

# Desenvolvimento de metodologia para capacitação de empreendedores sociais

Nubia Alves de Carvalho Ferreira – PPGEP/UFSC-BR – nubiacferreira@gmail.com  
Álvaro Guillermo Rojas Lezana – PPGEP/UFSC-BR – alvaro.lezana@ufsc.br

**Sumário:** O presente trabalho apresenta o Programa e a metodologia construídos pelo Serviço Social da Indústria (SESI) do estado do Paraná (PR-BR) para o desenvolvimento de competências técnicas e humanas de empreendedores sociais, atuantes no estado do Paraná (BR). Os resultados obtidos nas sete edições finalizadas mostram que o Programa e a metodologia têm sido bem sucedidos, com mais de 200 pessoas capacitadas e 100 planos de negócios apresentados. Como decorrência da capacitação, ocorre a disseminação da cultura empreendedora, a redução da vulnerabilidade social, entre outros, além do desenvolvimento de competências como a ampliação do conhecimento teórico e a articulação de rede de relacionamentos.

**Abstract:** This paper presents the methodology and program built by the Social Service of Industry (SESI) of the state of Paraná (PR-BR) for the development of technical and human skills of social entrepreneurs, operating in the state of Paraná (BR). The results obtained in seven editions show that the finalized program and methodology have been successful, with over 200 people trained and 100 business plans submitted. As a result of the training, is the spread of entrepreneurial culture, the reduction of social vulnerability, among others, and the development of skills such as expansion of the theoretical knowledge and articulation of networking.

## 1.Introdução

A variedade e magnitude dos problemas sociais atuais exigem esforços na busca por soluções para os mesmos. O surgimento das novas tecnologias e o aumento das trocas entre mercados bem como a frustração com ações governamentais e de organizações estatais no atendimento às questões sociais fez surgir novos formatos na busca por essas soluções (MOREIRA e URRIOLAGOITIA, 2011; NICHOLS, 2006; ZAHRA et. al, 2008; BULL, 2008).

Especialmente nos países em desenvolvimento, esses esforços são ainda maiores, e exigem a elaboração de propostas inovadoras dadas a multiplicidade e a extensão desses problemas. De mesma forma, também são debatidos meios para a construção do desenvolvimento econômico desses países.

Para Andrade (2006, p. 91), Schumpeter considera que “o comportamento empreendedor, com a introdução e ampliação de inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas, constitui um fator essencial para as transformações na esfera econômica e seu desenvolvimento no longo prazo”.

Drucker (2008) afirma que inovação provoca impacto, que podem ser econômicos ou sociais. Apesar de não ser um fenômeno recente, inovação social ainda é pouco conhecida. As inovações sociais são consideradas uma resposta diferenciada à forma usual de atender às demandas sociais. Segundo Mulgan et al (2007) um dos campos relacionados com a inovação social é o empreendedorismo social.

O conceito de empreendedorismo social surgiu nos anos 1980, com Bill Drayton e a constituição da ASHOKA para financiar inovadores sociais ao redor do mundo, e Edward Skloot, com a criação de uma consultoria para ajudar organizações sem fins lucrativos a explorar novas fontes de renda (WOLK, 2007; DEES, 2007).

A despeito do interesse acadêmico sobre empreendedorismo social, a definição não é consensual e tem-se tornado mais intrincada, especialmente devido aos tipos de empreendimentos sociais gerados e do surgimento de variadas linhas de estudos acadêmicos (MAÍR; MARTI, 2006; PEREDO; MCLEAN, 2006; ZAHRA ET AL, 2009).

Sobressaem, nos últimos anos, iniciativas de instituições como a Ashoka e a Fundação Skoll; escolas de negócios como a ESADE (Espanha), a INSEAD (França) e a Fundação Dom Cabral (Brasil) e organizações representativas de classes e segmentos empresariais como o Serviço Social da Indústria do estado do Paraná-Brasil (SESI- PR/BR) no oferecimento de programas de capacitação de empreendedores sociais. São instituições; escolas de negócios e organizações.

O presente artigo tem por objetivo apresentar o Programa e a metodologia construídos para o desenvolvimento de competências técnicas e humanas para o empreendedor social pelo SESI (PR/BR). O Programa foi instituído pelo SESI (PR/BR) em 2006, sendo criada uma metodologia para a capacitação e formação de empreendedores sociais. Trata-se de experiência inovadora em sua proposta e diretrizes, pois é ofertada por uma entidade representativa das indústrias do estado do Paraná (BR) e utiliza elementos do segmento empresarial com fins sociais (FARFUS, 2007; SESI, 2009).

Está estruturado em 6 partes, sendo esta a primeira. A segunda seção aborda o referencial teórico e a seção seguinte apresenta a metodologia. A quarta seção apresenta e detalha o caso estudado. Na quinta seção são analisados e discutidos os resultados obtidos, e na seção seguinte são apresentadas as considerações finais. As referências bibliográficas são listadas a seguir.

## **2. Inovação e empreendedorismo**

A discussão sobre inovação e desenvolvimento econômico, em Schumpeter (1961), aponta para os papéis do empreendedor e do empresário inovador e estabelece a relação entre a ação do empreendedor, a inovação e a criação de novos mercados ao afirmar que a inovação é o motor do desenvolvimento econômico. Da mesma forma, o Manual de Oslo (OCDE, 2005; FINEP 2006) aponta a ligação entre inovação e desenvolvimento econômico ao afirmar que a inovação pode ocorrer em qualquer setor econômico.

Para Schumpeter (1961) o desenvolvimento é um fenômeno que emerge no interior das estruturas produtivas, por iniciativa própria, não sendo imposto de fora. Destroem-se as estruturas velhas, construindo-se novas. Segundo esse autor, desenvolvimento seria um processo descontínuo e espontâneo, que perturba o equilíbrio até então existente, e gera novos produtos, novos mercados e processos produtivos.

É a partir dos desequilíbrios gerados que surgem as inovações, sendo que estas são oriundas da vontade e inteligência do inovador. Schumpeter (1961) afirma que esse inovador, que combina os fatores de produção de forma diferente, é representante de um grupo diferente, e não pertence a uma classe social específica. Denominou-os empreendedores.

Drucker (2008) considera que empreendedorismo e inovação são necessários para a sociedade e para a economia; tanto para empresas privadas como o serviço público. Covin; Slevin (1989) argumentam que empreendedorismo possui três fundamentos principais, que são a inovação, a aceitação ao risco e a predisposição à ação.

Empreendedores buscam cunhar valores novos e diferentes, produtos diferenciados, combinar recursos já existentes em novo formato. Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor (HISRICH; PETERS, 2004; DRUCKER, 2008), em que se dedica

tempo e esforço, assume-se riscos e recebem-se as recompensas da satisfação e independência.

Nesse sentido, Shane e Ventakaraman (2000) elaboram uma estrutura conceitual para empreendedorismo sustentada na conexão de dois fenômenos: oportunidades lucrativas e pessoas empreendedoras. Dessa forma, inovação é o instrumento específico dos empreendedores, e que os permite explorar as mudanças como oportunidades para negócios ou serviços diferentes (DRUCKER,2008).

Andrade (2006) discute a articulação da inovação tecnológica e da inovação social, chamando a atenção para a necessidade de discutir o conteúdo e não somente a forma da dinâmica inovativa. Afirma ainda que com a emergência da Economia do Conhecimento, no início dos anos 90, muda a forma de relação entre as dimensões industrial e tecnológica, ao se adicionar um aspecto pedagógico. A interação das empresas com e no sistema “passa a adquirir significado estratégico e os padrões de eficiência dependem do domínio de práticas organizacionais complexas” (ANDRADE, 2006, p.4).

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) aponta quatro tipos de inovação: inovação de produto; inovação de processo; inovação de marketing e inovação organizacional. Almeida (2007) afirma que geralmente considera-se que as inovações têm, apenas, um caráter econômico e estão ligadas a uma função de produção. A inovação social não é mencionada nesse manual, que recomenda estudos a respeito de inovação não voltada ao mercado.

## **2.1. Inovação social**

Apesar de não ser um fenômeno recente, inovação social ainda é pouco conhecida. As inovações sociais são consideradas uma resposta diferenciada à forma usual de atender às demandas sociais. De acordo com Tobar *apud* Fleury(2001, p.4) a inovação social pode ser entendida como “a capacidade de transformação de uma sociedade, a partir de assumir suas próprias necessidades e de modificar suas estruturas para incorporar novas soluções tecnológicas”.

Mulgan (2006) define inovação social como atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de satisfazer uma necessidade social e que são predominantemente desenvolvidos e difundidos por meio de organizações cujos principais propósitos são sociais.

A OECD (1997) considera que as inovações sociais procuram novas respostas para os problemas econômicos e sociais, e identificam e asseguram novos serviços que melhoram a qualidade de vida dos indivíduos, através, por exemplo, da implementação de novos processos de integração no mercado de trabalho, novas competências, novos empregos e novas formas de participação.

As inovações sociais estão ligadas ao bem-estar dos indivíduos ou das comunidades, através do emprego, do consumo e da participação, e podem assumir as mais diversas formas. As empresas de inserção, uma linha telefônica de apoio a grupos de risco, o microcrédito e o software livre são, apenas, alguns exemplos.

Para Phills Jr. *et al* (2008) inovação social é o melhor constructo para o entendimento e produção de mudanças sociais duradouras. Afirma ainda que é uma nova solução para problemas sociais sendo mais eficaz, eficiente, sustentável do que as soluções existentes e que cria valor, principalmente para a sociedade como um todo e não para somente para indivíduos.

Uma das formas de inovação social é o empreendedorismo social, que modifica a relação de dependência ou visão filantrópica ao permitir aos indivíduos a criação de condições

para a solução de problemas sociais com ações empreendedoras. Mulgan et al (2007) consideram que a inovação social certamente ocorre por meio do empreendedorismo social, mas também em outros contextos. Enfatizam ainda que apenas uma parte dos empreendedores sociais cria modelos que podem ser escalados e os processos de replicação com frequência envolvem os governos e empresas de maior porte.

## **2.2. Empreendedorismo Social**

O termo empreendedorismo social envolve uma série de tendências sociais, estruturas e formas organizacionais, e iniciativas individuais (CORNER e HO, 2010; ROPER e CHENEY, 2005). Foi conceituado como ideias e planos em que aparecem dois elementos-chaves: uma missão social e empreendedorismo criativo (NICHOLLS, 2006; PEREDO e MCLEAN, 2006).

Para Corner e Ho (2010) muito da pesquisa em empreendedorismo social, até o momento, tem se concentrado em definir e descrever este fenômeno (HOCKERTS, 2006; MAIR e MARTI, 2006). Destacam-se intensamente nestas descrições a ideia do reconhecimento da oportunidade ou a identificação de oportunidades para resolver problemas sociais ou criar valor social (DEES, 2001, 2007; MAIR e MARTI, 2006; PEREDO e MCLEAN, 2006; SHAW e CARTER, 2007; THOMPSON, 2002; WEERAWARDENA e MORT, 2006).

Empreendedorismo social é uma expressão de nosso tempo e que “combina a paixão de uma missão social com uma imagem de disciplina ligada a gestão, a inovação e determinação que é próprio a pioneiros da alta tecnologia” (DEES, 2001, p.1). Afirma ainda que empreendedores sociais são necessários para desenvolver novos modelos para um novo século.

Segundo Dees (2001, p.3) “a linguagem pode ser nova, mas o fenômeno não”. Sempre houve empreendedores sociais e que fundaram muitas das instituições hoje existentes, porém sem essa designação. Considera que a nova designação é importante porque implica uma diluição das fronteiras entre setores. Empreendedores sociais possuem uma missão social explícita e o impacto relacionado com a missão é o critério central (DEES, 2001).

Guclu, Dees & Anderson (2002) afirmam que todos os atos de empreendedorismo começam com a visão de uma oportunidade atrativa e, no caso dos empreendedores sociais, a oportunidade atrativa é aquela que tem potencial suficiente para provocar um impacto social positivo e que justifique o investimento em tempo, energia e dinheiro requeridos. Para os mesmos autores, as oportunidades empreendedoras atrativas não batem à porta totalmente formalizadas. É necessário, segundo eles, serem desenvolvidas e refinadas num processo dinâmico, criativo e atento.

Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) concordam que identificar oportunidades de inovar ou criar é o início do processo de negócios, porém reconhecem, como Dorado (2006) que é necessário distinguir as oportunidades de negócios empresariais e sociais, que deveriam ser avaliados em separado.

Dees e Anderson (2006) afirmam que um empreendimento social se difere de uma organização sem fins lucrativos por utilizar métodos empresariais, com vistas a criar novas formas de alcançar objetivos sociais de forma inovadora, pois combina métodos do mundo empresarial e do setor não lucrativo. Os mesmos autores estabelecem limites, em que de um lado estão os empreendimentos totalmente filantrópicos, e de outro lado os empreendimentos totalmente econômicos e situam o empreendimento social no centro desses limites, como um *continuum*, pois entendem que um empreendimento social deve criar valor social e econômico (MOREIRA e URRIOLAGOITIA, 2011).

Para Comini et.al (2012), se até os anos 1970, co-existiam dois mundos, que eram resistentes e distantes para um trabalho colaborativo – mundo dos negócios e a sociedade civil -, isto muda em anos recentes. Companhias privadas e organizações sem fins lucrativos passam a trabalhar e aprender juntas (BRUGMAN e PRAHALAD, 2007).

Comini et.al (2012); Reficco et.al (2006) consideram que emerge um novo tipo de organização que aglutina dois objetivos, antes vistos como incompatíveis: sustentabilidade financeira e geração de valor social (PORTER e KRAMER, 2011).

Nos Estados Unidos, são duas as escolas de debate sobre empreendedorismo social, sendo que a primeira refere-se ao uso de atividades comerciais por organizações sem fins lucrativos para sustentar sua missão. A segunda linha de discussão tem a ver com Bill Drayton e a criação da Ashoka, em 1980, com a missão de apoiar destacados indivíduos com ideias para mudança social.

Dees e Anderson (2006) propõem-se a distinguir as duas linhas de pensamento. A primeira, e ainda dominante escola de pensamento do empreendedorismo social, refere-se ao uso de atividades comerciais por organizações sem fins lucrativos para suportar sua missão. A segunda escola de pensamento é a da inovação social. Neste sentido, Defourny e Nyssens (2009) consideram que várias fundações, como Skoll Foundation e Schwab Foundation abraçaram a ideia de que inovação social é central no empreendedorismo social e tem apoiado empreendedores sociais.

Uma definição consensual de empreendedorismo social, e que embasa este trabalho, sugere a criação de valor social por meios inovadores e que estes possuem elementos baseados no mundo dos negócios (DEES e ANDERSON, 2006; MAÍR e MARTI, 2006; PEREDO e MCLEAN, 2006; ZAHRA et.al, 2009).

### **3. Métodos e técnicas**

Para Diehl e Tatim (2004) a metodologia permite escolher a melhor forma de abordar um problema específico. Collins e Hussey (2005) consideram que a metodologia é a maneira global de analisar o processo de pesquisa e que o paradigma adotado tem implicação direta para com a metodologia a ser utilizada.

Neste trabalho, o paradigma de pesquisa adotado é o qualitativo também denominado fenomenológico. Segundo Godói e Balsini (2006 *apud* Merrian, 2002) este tipo de pode ser considerado como um conceito “guarda-chuva”, pois comporta diferentes formas de pesquisa e colabora para a apreensão e explanação do fenômeno social, com o mínimo afastamento do ambiente natural. Da mesma maneira, Diehl e Tatim (2004) consideram que estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis.

Quanto aos objetivos trata-se de pesquisa exploratória, pois tal como Cauchick Miguel (2010), Godói e Balsini (2006) e Diehl e Tatim (2004) argumentam, este tipo de pesquisa permite maior familiaridade com o problema investigado, na tentativa de compreensão do fenômeno, e com vistas a torná-lo mais explícito.

O presente trabalho é um estudo de caso que adota levantamento bibliográfico e documental, com coleta de dados junto aos responsáveis pela elaboração e administração do Programa SESI-PR/BR. Os critérios de seleção dos artigos, livros e sites consultados foram acessibilidade e conteúdo, sendo selecionados artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, nos quais constavam termos relacionados com o tema do trabalho.

Segundo Yin (2001) o estudo de caso tem caráter empírico e investiga um fenômeno da realidade. Da mesma forma, Cauchick Miguel (2010) afirma que um estudo de caso propicia benefícios como a possibilidade do desenvolvimento de novas teorias e o aumento da compreensão sobre eventos reais e contemporâneos.

#### **4. Programa SESI-PR**

O Serviço Social da Indústria (SESI) foi criado em julho de 1946 e é uma entidade de direito privado, mantida e administrada com recursos e com a direção do empresariado industrial. É constituído por um departamento nacional em Brasília e departamentos regionais nos estados brasileiros que, embora respeitem as diretrizes nacionais, atuam com autonomia administrativa de gestão (LEZANA et al, 2008).

O SESI é uma instituição que tem como missão promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco na educação, saúde e lazer e estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial. Como visão, espera ser o líder nacional na promoção da melhoria da qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes e da gestão socialmente responsável da empresa industrial.

Na busca por uma atuação diferenciada, o SESI-PR, além de apoiar as indústrias em suas ações para aperfeiçoar o conhecimento e fomentar a saúde de seus trabalhadores, atua também nos projetos sociais voltados à comunidade. São três vertentes: Educação para a Nova Indústria; Indústria Saudável e Responsabilidade Social Corporativa. Com este ponto de vista, o SESI Paraná dirige as suas ações para programas focados em desenvolvimento regional e inovação, como o empreendedorismo social, a inclusão digital, a rede de inovação social, entre outros (SESI, 2009).

Constatando a necessidade de capacitação para atender à demanda por profissionais qualificados para a geração e implantação de projetos sociais, o SESI Nacional lançou um edital intitulado “Diretrizes de Incentivo do Departamento Nacional para os Programas Estratégicos do SESI – 2005: Educação, Lazer e Saúde”. O SESI-PR atendeu ao edital, que apresentava como objetivo “consolidar a unidade sistêmica, estimular novas tecnologias, fortalecer os programas estratégicos e promover a expansão do atendimento à empresa industrial” (FARFUS et al. 2007, p.130).

A Unidade SESI-Paraná determinou o foco em empreendedorismo social, de forma a acompanhar as mudanças e desenvolver ações sociais e também propiciar ambiente fecundo para a geração de ideias, desenvolvimento de competências na área de empreendedorismo social e a construção “de uma metodologia própria para a realização desse processo, que visava também à disseminação da cultura do empreendedorismo social no estado do Paraná” (FARFUS et al, 2007, p. 130.).

Em 2006, o SESI Paraná desenvolve várias ações focadas para a inovação e questão social, entre estas o Programa SESI de Empreendedorismo Social. As estratégias criadas visavam desenvolver as competências para o empreendedor social, entendendo competência como o saber, saber fazer e saber fazer acontecer.

Após o processo de licitação, ainda em 2006, estabeleceu-se uma parceria para a implantação da proposta com a Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina (FEESC), instituição de apoio à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com atuação em empreendedorismo e domínio de tecnologias em EAD.

##### **4.1 Metodologia do programa**

A proposta do projeto piloto Empreendedorismo Social teve início em 2006. Esse projeto previa a transformação de ideias trazidas pelos participantes em planos de negócios e seu

acompanhamento durante um ano após a conclusão da capacitação, período no qual começam a aparecer alguns dos resultados.

Segundo Farfus et al (2007, p.131) buscou-se desenhar uma metodologia que permitisse a utilização e o domínio da ferramenta de educação a distância (EAD), suporte teórico consistente, técnicas de apresentação em público, desenvolvimento de comunicação oral, ampliação de rede de relacionamentos, visão sistêmica e respeito à diversidade, entre outros aspectos.

O modelo desta primeira edição adota a seguinte metodologia:

- a) Definição de uma proposta de educação semipresencial, utilizando encontros presenciais e ferramenta de EAD;
- b) Atendimento a todos os municípios paranaenses, com desenho de logística e infraestrutura para atendimento aos empreendedores sociais;
- c) Programa constituído de quatro módulos: o indivíduo, plano de negócios, o empreendedor social, e fontes de financiamento e finanças;
- d) Módulo específico para apresentação dos planos de negócios desenvolvidos pelos empreendedores sociais no programa;
- e) Uso da plataforma de Educação a Distância (EAD) Eureka, que possibilita momentos assíncronos e síncronos, para a introdução dos conteúdos, respeitando-se o processo de autonomia do aprendiz adulto;
- f) Motivação espontânea dos alunos para a aprendizagem e respeito ao processo de comunicação que se diferencia no tempo e espaço, incentivando o fortalecimento da comunicação entre os períodos presenciais;
- g) Definição dos objetivos a serem atingidos com o uso da ferramenta e valorização dos exercícios de aprofundamento da aprendizagem, com os conteúdos articulados com o material impresso, e
- h) Valorização das informações trazidas pelos participantes e que alimentaram a ferramenta.

O modelo adotado em 2006 foi concebido de forma conjunta pelo SESI-PR e a UFSC/FEESC, para implantação do programa como um piloto. Constituído de quatro módulos, a capacitação abordava as seguintes temáticas:

- I. O indivíduo;
- II. Plano de Negócios;
- III. Empreendedor Social
- IV. Finanças e Fontes de financiamento.

Desde o início e em todas as edições do Programa, os encontros ocorreram em Curitiba-PR/BR. Nas cinco edições, de 2006 a 2010, a capacitação teve duração de aproximadamente 4 (quatro) meses. A carga horária total foi de 154 (cento e cinquenta e quatro) horas, das quais 56 (cinquenta e seis) horas presenciais, divididas em 7 (sete) encontros presenciais, com 8 (oito) horas cada um e 98 (noventa e oito) horas por meio da ferramenta de Educação a Distância (EAD), plataforma Eureka.

Em 2011 e 2012, as capacitações ocorreram durante 3 (três) meses, com carga horária total de 88 (oitenta e oito) horas, sendo 8 (oito) encontros presenciais, com 8 (oito) horas cada um, totalizando 64 (sessenta e quatro) horas. Os participantes acompanharam, on-line, via

plataforma de tecnologia de Educação a Distância as demais 24 (vinte e quatro) horas restantes do curso. Os participantes não têm gastos com alimentação, hospedagem e recebem o material impresso, custeados pelo SESI-PR.

Segundo Farfus et al (2007, p.22) duas estratégias foram elencadas para avaliação do programa. A primeira é a avaliação de processo que monitora a metodologia construída, suas características e a forma como se desenvolveu, buscando identificar fatores que, durante a implantação, facilitaram ou dificultaram sua realização, e permitindo assegurar a realização do projeto e o cumprimento dos objetivos definidos dentro dos prazos e orçamento pactuados, e a partir daí propor mudanças na metodologia e em sua estrutura.

A segunda estratégia é a avaliação de resultados que busca identificar indicadores quantitativos para finalizar o relatório de prestação de contas e indicadores que possibilitam realimentar a proposta. Dessa forma seria possível conhecer se o programa cumpriu os objetivos propostos, se o público-alvo foi contemplado e em que medida as metas foram atingidas.

Ao final da implantação do programa piloto, em 2006, alguns indicadores retrataram a realidade vivenciada. A metodologia foi sistematizada com a utilização de material impresso e tecnologia de informação e comunicação – plataforma de EAD. A partir desses indicadores a metodologia foi realimentada. Pontos fortes identificados permaneceram inalterados, como exemplo, os encontros presenciais realizados aos sábados.

Outros indicadores coletados em encontros presenciais e nas reuniões mensais para acompanhamento dos planos de negócios foram construídos a partir da percepção dos atores envolvidos no processo e permitiram realinhar as estratégias do agora Programa e realimentar a metodologia.

A metodologia foi mantida, em sua essência, para a segunda edição, em 2007. Uma das modificações foi a reformulação da quantidade de módulos da capacitação para as novas edições, agora constituída por sete módulos:

- I. Apresentação do programa e ferramenta de EAD;
- II. O indivíduo e o empreendedor social;
- III. Planos de Negócios;
- IV. Fontes de financiamento e elaboração de projetos sociais;
- V. Finanças para Planos de Negócios e projetos sociais;
- VI. Aspectos jurídicos para o terceiro setor, e
- VII. Apresentação dos Planos de Negócios.

A parceria entre o SESI-PR e a UFSC/FEESC foi mantida nas edições dos anos 2007 e 2008, com a previsão de encontros mensais para acompanhamento e suporte à implementação dos Planos de Negócios, agora previstos no Regulamento. A ideia do acompanhamento surgiu durante a implantação do piloto e considera-se hoje um diferencial do Programa e para os empreendedores sociais.

No ano de 2007 foi desenvolvida e acrescentada uma nova estratégia, a avaliação de impacto, que pretende monitorar a transformação ocorrida e em que medida os planos de negócios sistematizados no Programa são implantados após a fase de execução da capacitação, por meio dos encontros presenciais.

A partir do ano de 2009, não houve continuidade da parceria entre o SESI-PR e UFSC/FEESC, mas o Programa continuou a ser ofertado, com a manutenção da estrutura da

metodologia até 2010. Nos anos de 2011 e 2012, a metodologia foi alterada, para cinco etapas:

- a) Lançamento do edital/inscrição;
- b) Seleção dos candidatos;
- c) Capacitação;
- d) Apresentação e avaliação dos Planos de Negócios;
- e) Acompanhamento mensal no ano seguinte.

Nas edições de 2011 e 2012, a ordem dos módulos da capacitação foi alterada, e assim constituída:

- I. SESI Empreendedorismo Social
- II. Planos de Negócios;
- III. Fontes de financiamento e elaboração de projetos sociais;
- IV. Aspectos jurídicos para o terceiro setor,
- V. Finanças em Planos de Negócios e em Editais de projetos sociais;
- VI. O indivíduo e o Empreendedor Social; e
- VII. Apresentação dos Planos de Negócios, em dois encontros presenciais de 8 (oito) horas cada um.

Cabe destacar os conteúdos trabalhados nos módulos utilizam elementos do segmento empresarial com fins sociais (FARFUS, 2007; SESI, 2009). Dessa forma, corrobora o que a literatura aponta como necessário para a criação e manutenção de empreendimentos sociais, pois articula os conhecimentos do mundo dos negócios para a formação de empreendedores sociais, de forma a atuar na solução das as necessidades sociais (DEES e ANDERSON, 2006; MAÍR e MARTI, 2006; PEREDO e MCLEAN, 2006; ZAHRA et.al, 2009).

## **5.Resultados e discussões**

Os resultados obtidos nas sete edições finalizadas mostram que o Programa SESI-PR Empreendedorismo Social tem sido bem sucedido quanto à quantidade de pessoas e projetos apresentados, sendo mais de 200 pessoas capacitadas e 100 planos de negócios apresentados.

Os dados obtidos nas sete edições analisadas comprovam o aumento crescente no número de pessoas capacitadas e de projetos apresentados até o ano de 2008, quando atinge o ponto máximo de participantes e de projetos apresentados. Após 2008, ocorrem quedas nos números de pessoas capacitadas e de projetos apresentados. Em 2012, constata-se um aumento no número de projetos e participantes inscritos. Ressalta-se que estes dados são de projetos e pessoas inscritas e não dos que finalizaram e apresentaram o Plano de Negócios.

Os dados das sete edições finalizadas são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Dados do Programa SESI-Pr Empreendedorismo Social

<b>Edição (ano)</b>	<b>Número de pessoas</b>	<b>Número de projetos apresentados</b>
2006	29	24
2007	32	28
2008	47	29

2009	28	13
2010	26	11
2011	26	14
2012	52	25

Fonte: Farfus(2008); Farfus et al(2007); SESI (2009; 2010; 2011;2012).

Como decorrência da capacitação, Farfus (2008) afirma que podem ser elencadas a disseminação da cultura empreendedora, a redução da vulnerabilidade social, a cooperação com outras iniciativas empreendedoras, a perspectiva de contribuição a longo prazo com as comunidades atendidas pelos projetos sociais desenvolvidos, a redução da vulnerabilidade social, o desenvolvimento de projetos similares para atendimento a outras instituições de caráter educativo e recreativo, e outros.

Dentre as competências desenvolvidas, os egressos contatados citam a ampliação do conhecimento teórico e sistematização de ideias sociais transformadas em projeto ou planos de negócios, a articulação da rede de relacionamentos, a busca de soluções sociais, o desenvolvimento de projetos sociais (FARFUS, 2008).

Apesar da proposição de acompanhamento e suporte à implementação dos planos de negócios desde a segunda edição do Programa, e da elicitação de três estratégias de avaliação, estas não puderam ser comprovadas, pois não estão disponíveis dados a respeito, bem como não são conhecidos indicadores para realimentação do Programa.

Qualitativamente, pode-se dizer que o Programa atende seu objetivo. Porém, poucos números foram encontrados que permitissem avaliar o Programa. Um deles mostra que em 2007, após a introdução da estratégia de avaliação de impacto, foi constatado que 16% dos planos de negócios foram implantados após a capacitação. E, embora não se possa comprovar a eficácia e eficiência das estratégias de avaliação, o programa continua a ser ofertado, e finalizou a sétima edição, em 2012.

## **5.Considerações finais**

O Programa SESI-PR Empreendedorismo Social, ao desenvolver uma metodologia, que adota práticas que incorporam contribuições dos setores social e de negócios, promovem uma inovação social. Trata-se de uma iniciativa inovadora em sua proposta e diretrizes, pois é ofertada por uma entidade representativa das indústrias do estado do Paraná (BR).

A disseminação dessa metodologia e de seus resultados pode contribuir para a emergência de novas propostas de inovações sociais, o atendimento às necessidades sociais existentes e o desenvolvimento econômico e regional.

Nesse sentido, considera-se necessário reavaliar as propostas de acompanhamento e das estratégias de avaliação de forma a permitir a construção e análise de dados para retroalimentação do Programa e possíveis modificações para que atinja seus objetivos e sua continuidade.

Unir as contribuições em empreendedorismo e inovação social da literatura e a visão pragmática e colaborativa da indústria pode alavancar os resultados e garantir a sustentabilidade dos empreendimentos e dos empreendedores sociais.

## **Referências**

ALMEIDA, V. *Inovar não é só na Economia*. Publico 02 abril 2007. Disponível em: <<http://www.dotecome.com/politica/Textos/inovar.htm>> Acesso em 02.07.2010.

ANDRADE, T. N. de. Aspectos sociais e tecnológicos das atividades de inovação. **Lua Nova**, São Paulo, 66: 139-166, 2006. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/ln/n66/29087.pdf>> Acesso em 29.05.2009.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n. 1, p. 1-22, jan. 2006.

BRUGMANN, J.; PRAHALAD, C.K. Co-creating business's: new social compact. **Harvard Business Review**, Boston, v.85, Issue 2, p.80-90, Feb. 2007.

BULL, M. challenging tensions: critical,theoretical and empirical perspectives on social enterprise. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v.14,n5, 268-275, 2008.

CAUCHICK MIGUEL, P.A. Adoção do Estudo de caso na Engenharia de Produção. In: **Metodologia de pesquisa em Engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L.T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses. **Revista de Administração**, v.47, n.3, p.385-397, jul./ago./set. 2012. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1481](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1481)>. Acesso em 13 de fev. 2013.

CORNER, P. D.; HO, M.. How opportunities develop in social entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2010.

COVIN, J.; SLEVIN, D. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal** 10, p. 75-87, jan. 1989.

DEES, J. G. The meaning of “social entrepreneurship”. **Center for the Advancement of Social Entrepreneurship**. Fuqua School of Business, Duke University, Durham, 2001. Disponível em:< [www.fuqua.duke.edu/centers/case/](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/)> [versão original 1998]

\_\_\_\_\_. Taking social entrepreneurship seriously. **Society**, 44(3), p. 24–31,2007.

DEES, J. G.; ANDERSON, B. B. Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. **Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field**, Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA), v.1, n.3,2006.

DEFOURNY; J.; NYSSSENS, M. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. In, **Second EMES International Conference on Social Enterprise**. University of Trento,Anais... Italy, July, 1-4, 2009.

DIEHL, A.A.; TATIM, D.C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004

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

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2008

FARFUS, D.; ROCHA, M. C. de S.; FERNANDES, Beatris Kemper. Transformando idéias em planos de negócios: uma experiência no SESI Paraná. In: **Conferência Internacional Inovação para o Terceiro Setor: Sustentabilidade e Impacto Social**, 2007, São Paulo. Anais. São Paulo: Instituto de Gestão Social, 2007. Disponível em <<http://intersaberes.grupouninter.com.br/5/arquivos/8.pdf>>. Acesso em 30.06.09.

FINEP. FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. *Manual de Oslo*: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. 2006. Tradução oficial realizada pela FINEP/Brasil, baseada na versão original da OECD (2005). Disponível em [http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0026/26032.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf) . Acesso em 11.03.2011

FLEURY, S.. Observatório da inovação social. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, 9, 2001, Buenos Aires. Anais. Buenos Aires: s. ed., 2001.

GODOI, C.K.; BALSINI, C.P.V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C.K, BANDEIRA-DE-MELLO, R. E SILVA, A.B.(ORGS.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUCLU, A; DEES, J. G.; ANDERSON, B. B.. **The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit**. Center for the advancement of Social Entrepreneurship. Duke The Fuqua School of Business. November 2002. Disponível em: <<http://www.caseatduke.org/documents/seprocess.pdf>> Acesso em 03.07.2009.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOCKERTS, K. Entrepreneurial opportunity in social purpose ventures. In J. Mair, J. Robinson; K. Hockerts (Eds.), **Social entrepreneurship**, London: Palgrave, p. 142–154, 2006.

LEZANA, Á. G. R., GARCIA, J. R., FARES, J. A., GRAPEGGIA, M., GARGIONI, P. da C. **Estruturação e Implantação de um Programa de Empreendedorismo Social: o Caso do SESI Paraná**. Anais do XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

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

MOREIRA, P.; URRIOLAGOITIA, L. El emprendimiento social. **Revista Española del Tercer Sector**, v.17, Madrid p. 17-40, enero-abril, 2011.

MULGAN, G. The Process of Social Innovation, Innovations, Spring, **MIT Press**, pp145-62, 2006. Disponível em: [mitpress.mit.edu/innovations](http://mitpress.mit.edu/innovations),

MULGAN, G.; TUCKER, S.; ALI, R.; SANDERS, B. Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated. **Saïd Business School**. University of Oxford, 2007. Disponível em: [http://eureka.bodleian.ox.ac.uk/761/1/Social\\_Innovation.pdf](http://eureka.bodleian.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf). Acesso em 14.05.2013

NICHOLLS, A. **Social Entrepreneurship: New paradigms of sustainable social change**, Oxford University Press, Oxford. 2006.

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**. 3. ed. 2005. Tradução oficial realizada pela FINEP/Brasil, baseada na versão original da OECD (2005). Disponível em: [http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0005/5068.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0005/5068.pdf) . Acesso em 11.03.2011.

\_\_\_\_\_. **The social enterprise sector and a conceptual framework**. Paris: OECD, 2006. Disponível em: <http://www.oecd.org/cfe/leed/37753595.pdf>. Acesso em 25.02.2013.

OECD. **Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data – Oslo Manual**. Paris: OECD Publishing, 1997.

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

PHILLS Jr, J.A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. Rediscovering Social Innovation. **Stanford Social Innovation Review**. Fall, 2008 Disponível em: [http://www.ssireview.org/images/articles/2008FA\\_feature\\_phills\\_deiglmeier\\_miller.pdf](http://www.ssireview.org/images/articles/2008FA_feature_phills_deiglmeier_miller.pdf)> Acesso em 09.08.2009.

PORTER, M.; KRAMER, M. Creating shared value. **Harvard Business Review**, Boston, v.89, Issue 1/2, p.62-77, Jan./Feb. 2011.

REFFICO, E.et.al. Empresas Sociais: Una especie en busca de reconocimiento? **Revista de Administração**, v.41, n.4, p.404-418, out./nov./dez. 2006. Disponível em: [http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1208](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1208)>. Acesso em 13 de fev. 2013.

ROPER, J.; CHENEY,G. Leadership, learning and human resource Management The meanings of social entrepreneurship today. **Corporate Governance**, v.5, n.3, p.95-104. 2005.

SCHUMPETER, J.. **Capitalismo, Socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SESI. **Programa de Empreendedorismo Social 2009**. Disponível em: <http://www.sesipr.org.br/FreeComponent67content253.shtml>>. Acesso 30.06.09.

SHANE, S.; VENTAKARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review** 25(1) p. 217-226, 2000.

SHAW, E.; CARTER, S. Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.14, n.3, p.418-434, 2007.

THOMPSON, J. The world of the social entrepreneur. **International Journal of Public Sector Management**, v.15, n.5, p. 412–431, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução do original Case studyresearch: design and methods. por Daniel Grassi. 2. ed, Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. **Journal of World Business**, v.41, n.1, p. 21-35, 2006.

WOLK, A. M. Social Entrepreneurship & Government A New Breed of Entrepreneurs Developing Solutions to Social Problems. **The Small Business Economy: A Report to**

**the President**, 2007, by The Small Business Administration, Office of Advocacy. 2007. Disponível em: <http://www.community-wealth.org/pdfs/news/recent-articles/01-08/report-wolk.pdf>. Acesso em 29.07.2011.

ZAHRA, S.A., GEDAJLOVIC, E., NEUBAUM, D.O. E SHULMAN, J.M. A tipology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, v.24, p. 519-532,2009.

ZAHRA,S. A. et.al. Globalization of social entrepreneurship opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v.2, p.117-131, 2008.