemas encontrados, buscaram recursos para viabilizar e sustentar suas ideias, organizaram estruturas com missão clara de sua existência, compreendem a complexidade ambiental e possuem motivação e energia para possibilitar a reintegração social das crianças, jovens e adultos em situação de vulnerabilidade.

Para a realização deste estudo foram utilizadas as informações enviadas ao Prêmio Empreendedor Social, realizado pelo jornal Folha de São Paulo e pela Fundação Schwab, o qual apresentou limitações de já que foram analisadas somente as dimensões narradas pelos candidatos. Estudos futuros poderão realizar pesquisas comparando, dentre outras de interesse, o grau de inovação dos empreendimentos sociais, em um determinado segmento, sem fins lucrativos e lucrativos, especialmente no uso das ferramentas de inteligência competitiva na avaliação de caminhos potenciais a serem seguidos. Também, podem ser definidas outras dimensões que sejam cruciais para os stakeholders financiadores de empreendimentos sociais, a serem refinadas pelos gestores e discutidas com sua equipe, sobre o propósito de cada uma e o uso para eliminar problemas de implementação das estratégias escolhidas.

REFERÊNCIAS

ADAM, J.-M. **A linguística textual: introdução à análise textual dos discursos**. São Paulo, 2008.

ALBERTI, V. **Ouvir contar**: textos em história oral. [S.l.]: FGV Editora, 2004.

ALBUQUERQUE, R. A. F. **Resiliência Organizacional**: o caso da ação afirmativa na UFMT. [S.l.], 2016. Disponível em: <https://www.google.com.br/search?q=%3A+http%3A+%2F%2F+www.nat-hazards-earth-syst-sci.net%2F13%2F2707%2F2013%2Fnhess-13-+2707-2013.pdf+doi%3A+10%2C5194+%2F+nhess-13-2707-2013.&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab&gfe_rd=cr&ei=H1rGV9TGAe3M8AfGw7SQCg#q=RESILI%C3%8ANCIA+ORGANIZACIONAL:+o+caso+d+a+A%C3%A7%C3%A3o+Afirmativa+na+UFMT>. Acesso em: 31 ago. 2016.

ALEXANDER, D. E. **Resilience and disaster risk reduction: an etymological journey**. [S.l.], 2013.

Disponível em:

<https://scholar.google.com/scholar?cluster=15840539596404037416&hl=en&num=20&as_sdt=2005&scioldt=0,5>. Acesso em: 29 ago. 2016.

CASTRO KRAKAUER, P. V. DA; ALMEIDA, F. C. DA; ALMEIDA, M. I. R. DA. Competitive Intelligence: Bibliometric Research on Early Signals. **Journal of Modern Accounting and Auditing**, 2013. v. 9, n. 4, p. 547.

DAWSON, P.; DANIEL, L. Understanding social innovation: a provisional framework. **International Journal of Technology Management**, 2010. v. 51, n. 1, p. 9–21.

DU TOIT, A. S. **Current state of competitive intelligence in South Africa**. 2014. Disponível em: <<http://www.repository.up.ac.za/handle/2263/37170>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

EROL, O.; SAUSER, B. J.; MANSOURI, M. A framework for investigation into extended enterprise resilience. **Enterprise Information Systems**, v. 4, n. 2, p. 111–136. 2010.

GALVÃO, C. Narratives in Education. **Ciência & Educação**, v. 11, n. 2, p. 327–345, 2005.

GARCIA, A. E. G. A Inteligência competitiva e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, 2017. v. 16, n. 1, p. 91.

GARCIA-ALSINA, M.; COBARSÍ-MORALES, J.; ORTOLL, E. Competitive intelligence theoretical framework and practices: The case of Spanish universities. **Aslib. Journal of Information Management**, v. 68, n. 1, p. 57–75, 2016.

HOLLING, C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. **Review of Ecology and Systematics**. v. 4, n. 1, p. 1–23. 1973. [Annual].

LEGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E.; LENGNICK-HALL, M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 3, p. 243–255, 2011. - Google Acadêmico, [S.l.], 2011. Disponível em: <https://scholar-google-com-br.ez52.periodicos.capes.gov.br/scholar?q=LEGNICK-HALL%2C+C.A.%3B+BECK%2C+T.E.%3B+LEGNICK-HALL%2C+Mark+L.+Developing+a+capacity+for+organizational+resilience+through+strategic+human+resource+management.+Human+Resource+Management+Review%2C+v.+21%2C+n.+3%2C+p.+243-255%2C+2011.&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5>. Acesso em: 13 set. 2016.

LUU, T. Knowledge sharing and competitive intelligence. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 32, n. 3, p. 269–292, 2014.

MC ASLAN, A. The concept of resilience. Understanding its origins, meaning and utility. [S.l.], 2010. Disponível em: <https://www.google.com.br/search?q=%3A+http%3A+%2F%2F+www.nat-hazards-earth-syst-sci.net%2F13%2F2707%2F2013%2Fnhess-13-2707-2013.pdf+doi%3A+10%2C5194+%2F+nhess-13-2707-2013.&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab&gfe_rd=cr&ei=H1rGV9TGAe3M8AfGw7SQCg#q=The+concept+of+resilience.+Understanding+its+origins,+meaning+and+utility%3B+2010.&start=60>. Acesso em: 31 ago. 2016.

NASRI, W.; ZARAI, M. Key success factors for developing competitive intelligence in organisation. **American Journal of Business and Management**, v. 2, n. 3, p. 239–244, 2013.

PECILLO, M. The concept of resilience in OSH management: a review of approaches. [S.l.], 2016. Disponível em:

<https://scholar.google.com/scholar?q=related:bRUIQkSEaYcj:scholar.google.com/&hl=en&num=20&as_sdt=0,5&as_ylo=2006&as_yhi=2016>. Acesso em: 30 ago. 2016.

PELLISSIER, R.; NENZHELELE, T. E. Towards a universal competitive intelligence process model: original research. *South African Journal of Information Management*, v. 15, n. 2, p. 1–7, 2013.

RAGHDA EL EBRASHI. Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. ***Social Responsibility Journal***, v. 9, n. 2, p. 188–209, maio 2013.

RAJANIEMI, K. Internet-based scanning of the competitive environment. ***Benchmarking: An International Journal***, v. 14, n. 4, p. 465–481, 2007.

RODRIGUES, L. C. Inteligência competitiva. In: *Disciplina Inteligência Competitiva*. Cuiabá/MT: 2016. [Slides].

WELSH, D. H. B.; KRUEGER, N. The evolution of social entrepreneurship: what have we learned? ***Journal of Technology Management in China***, v. 7, n. 3, set. p. 270–290, 2012.

YUNES, M. A. M. **A questão triplamente controversa da resiliência em famílias de baixa renda**. 1 jan. 2001. Disponível em: <<http://tede2.pucsp.br/tede/handle/handle/16345>>. Acesso em: 12 set. 2016.