

Uma análise do perfil intraempreendedor social em multinacionais

THIAGO JOSE DE CHAVES

ESPM

admpublica@facasc.edu.br

THELMA VALÉRIA ROCHA

ESPM

tvrocha@espm.br

Obrigado à FEA por mais uma vez promover o SemeAd.

ARTIGO SEMEAD - USP

Área Temática: Empreendedorismo

Tema: Empreendedorismo Social

Título do Trabalho: Uma análise do perfil intraempreendedor social em multinacionais.

Resumo: Este artigo busca contribuir para o entendimento do perfil dos intraempreendedores sociais nas multinacionais que já realizam negócios com impacto social no Brasil. Apesar do crescimento recente de pesquisas acerca do tema, os trabalhos sobre o papel dos empreendedores sociais em grandes corporações são escassos. Para a consecução dos objetivos propostos, buscou-se estudos que descrevessem um *constructo* que diferencie o perfil empreendedor tradicional do intraempreendedor social (IS). Identificadas as características atribuídas aos empreendedores sociais nesses trabalhos, principalmente aquelas relacionadas às ações desses atores, a influência empreendedora do Fundador, como também os predicados e semelhanças atribuídos a cultura intraempreendedora social da empresa. Confrontaram-se os resultados encontrados no estado da arte com o perfil apresentado por seis executivos de duas multinacionais – Coca-Cola e Danone. Como metodologia de pesquisa, adotou-se o método de estudo de caso múltiplo, com uma pesquisa de campo, empírica, de caráter qualitativo exploratório. A fase de coleta de dados contou com múltiplas fontes de evidência, valendo-se principalmente de entrevistas em profundidade. Foram encontrados resultados predominantemente convergentes entre a literatura pesquisada e os casos analisados. Como contribuição, a análise dos casos apontou certo consenso sobre os aspectos relacionados às características e atuação do perfil intraempreendedor social dentro das grandes corporações.

Palavras chave: Multinacionais; Estudo de caso; Intraempreendedorismo Social.

Abstract

This article seeks to contribute to the understanding the social intrapreneurs' profile in multinationals that already conduct social business in Brazil. Despite the recent growth of research on the topic, it is scarce working on the role of social entrepreneurs in large corporations. Due to achieve the proposed objectives, it was sought studies describing a construct that differentiates the traditional entrepreneurial's profile of the social intrapreneur (SI). It was identified the characteristics attributed to social entrepreneurs in these works, especially those related to the actions of actors that influence the entrepreneurial founder, as well as predicates and similarities attributed to company's social intrapreneurial culture. Confronted the results found in the literature with the profiles presented for six executives of two multinationals - Coca-Cola Brazil and Danone Brazil. As a research methodology, we adopted the method of multiple case studies with a field survey, empirical, exploratory qualitative character. The phase of data collection relied on multiple sources of evidence, reliant mainly on in-depth interviews. Predominantly convergent results from the literature and analyzed cases were found. As a contribution, the analysis of the cases showed some consensus on aspects related to the characteristics and performance of social intrapreneurs' profile within large corporations.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo busca analisar o perfil do intraempreendedor social (IS) nas multinacionais brasileiras que já realizam negócios com impacto social (NCIS) no País. O objetivo secundário é identificar a influência das características do Fundador na cultura empreendedora da empresa, como também no perfil intraempreendedor social (IS) de seus colaboradores.

De acordo com a revisão realizada pelo departamento do Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor (CEATS) da (FEA-USP), observou-se que, entre 2005 a 2010, havia apenas 108 trabalhos científicos que adotavam os termos negócios sociais, empresa social ou negócio inclusivo (FISCHER; COMINI, 2012).

Outro levantamento de Comini, Barki e Aguiar (2012) também demonstra um restrito número de pesquisas publicadas na área. O que aponta para um *gap* teórico que recentemente começa a ser preenchido.

O conceito de empreendedorismo social surge na prática, a partir da definição de Bill Drayton (ASHOKA, 2012). Mas o tema ganha ascensão acadêmica nas pesquisas de Dess (1998); Yunus (2001); Hartigan (2002); Chu (2005); Hart (2006); Austin, J.; Reficco, E. *et al.* (2006); Young (2009), Prahalad (2010) e Yunus (2013).

A redefinição do empreendedor social transcende ao modelo tradicional de empreendedor defendido por Schumpeter (1950) como alguém versátil, com habilidades técnicas para produzir e, ao mesmo tempo, obter recursos financeiros, organizar as operações internas e realizar as vendas de sua empresa.

Os empreendedores sociais são aqueles que desafiam a maximização do lucro em prol de criar valor social. A imagem unidimensional do '*homo economicus*' é substituída por empreendedores que demandam dentro das organizações motivos multidimensionais amplos (MUELLER; NAZARKINA; VOLKMANN; BLANK, 2011).

Como constructo para análise desses motivos e características multidimensionais a pesquisa utilizou o *framework* de Mort; Weerawardena e Carnegie (2002), somados às contribuições de Porter e Kramer (2011) de que os intraempreendedores sociais diferenciam-se dos tradicionais empreendedores de mercado, principalmente de acordo com a sua missão – “que está implícita na ideia de criação de valor social/compartilhado para seus “clientes” (PORTER; KRAMER, 2011).

A seguir, apresentam-se os conceitos-chave para o entendimento das definições nas seguintes ordens: primeiro, de Empreendedorismo tradicional com base nos seus clássicos (SCHUMPETER, 1950); (KNIGHT, 1972); (DRUCKER, 1981; 1993; 2002); (CASSON, 1982; 1988); (CANTILLON Apud Oliveira, 1995); segundo, as definições de empreendedorismo social; para por fim, conceituar o estado da arte com as definições de IS em organizações privadas (AUSTIN, J.; REFICCO, E. *et al.* 2006) no contexto dos NCIS (BARKI *et al.*, 2013).

Posteriormente, traça-se o percurso metodológico da pesquisa de campo, à qual se filia a abordagem qualitativa, por meio do método de estudo de caso múltiplo. Na sequência, apresentam-se a narrativa de ambos os casos pesquisados e os principais pontos evidenciados. Em seguida, são apresentados as análises e discussão dos resultados. Por fim, tecem-se as conclusões e considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender o perfil dos intraempreendedores sociais em multinacionais optou-se como ponto de partida conceituar primeiro os conceitos-chave sobre o tema nas seguintes

ordens: do Empreendedorismo; do empreendedorismo social; das definições de intraempreendedor social em organizações privadas.

2.1 Empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo apresenta epistemologicamente diversos significados e conduzem seus autores a várias interpretações cada qual com a sua época.

Este é derivado da palavra francesa “*entrepreneur*”, usada pela primeira vez em 1725, pelo economista irlandês Richard Cantillon, o qual definia como “*entrepreneur*” o indivíduo que assume riscos.

Oliveira (1995) ressalta que Cantillon empregou o termo para designar alguém que assumia riscos de contratar empregados ou comprar o produto do trabalho, sem a certeza de recolocá-lo ou vendê-lo.

Para Britto e Wever (2003), uma das primeiras acepções da palavra empreendedor foi elaborada no início do século XIX pelo economista francês J. B. Say, como aquele que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um campo mais elevado e de maior rendimento.

No século XX, tem-se a definição baseada no critério da inovação de Schumpeter (1950, p. 39) o qual especificou que só é possível alterar “a curva da estagnação econômica e social por meio da indução de atividades inovadoras capazes de agregar valores econômicos e sociais”.

Esse processo de inovação considera, em mais de uma fase, a função particular do empreendedor, como aquele que extingue a ordem econômica vigente com a introdução de novos produtos e serviços, instituição de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais (SCHUMPETER, 1950).

Schumpeter (1950) define o empreendedor como alguém versátil que possui as habilidades técnicas para saber produzir e ao mesmo tempo, reúne os recursos financeiros, organiza as operações internas e realiza as vendas de sua empresa.

Já o norte-americano Knight (1972) afirma que o que discerne o empreendedor é a habilidade de lidar com a incerteza. E nessa mesma linha, Drucker (1993) colocou o conceito de risco, pois uma pessoa para ser empreendedora necessita sujeitar seu tempo e capital em algum negócio.

Casson (1982) autentica a definição de empreendedorismo como aquelas situações em que novos bens, serviços, métodos de matérias-primas e organização podem ser introduzidos no mercado e vendidos a um valor maior do que seu custo de produção.

Para Dolabela (1999), o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ele, assumindo riscos calculados. Ou seja, cada ação empreendedora cria algo novo oriundo de uma oportunidade, de uma dedicação e perseverança em uma determinada atividade a fim de se alcançar os objetivos pretendidos mediante os riscos pré-calculados.

Baseados na pesquisa de Hornaday (1982) e Timmons (1994), pode-se concluir que o empreendedor possui essas principais características: ter um modelo ou uma pessoa que o influencia; grande energia, um trabalhador incansável; traduz pensamentos em ações; por fim, o empreendedor tem alto grau de “internalidade”, o que expressa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que pode mudar algo no mundo.

Apesar das definições atuais para empreendedor, adotou-se a visão *schumpeteriana*, uma vez que ainda é paradigma para as demais (SCHUMPETER, 1950).

2.2 Empreendedorismo Social

O empreendedorismo social alavanca espaço nos debates acadêmicos, econômicos e empresariais. Para Comini, Barki e Aguiar (2012), empreendedorismo social é um novo tema e ainda com muito a ser explorado. Para Hartigan (2002), algumas fundações sociais descobriram que ainda carece de uma conceituação clara do constructo e que primeiro deve-se definir o que não é empreendedorismo social.

O termo “empreendedor social” primeira vez cunhado por Bill Drayton, fundador e presidente da Ashoka: acredita-se que por meio da atuação desse estilo de empreendedor é possível acelerar processos de mudança e inspirar diferentes atores a se engajarem em torno de uma causa comum (ASHOKA, 2012).

Este engajamento é reconhecido, há um bom tempo, nas práticas realizadas no terceiro setor quanto ao trabalho que fazem para diminuir a pobreza e encontrar soluções únicas para problemas do subdesenvolvimento enfrentados pela sociedade global. Os empreendedores sociais tendem a ser pessoas que investigam o seu ambiente e suas necessidades e oportunidades locais (DEES, 1998; YOUNG, 2009).

Ou seja, aspiram-se estar profundamente familiarizados com os problemas e, sobretudo, sabem como resolvê-los. Por isso, esse perfil de empreendedor, muitas vezes, é formidável em criar novos modelos de negócios e formas que sirvam como soluções viáveis para um determinado contexto socioeconômico (YOUNG, 2009).

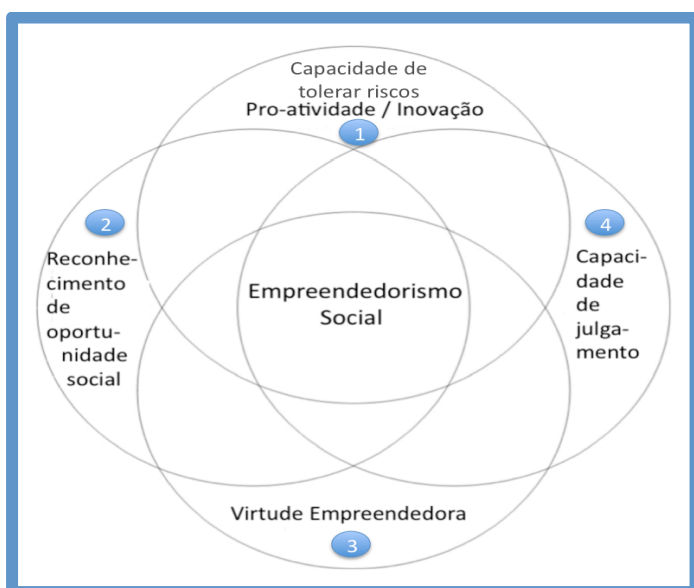


Figura 01: Multidimensional *social entrepreneurship construct*
Fonte: Adaptado de Mort; Weerawardena; Carnegie (2002).

A Figura 01 aponta um *construct* multidimensional dos empreendedores sociais – pessoas que realizam inovações, propõem atitudes proativas, além de possuírem uma alta capacidade para tomar decisões chave com riscos calculados – **número 1** – (MORT; WEERAWARDENA; CARNEGIE, 2002). Esses sabem explorar e reconhecer as oportunidades para criar um melhor valor social para seus clientes – **número 2** – (MORT; WEERAWARDENA; CARNEGIE, 2002).

A diferença entre o empreendedor tradicional e o empreendedor social é que este último está dirigido estritamente pela missão de criar valor / impacto social, mas o que não deixa de ser resultado de uma forte influência de uma virtude empreendedora – **número 3** – (MORT; WEERAWARDENA; CARNEGIE, 2002). Ao processo de julgamento equilibrado e

motivado por suas ações – **número 4** – o empreendedor social apresenta um coerente propósito de ação em face de toda a complexidade global encontrada nas organizações (MORT; WEERAWARDENA; CARNEGIE, 2002).

2.3 Intraempreendedorismo Social

Prabhu (1998) comprova, dentre as pesquisas realizadas, que os empreendedores fornecem uma excepcional liderança inovadora aos empreendimentos sociais e não são mais encontrado somente em trabalho de organizações sem fins lucrativos e no serviço público, mas também em empresas do setor privado. Há pesquisas que consideram este novo perfil de empreendedor social internamente nas organizações privadas (AUSTIN, 2002; AUSTIN, J.; REFICCO, E.; *et al.*, 2006; BARKI *et al.*, 2013).

Essa nova forma de empreender se aplica a toda a cadeia de valor, desde as grandes empresas de capital aberto, aos investidores que detêm o capital direcionado às novas oportunidades de mercado, aos trabalhadores das empresa e CEOs, aos ativistas e formadores de opinião – o empreendedorismo social transcende as fronteiras, as indústrias, as formas de propriedade, as classes de ativos e os *stakeholders* (ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A., 2010).

No Quadro 01, pode-se observar a diferença entre as principais características de cada perfil de empreendedor.

CARACTERÍSTICAS / PERFIL	EMPREENDEDORES TRADICIONAIS	INTRAEMPREENDEDORES SOCIAIS
Assumem Riscos	De acordo com a taxa marginal de lucratividade.	O risco é voltado mais para visualização das mudanças
Transferem Recursos Econômicos	Por meio da empresa	Por meio dos projetos sociais
Detectam Oportunidades	Retorno financeiro	Retorno Social
Têm um modelo ou pessoa para inspiração	Muitas vezes o fundador da empresa	Muitas vezes líderes sociais
Grau de “internalidade”	Baixo	Alto
Crença de que podem mudar o mundo ou algo no mundo.	Atuam apenas em determinados segmentos internos de mudança	Fazem projetos audaciosos voltados para mudar o mundo
Valores	Agregam mais valores econômicos	Agregam mais valores sociais
Inovação	Voltada para a lucratividade com inserção de um novo bem ou serviço	Voltada para produtos e serviços de alto impacto social e valorização da marca
Liderança	Faz parte da função	Faz parte do indivíduo
Influência e mudanças	Proativos e agregam pessoas em seus projetos	Proativos e agregam pessoas e entidades em seus projetos
São influenciados pelo ambiente organizacional/externo	Para agregar fatores de lucratividade	Para agregar fatores de alto impacto social
Validam-se nas preferências pessoais e de networking	Para selecionar mercados baseados no contexto competitivo	Para intensificar alianças estratégicas para projetos de impacto social

Quadro 01: Diferenças entre o perfil de Empreendedores

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Schumpeter (1950), Dees (1998), Andersson (2000; 2002), Yunus (2001), Hart (2006), Austin, J.; Reficco, E.; *et al.* (2006) e Prahalad (2010).

O Quadro 01 especifica cada uma das qualidades do empreendedor, destacando como se comportam cada uma delas, tanto para o empreendedor tradicional, quanto para o perfil do intraempreendedor social. Para os autores existem tanto similaridades quanto divergências e, justamente por isso, a importância em distingui-las (SCHUMPETER, 1950; DEES, 1998; ANDERSSON, 2000; YUNUS, 2001; HART, 2006; AUSTIN *et al.*, 2006; PRAHALAD, 2010).

Nessa simbiose de distinções é formado dentro das empresas um novo perfil empreendedor, denominado porquê não de “intraempreendedor social” (MORT, WEERAWARDENA E CARNEGIE, 2002; AUSTIN, 2002; BARKI *et al.*, 2013).

Os resultados do IS se resumem na criação de valor social impulsionados por NCIS geridos pela organização (BARKI *et al.*, 2013). Este perfil de comportamento do IS é fundamental para gerar impacto social positivo em meio aos vários desafios que constituem o ambiente, a missão social da empresa e a busca por sustentabilidade local (DEES, 1998; WEERAWARDENA *et al.*, 2004; BARKI *et al.*, 2013).

Muito embora o termo seja utilizado de forma ampla por diversos agentes (empresas, organizações da sociedade civil, bancos de desenvolvimento, aceleradoras, incubadoras, investidores, etc.), para este artigo, o intraempreendedor social fica restrito ao papel realizado por este dentro das grandes organizações que já realizam negócios com impacto social no País.

3. METODOLOGIA

A Figura 02 apresenta as etapas do percurso metodológico deste artigo, as quais serão melhor especificadas na sequência.

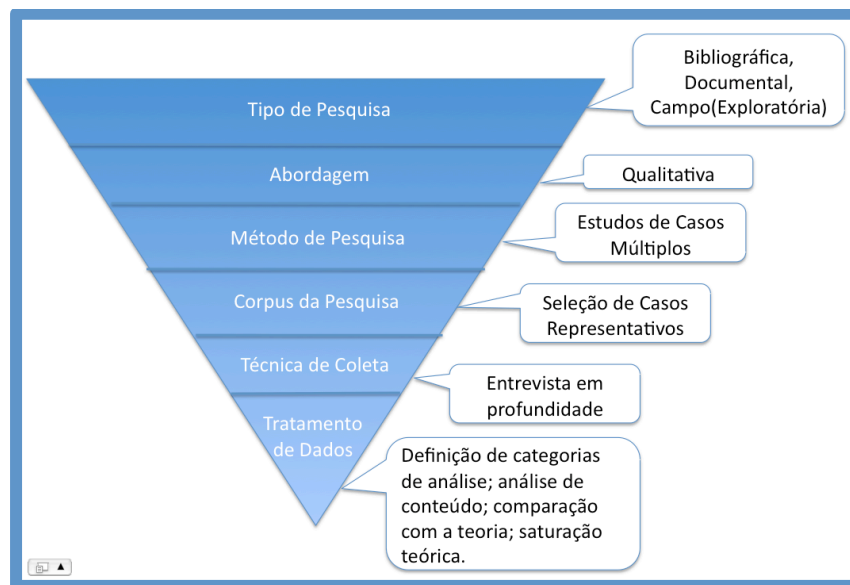


Figura 2: Percurso metodológico
Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

No percurso metodológico optou-se pela abordagem qualitativa, visto que é a melhor tentativa de compreender as interações únicas de uma situação particular, com um enfoque naturalístico e interpretativo da realidade (GODOY, 1995; LEEDY, 1997; DENZIN; LINCOLN, 2000; PATTON, 2002).

A fim de garantir uma riqueza aos detalhes e a variedade de fontes de informação que podem ser aproveitadas para alcançar o objetivo deste artigo, foram realizadas uma pesquisa

bibliográfica, documental e de campo (exploratório) com base em Yin (2010) e Godoy (1995).

Executou-se um levantamento documental nos seguintes meios:

1. Jornais, Revistas e Sites de Notícias que apresentaram matérias sobre os projetos de impacto social realizados pelas empresas: ÉPOCA NEGÓCIOS (2007); L'EXPRESS EMPLOI (2009); MEIO E MENSAGEM (2010); COMMUNIQUE DE PRESSE, DANONE (2010); MANAGEMENT (2011); MUNDO COOP (2011); ÉPOCA, REVISTA (2011); THE GUARDIAN (2012); L'EXPANSION (2012); FORBES(2013); COCA-COLA, IMPRENSA (2013); VAREJO SUSTENTÁVEL (2013); FOOD AND NEWS, (2014); SUSTENTABILIDADE DANONE (2014); INSEA (2014).

2. Relatórios de sustentabilidade dos anos de 2009, 2010, 2011 e 2012 de ambas organizações.

3. Documentos internos enviados por e-mail pelos departamentos de negócio social – Empresa “A” e de Sustentabilidade – Empresa “B”:

4. Entrevistas concedidas por diretores, CEOs e assistentes em canais de televisão ou internet relacionados ao projeto de impacto social.

5. Apresentação dos projetos de impacto social de ambas empresas em seminários e congressos da área: Conferência com d'Emmanuel FABER, Vice-Presidente da DANONE, em 9 de fevereiro de 2012 em Lille, França; Congresso da Danone Campus Brazil, em Junho de 2013 em São Roque/SP; Congresso Coca-Cola em São Paulo/SP, 2011; Palestra da diretora de Negócios Sociais da Coca-Cola no Congresso “*Shared Value Leadership Summit*”, em maio de 2013 em Cambridge, Massachusetts; Palestra da diretora de Negócios Sociais da Coca-Cola: “*brand-NGO relationships*” na “*Sustainable Brands London Conference*” em 27-28 de novembro de 2012 em Londres, Inglaterra; Palestra Inovação e Empreendedorismo da Coca-Cola na Conferência *Sustainable Brands* (SBRio) em 8 de maio de 2013; Discurso de abertura da Diretora de Negócios Sociais da Coca-Cola no Lançamento do Livro “Negócios com Impacto Social no Brasil” (BARKI *et al*, 2013) em novembro de 2013.

6. Vídeos em mídia digital: “*When social impacts business*” (DANONE, 2014); “*Danone : 40 ans d'une trajectoire unique*” (DANONE, 2014); “*Danone Ecosystem Fund*” (DANONE, 2014); “Coletivo Coca Cola Ceilândia 02 – Atitude” (COCA-COLA, 2014); “Administração: A História da Coca Cola” (COCA-COLA, 2014); Projeto Coletivo Coca-Cola (COCA-COLA, 2014);

A influência mútua e as semelhanças do perfil IS das empresas representam o contexto, a partir do qual o pesquisador pretende compreender a realidade. Utilizou-se o método de estudos de casos múltiplos, uma vez que permite prover insights sobre um determinado assunto ou mesmo refinar uma teoria de forma mais consistente (LAKATOS E MARCONI, 1991; STAKE, 1994; TULL; HAWKINS apud LAZZARINI, 1997).

Foi seguido as etapas de estudos de caso elencadas por Yin (2010). Devido o assunto ser ainda novo para academia, definiu-se como melhor técnica de amostragem a da conveniência e do julgamento, já que esta se demonstra útil quando é necessário incluir um pequeno número de unidades na amostra (KINNEAR; TAYLOR, 1979; LEVY E LEMESHOW (1980), E LWANGA E LEMESHOW (1991); OLIVEIRA, 2001; SMALLBONE, D.; EVANS, M.; EKANEM, I.; BUTTERS, S., 2001).

As empresas escolhidas foram duas subsidiárias de multinacionais estrangeiras líderes de mercado no seu segmento. Os motivos que definiram a escolha foram: ambas são organizações globais; tiveram um processo consolidado de internacionalização no Brasil, publicam GRI – *Global Reporting Initiative* – anualmente; publicam relatório de sustentabilidade no Brasil; são recomendadas por especialistas da área como organizações que

já possuem negócios com impacto social no País (COMINI, G. M.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T., 2012; BARKI *et al.*, 2013).

A escolha de empresas globais e amplamente conhecidas contribui para que a presente pesquisa perceba padrões e aspectos complementares sobre o fenômeno evidenciado no referencial teórico (EISENHARDT, 1989).

A principal técnica de coleta de dados foi entrevistas em profundidade a partir de roteiros não estruturados baseados nos dados secundários anteriormente coletados (GODOI; MATTOS, 2006; YIN, 2010), o que garantiu um contato mais individual do pesquisador com o entrevistado (ROESCH, 1999; GODOI; MATOS, 2006).

TEMA	ROTEIRO	TEORIA
O PERFIL INTRA-EMPREENDEDORA-SOCIAL DA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores empreendedores tradicionais • Características Intraempreendedores sociais • Trajetória Empreendedora da Empresa • Perfil do fundador da empresa 	Dados secundários. Schumpeter (1950) Dees (1998), Andersson (2000; 2002), Yunus (2001), Prahalad e Hammond (2002), Hart (2006); Yunus (2006; 2013), Austin (2002), Austin, J.; Reficco, E.; <i>et al.</i> (2006) Sachs (2009), Young (2009)

Quadro 02: Roteiro

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Foram entrevistados 3 executivos em cada empresa de diferentes cargos estratégicos relacionados aos negócios com impacto social da organização. As entrevistas foram realizadas pessoalmente e por Skype com a média aproximada de 1h cada e realizadas entre o mês de novembro de 2013 a fevereiro de 2014.

Os seis entrevistados possuem vasto conhecimento na área de sustentabilidade, negócios com impacto social, marketing social, estratégias de mercado. O tempo de trabalho dos entrevistados na organização varia entre 2 a 16 anos de empresa, no qual todos já passaram por outros departamentos anteriormente.

O método mais apropriado foi a de análise de conteúdo e a sequência de etapas elencadas por Bardin (2007). Logo, conforme o *corpus* da pesquisa, foi possível uma análise temática ou categorial, que consistiu em operações de desmembramento do texto em unidades (categorias), segundo reagrupamentos analógicos.

As categorias, dessa forma, são providas pelo estado da arte contemplado, como também foram integralizadas por “novas” categorias localizadas durante a fase das entrevistas. Ainda assim, seguindo Bardin (2007), foi realizado “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero, com os critérios previamente definidos”. As categorias portanto foram as seguintes: **(1)** O perfil “intraempreendedor social”; **(2)** A Influência empreendedora do fundador; **(3)** O Perfil social da Multinacional.

Após as transcrições das entrevistas, o tratamento dos resultados permitiu fazer inferências e interpretações em busca de semelhanças e diferenças nas categorias e suas dimensões, desenvolvido a partir de uma análise *cross-cases* conforme proposto por Eisenhardt (1989) e Van Hoek (1998).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caso (A) Coca-Cola

A COCA-COLA Brasil lançou, em junho de 2009, o “Projeto Coletivo” que tem como finalidade principal o desenvolvimento socioeconômico de comunidades de menor oportunidade por meio de ferramentas de geração de renda e de capacitação para contribuir para a melhoria de vida dessa população. O Projeto Coletivo possui dois grandes objetivos: o primeiro, ligado ao aspecto social, em que se busca formar profissionais para o varejo – ao impulsionar jovens ao mercado de trabalho por intermédio da geração de renda familiar e do estímulo ao empreendedorismo local; o segundo, está combinado ao ganho da empresa que, neste projeto, consegue ter maior contato com um público antes inatingível e melhorar, assim, sua imagem de marca (COCA-COLA, 2013).

Durante a pesquisa, os entrevistados ressaltaram que o perfil do fundador pouco influenciou na construção da cultura empreendedora da empresa. E o desenvolvimento desse perfil empreendedor, hoje, se encontra mais ligado à imagem do presidente da companhia mundial, conforme mostra o resumo no quadro 03.

CATEGORIAS	RESUMO DAS RESPOSTAS – COCA-COLA
(1) Perfil “intraempreendedor social”	Pessoas com propósito, proativos, comprometidos com o impacto social. É muito forte a figura do IS na Coca-Cola. Este é representado principalmente pela diretora de negócios sociais .
(2) Influência empreendedora do fundador	O fundador da empresa morreu muito cedo, motivo pelo qual existe pouca identidade do seu perfil com a forte cultura empreendedora da empresa. O maior apoio, liderança e inspiração hoje vêm do CEO mundial.
(3) Perfil social da Multinacional	A Coca-Cola é uma multinacional que possui possibilidade ímpar em gerar impacto social em larga escala, visto sua <i>expertise</i> de <i>business</i> e a sua capilaridade institucional em mais de 200 países.

Quadro 03: Resumo das respostas dos executivos da Coca-Cola.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Torna-se evidente que o perfil desse novo empreendedor social é composto de características singulares, como expressa a diretora de negócios sociais em um de suas respostas:

Antigamente (...) o mundo era um pouco mais cartesiano: cada um fazia o seu pedaço, cada um cuidava do seu. A iniciativa privada tinha um único papel de (...) fazer dinheiro. Para nós era quase impossível entrar nesse território de impacto social; E o mundo está dizendo que agora não dá mais, agora precisamos usar todas as fortalezas, todas as forças de todos os setores para **construir algo novo**.

Ficou evidenciado que a Coca-Cola como empresa tem expressado sua missão nesse novo contexto de mundo e por meio da sua forte cultura empreendedora, com sua marca e o seu tamanho é capaz de influenciar o fortalecimento desse perfil de colaborador na organização – um intraempreendedor social com propósito de criar valor/impacto social e com forte virtude empreendedora.

4.2 Caso (B) Danone

A DANONE Brasil começou suas atividades de geração de impacto social no País com dois projetos pilotos – o Kiteiras, ligado ao empreendedorismo feminino local e o Novo

Ciclo, relacionado ao desenvolvimento de catadores e de melhorias ao processo de reciclagem. Todas essas iniciativas são consequência do apoio recebido do Fundo *Ecosysteme*, que o Fundador do Grupo Danone, *Antonie Riboud* concebeu a partir do sucesso da *jointventure* realizada com o Greeman Bank de Muhammad Yunus em Bangladesh em 2007 (DANONE, 2014).

Durante a pesquisa, os entrevistados ressaltaram que o perfil do fundador foi fundamental para empoderar e dar autonomia aos projetos sociais da companhia.

Todos os entrevistados concordam que a empresa ganha a figura nítida de um IS não só na influência de um dos Fundadores a partir de 1972, mas de todos que de alguma forma estão ligados à cadeia de suprimentos e buscam colaborar com os projetos de impacto social dentro da companhia, conforme mostra o resumo no quadro 04.

CATEGORIAS	RESUMO DAS RESPOSTAS DANONE
(1) Perfil “intraempreendedor social”	Pessoas com propósito, transformadores, inovadores e proativos. Forte presença, desde o perfil do fundador aos colaboradores da empresa – departamentos de compras, de sustentabilidade e marketing.
(2) Influência empreendedora do fundador	A partir de 1972 com a fusão entre BSN e Gervais Danone, destacando-se o empoderamento e autonomia atribuídos pela família Riboud a cultura empreendedora da empresa – contagiante, encorajador e visionário.
(3) Perfil social da Multinacional	Tem uma característica de ser uma empresa onde tudo é muito rápido. Uma sustentabilidade aberta para discutir, para trazer coisas novas, para pensar seu futuro e gerar impacto social positivo.

Quadro 04: Resumo das respostas dos executivos da Danone.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

É evidente o perfil do IS na Danone. Segundo um dos executivos, o departamento de Sustentabilidade da subsidiária brasileira surgiu motivado pela forte liderança empreendedora de Franck Riboud:

Antoine Riboud, Franck Riboud (...) ambos tem a característica de ser uma pessoa que contagia, você vê pela própria história deles. (...) O próprio projeto do *Grameen*, ele (Frank) aceitou fazer uma coisa que nem se falava; os desafios na criação do Fundo *Ecosysteme*. (...) Nem se estava falando em sustentabilidade e ele (Antoine) já falava na responsabilidade da empresa que vai além dos portões da fábrica. Ele é um visionário.

Os entrevistados confirmam que a subsidiária Danone busca alinhar a missão social da companhia com o perfil dinâmico, visionário e empreendedor dos Fundadores. A cultura empreendedora fomenta o IS em vários departamentos da multinacional no Brasil. O perfil é de colaboradores engajados em gerar impacto social com propósito e inovação.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O perfil desses intraempreendedores sociais é visível nas entrevistas em profundidade e dados secundários coletados, informações que confirmam os traços multidimensionais elencados no estado da arte por Dees (1998); Yunus (2001); Hart (2006); Young (2009); Austin, J.; Reficco, E.; *et al.* (2006); Barki et al, 2013.

O *constructo* de Mort, Weerawardena e Carnegie (2002) são percebidos nas características e ações dos IS em ambos os casos da seguinte forma:

i) **Pró-atividade e Inovação:** lideram um projeto audacioso e com grande escalabilidade (com mais expressividade na empresa A); promovem inovação não somente aos outros departamentos da empresa com a disseminação da cultura empreendedora social, mas também querem desenvolver estratégias de inovação social às comunidades envolvidas em seus projetos.

ii) **Reconhecem as oportunidades:** A percepção aguçada de demandas sociais é notória. A partir de iniciativas exploratórias nas comunidades e conexão com ONGs, Institutos, os intraempreendedores sociais buscam motivos válidos para avançar nos projetos de impacto social dentro da organização.

iii) **Virtude Empreendedora:** possuem uma missão clara de criar valor compartilhado (ganha-ganha), com foco principal no impacto social positivo causado.

iv) **Capacidade de Julgamento:** Apresentam um diálogo aberto entre suas *expertises* do *business* com o propósito do NCIS que executam em nome da organização

Na Coca-Cola, o perfil intraempreendedor está sob a influência majoritária do departamento de negócios sociais, liderado por Cláudia Lorenzo¹, a diretora junto a sua equipe de 4 colaboradores.

Já na Danone é evidenciando uma cultura intraempreendedora social muito influenciada pelo CEO internacional, filho do fundador, Frank Riboud. Na Danone, é perceptível colaboradores intraempreendedores sociais não apenas no departamento de sustentabilidade. É confirmado novos olhares e práticas de intraempreendedores sociais também em outros setores da organização.

Pode-se afirmar, com base nos conceitos *Schumpeterianos* (1950) combinados às considerações de empreendedorismo social de Dess (1998) e Yunus (2001), somados ao perfil intraempreendedor social de Austin, J.; Reficco, E.; *et al.* (2006) e Barki *et al* (2013) que esse colaborador dentro de multinacionais é enaltecido pelo seu propósito, liderança, inovação e missão social. Os modelos de negócio com impacto social também disseminam esse perfil de empreendedor social por toda a organização.

Logo, as características do IS vislumbradas no estado da arte demonstra certo consenso quanto à prática aplicada pelas subsidiárias das multinacionais estrangeiras no Brasil, que possuem projetos de negócios com impacto social no País.

A categoria “a influência empreendedora do fundador”, cujo referencial teórico baseado na inovação de Schumpeter (1950) é constatado expressivamente na história de ambas as empresas.

Na Coca-Cola, a invenção do produto, antes farmacêutico, ganhou mercado ao se tornar um novo refresco em sabor e diferenciado para sua época. Na Danone, aquele leite pastoso, trouxe um novo conceito de nutrição e introduziu no mercado da época uma forma mais prática e saudável de consumo.

Entre as empresas coincidem a influência empreendedora que vai além da pessoa do seu fundador. Na história da Coca-Cola, ganha destaque o exemplo marcante de Asa Candler, que transformou a partir do marketing a empresa, de uma simples invenção, em um grande negócio a partir de 1893 (COCA-COLA, 2014). Já na história da Danone, ganha destaque, o exemplo de Antoine Riboud ao desenvolver modelos de “recipiente” mais adequados para a distribuição do produto (DANONE, 2014).

A partir das entrevistas e da análise de dados secundários, é percebido que em ambas empresas a cultura empreendedora tradicional não só teve influência de seus fundadores, mas

¹ Para a diretora de negócios sociais da Coca-Cola, sua missão é clara: “Se a gente conseguiu, em uma empresa desse tamanho que é a Coca-Cola, fazer um modelo de negócio que consegue entregar uma “coquinha” em tudo quanto é lugar do mundo, são duzentos e tantos países, um milhão de varejo no Brasil, os números são todos enormes, a gente vai conseguir também encontrar modelos de negócios para fazer transformação social radical.”

é transmitida de geração para geração. Como também, em ambas empresas, é notório a forte influência empreendedora do CEO internacional atual.

A forte cultura empreendedora vista da organização no campo social hoje se deve a lideranças expressivas que correspondem aquele perfil versátil e técnico, que consegue garantir uma relação muito forte entre a empresa e a comunidade e promover transformações na sociedade ao longo do seu tempo, tão defendida no estado da arte por Dees (1998); Yunus (2001); Hart (2006); Young (2009); Austin, J.; Reficco, E.; *et al.* (2006), Barki et al, (2013).

A categoria “Perfil social da Multinacional” foi possível destacar diferenças quanto aos propósitos e, sobretudo lentes utilizadas por cada subsidiária na influência da construção do seu perfil de intraempreendedor social.

Para a Coca-Cola, destaque-se no seu perfil social, como um instituição privada com a possibilidade ímpar de gerar impacto social em larga escala.

A partir da plataforma Coletivo gera um modelo avançado de transformação social que tem o fundamental suporte do Instituto Coca-Cola e do engajamento de colaboradores com um perfil intraempreendedor social que fortalece a pro-atividade e a missão do projeto liderado pelo departamento de Negócios Sociais da empresa.

Já para a Danone Brasil, talvez por se tratar de uma subsidiária de capital fechado, detectou-se um perfil social mais sucinto em questão de escalabilidade. A empresa, no entanto, confere um perfil social a partir de uma sustentabilidade aberta, que debate e integra intraempreendedores sociais de outros departamentos para juntos pensar e executar projetos de impacto social positivo.

6. CONCLUSÃO

Na pesquisa de campo foi possível verificar, que as multinacionais estão cada vez mais conscientes do seu papel na construção de um capitalismo inclusivo e sustentável, conforme explicitado no estado da arte, aquele que integre desenvolvimento econômico com legítimas práticas ambientais e, ao mesmo tempo, estimule um maior impacto social.

Quanto aos objetivos do presente estudo de caso pôde observar os seguintes pontos:

1. O perfil dos fundadores é evidente no fortalecimento da cultura empreendedora e no apoio do perfil de IS nas organizações – destaque para a Empresa B, a qual o próprio fundador é reconhecido como um empreendedor social.

2. Ambas subsidiárias tem no cerne do seu negócio e no seu histórico organizacional uma forte cultura empreendedora, que favorece o *status quo* de colaboradores com perfil IS nas equipes multidisciplinares da empresa.

3. O perfil empreendedor tradicional que garantiu avanços estratégicos às Multinacionais influenciou expressivamente a forte cultura intraempreendedora social nas duas subsidiárias. No caso da Coca-Cola, mais intrinsecamente ligado ao departamento de Negócio Social, e na Danone interligado a outros departamentos tradicionais da empresa – não apenas o de sustentabilidade.

4. O perfil do intraempreendedor social é caracterizado por uma busca incessante e audaciosa por mudanças nas ações estratégicas que viabilizem a integração da sua *expertise* do *business* com o sucesso dos NCIS da organização.

5. Esses IS são movidos ao mesmo tempo, pela paixão e pelo *business*, tendo como objetivo transformador fazer a diferença, ao promover mecanismos sustentáveis que correspondam a taxas consideráveis de lucro, como também o fomento das necessidades da comunidade e sua respectiva inclusão.

6. O que os mantém empreendedores sociais dentro dessas empresas é a sua essência proativa e inovadora, sua sensibilidade para reconhecer oportunidades sociais, sua

virtude em criar alianças estratégicas e sua capacidade de julgamento das verdadeiras missões e propósitos sociais dirigidos pela organização.

A revisão da literatura e a análise dos casos sugerem que começa a emergir, em um área antes carente de pesquisa, certo consenso sobre alguns aspectos do perfil intraempreendedor social em grandes corporações. No entanto, cabe advir, como limitação do estudo, que a pesquisa é de caráter preliminar, o que não permite o estabelecimento de conclusões definitivas a respeito do assunto, uma vez que são poucas as multinacionais que atuam no seguimento de impacto social positivo no País.

De outro lado, a pesquisa procurou contribuir com o fomento do saber empírico acerca do Intraempreendedorismo social, o que serve de ponto de partida para pesquisas futuras, que busquem compreender melhor esse fenômeno e sua importância para o desenvolvimento de um capitalismo mais inclusivo e sustentável.

REFERÊNCIAS

ANDERSSON, S. Frontiers of research on the internationalization of the firm: Nordic contributions. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, 2000.

ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 979-996, 2002.

ASHOKA. 2012. **Empreendedorismo Social**. Disponível em: <http://www.ashoka.org.br/visaoempreendedorismosocial/>. Acesso em: 10 de maio de 2013.

AUSTIN, J.; REFICCO, E.; et al.; Creating social and economic value. In: SEKN – Social Enterprise Knowledge Network. Effective management of social enterprises: lessons from business and civil society organizations in IberoAmerica. Cambridge, MA: Harvard University, 2006.

AUSTIN. **The collaboration challenge**: how non-profits and businesses succeed through strategic alliances. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2007.

BARKI, E.; TORRES, H. DA GAMA; AGUIAR, L.; IZZO, D.: **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Editora: Peiropolis, 2013.

CASSON, M. **The entrepreneur**: an economic theory. Oxford: Martin Robertson, 1982.

_____. **Entrepreneurship in international business**: University of Reading Department of Economics, 1988.

CHANDLER, A. D.; MAZLISH, B. **Leviathans**: multinational corporations and the new global history. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

CHU, M. Commercial returns at the base of the pyramid. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 2, n. 1-2, p. 115-146, 2007.

CHU, M. **Commercial Returns and Social Value: The Case of Microfinance**. Documento apresentado en la conferencia sobre pobreza mundial organizada por la Harvard Business School, Boston, MA, 1 al 3 de diciembre de 2005.

COCA-COLA BRASIL. **Histórico da Empresa no Brasil**. Disponível em: <https://cocacolabrasil.com.br/coca-cola-brasil/a-empresa-no-brasil> >. Acesso em: 15 de janeiro de 2013.

COCA-COLA, IMPRENSA. **Coca-cola lança bebida de açaí com banana que traz projeto inovador de transformação social**. Disponível em: <http://cocacolabrasil.com.br/imprensa/release/coca-cola-lanca-bebida-de-acai-com-banana-que-traz-projeto-inovador-de-transformacao-social/>>. Acesso em: 15 de janeiro de 2014.

COLETIVO COCA-COLA Disponível em: <<http://www.coletivococacola.com.br/>>. Acesso em: 15 de janeiro de 2013.

COMINI, G. M.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, v. 47, p. 385-397, 2012.

COMMUNIQUE DE PRESSE, DANONE. 2010. **Six mois après sa création, le Fonds Danone pour l'Ecosystème étudie une trentaine de projets et finance ses deux premières initiatives.** Disponível em: <<http://interactivedocument.labrador-company.com/Labrador/FR/Danone/DocumentdeReference2010/?Page=262>>. Acesso em: 15 de janeiro de 2014.

DANONE BRASIL. Disponível em: <www.danone.com.br>. Acesso em: 10 de janeiro de 2014.

DANONE COMMUNITIES. **Un incubateur de social businesses.** Disponível em: <<http://www.danonecommunities.com/>>. Acesso em: 21 de janeiro de 2014.

DANONE. **Danone's 2013 Economic & Social Report.** Disponível em: <<http://www.danone.com/en/danone13focus/>>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2014.

DANONE. **L'innovation sociale.** Disponível em: <<http://www.danone.com/fr/pour-tous/mission-strategie/notre-facon-de-faire/linnovation-sociale/>>. Acesso em: 15 de janeiro de 2014.

DEES, J. **The meaning of social entrepreneurship.** Boston: Harvard Business School, 1998.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research.** 2 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresa.** São Paulo: Pioneira Thomson, 1981.

_____. **Managing the nonprofit organization.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

_____. **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

ECOSYSTEME DANONE. Disponível em: <<http://ecosysteme.danone.com>>. Acesso em: 15 de janeiro de 2014.

ECOSYSTEME DANONE. **Mandacaru Brazil.** Disponível em: <<http://ecosysteme.danone.com/project/mandacaru/>>. Acesso em: 15 de janeiro de 2014.

EIKENBERRY, A. M.; KLUVER, J. D. The marketization of the nonprofit sector: civil society at risk. **Public Administration Review**, v. 64, p. 132-140, 2004.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ÉPOCA NEGÓCIOS. 2007. **O Estilo Danone.** Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG77938-8374-5,00.html>>. Acesso em: 15 de janeiro de 2014.

ÉPOCA, REVISTA. 2011. **Da filantropia aos Negócios Sociais.** Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI253313-15228,00.html>>. Acesso em: 10 de outubro de 2013.

FISCHER, R. M.; COMINI, G. M. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Revista de Administração**, v. 47, p. 363-369, 2012.

FOOD AND NEWS. **Coca-Cola Brasil apresenta resultados do programa de negócios sociais e lança campanha para América.** Disponível em: <<http://www.foodandnews.com/72-coca-cola-brasil-apresenta-resultados-do-programa-de-negocios-sociais-e-lanca-campanha-para-america>>. Acesso em: 15 de janeiro de 2014.

FORBES. **Co-Creation: Moving Beyond CSR.** Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/ashoka/2014/03/03/co-creation-moving-beyond-csr/>>. Acesso em: 15 de dezembro de 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, mar./abr. 1995.

HAMMOND, A. L.; KRAMER, W. J.; KATZ, R. S.; TRAN, J. T.; WALKER, C. **The next 4 billion: market size and business strategy at the base of the pyramid**. Washington: World Resources Institute and International Finance Corporation, 2007.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HART, S. **Capitalism at the crossroads: the unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems**. New Jersey: Wharton School Publishing, 2006.

HARTIGAN, P. **Working at the Sharp End**. In: AUSTRALIA/NEW ZEALAND SOCIAL ENTREPRENEURS CONFERENCE, 2, Melbourne. 2002.

HORNADAY, J. A. Research about living entrepreneurs. In: KENT, C. A.; SEXTON, D. L. et al. (Eds.) **Encyclopedia of entrepreneurship**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982.

KINNEAR, T. C.; TAYLOR, J. R. **Marketing research: an applied approach**. New York: McGraw-Hill, 1979.

KNIGHT, F. H. **Risco, incerteza e lucro**. Rio de Janeiro: Editora Expressão e Cultura, 1972.

L'EXPRESS EMPLOI. **Danone explore de nouvelles frontières du business**. Disponível em: <http://lexpansion.lexpress.fr/management/l-entree-en-scene-des-managers-durables_303423.html>. Acesso em: 15 de dezembro de 2013.

L'EXPRESS EMPLOI. **L'entrée en scène des managers durables**. Disponível em: <http://lexpansion.lexpress.fr/management/l-entree-en-scene-des-managers-durables_303423.html>. Acesso em: 15 de dezembro de 2013.

L'EXPRESS EMPLOI. **Responsabilité sociale des entreprises: le modèle allemand**. Disponível em: <http://lexpansion.lexpress.fr/carriere/responsabilite-sociale-des-entreprises-le-modele-allemand_285293.html>. Acesso em: 15 de dezembro de 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In FARINA, E. (coord.) **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997.

LEEDY, P. D. **Practical research: planning and design**. 6 ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1997.

LEVY, P. S; LEMESHOW, S. **Sampling for health professionals**. Belmont: LLP, 1980.

LWANGA, S. K; LEMESHOW, S. **Sample size determination in health studies: a practical manual**. Geneva: World Health Organization, 1991.

MANAGEMENT. Tendence Antipode: **Comment Danone brasse business et social**. Disponível em: <<http://tendancedesantipodes.blogspot.com.br/2013/11/comment-danone-brasse-business-et-social.html>>. Acesso em: 15 de dezembro de 2013.

MEIO E MENSAGEM. **Novo sabor de Del Valle promove projeto social**. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2013/09/17/Novo-sabor-de-Del-Valle-promove-projeto-social.html>>. Acesso em: 15 de dezembro de 2013.

MORT, G. S.; WEERAWARDENA, J.; CARNEGIE, K. **School of management, social entrepreneurship: towards conceptualization**. In: SOCIAL ENTREPRENEURS CONFERENCE, Australia, 2002.

MUELLER, S., NAZARKINA, L., VOLKMANN, C., & BLANK, C. Social entrepreneurship research as a means of transformation: A vision for the year 2028. *Journal of Social Entrepreneurship*. 2011.

MUNDO COOP. **Coca-Cola desenvolve programa pioneiro no Brasil**. Disponível em:

- <<http://www.mundocoop.com.br/destaque/coca-cola-desenvolve-programa-pioneiro-no-brasil.html>>. Acesso em: 15 de dezembro de 2013.
- OLIVEIRA, M. A. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor**. São Paulo: Nobel, 1995.
- OLIVEIRA, T. M. V. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e cotas. **Rev. Adm. OnLine**, 2001.
- PATTON, M. **Qualitative evaluation and research methods**. 14 ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- PORTER, M.; KRAMER, M. Creating shared value. **Harvard Business Review**, jan./fev. 2011.
- PORTER, M.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1, p. 62-77, 2011.
- PRABHU, G. N. **Social entrepreneurial management: leadership in management**. 1998. Disponível em: <www.mcb.co.uk/services/conferenc/sept98/lim/paper_a2.htm>. Acesso em: 10 de julho de 2011.
- PRAHALAD C. K. **A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PRAHALAD, C. K.; HAMMOND, A. Serving the world's poor, profitability. **Harvard Business Review**, p. 48-57, set. 2002.
- PRASSO, S. Saving the world with a cup of yogurt. **The Fortune Magazine**, mar. 2007.
- ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A. **Gestão dos stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- SACHS, J. **Common wealth: economics for a crowded planet**. London: Penguin Books, 2009.
- SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism, and democracy**. 3 ed. New York: Harper & Row, 1950.
- SMALLBONE, D.; EVANS, M.; EKANEM, I.; BUTTERS, S. **Researching social enterprise**. 2001. (Final Report to The Small Business Service). Centre for Enterprise and Economic Development Research, Middlesex University Business School. 2001.
- STAKE, R. E. Case studies. In DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Londres: Sage publications, 1994.
- TIMMONS, J. A. **New venture creation: entrepreneurship for the 21st century**. 4 ed. Homewood: Irwin, 1994.
- VAREJO SUSTENTÁVEL. **Coca-Cola Brasil apresenta resultados de seus negócios sociais e lança campanha "Cada garrafa tem uma história"**. Disponível em: <<http://varejosustentavel.com.br/noticia/323/cocacola-brasil-apresenta-resultados-de-seus-negocios-sociais-e-lanca-campanha-cada-garrafa-tem-uma-historia>>. Acesso em: 15 de dezembro de 2013.
- WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S. Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 21-35, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- YOUNG, D. R. **Alternative Perspectives on Social Enterprise**. In: J. Cordes, & E. Steuerle (eds.). **Nonprofits and Business**, Washington, D.C.: The Urban Institute Press. 2009.
- YUNUS, M. **Microcrédito: a experiência do Grameen Bank**. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.
- _____. **O banqueiro dos pobres: a revolução do microcrédito que ajudou os pobres de dezenas de países**. São Paulo: Ática, 2006.
- _____. **Aula magna proferida na abertura do Yunus Business Center Brasil – ESPM/SP (2013)**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=-khliqqS2nE>>. Acesso em: 07 de setembro de 2013.