

Aprendizagem Empreendedora: Um Estudo de Casos Múltiplos com Empreendedores Sociais de Aracaju – Sergipe

1. Introdução

O empreendedorismo social surgiu como uma complexa, mas promissora forma organizacional baseada em métodos de mercado para abordar questões sociais aparentemente insolúveis (MILLER et al., 2012). Alvord, Brown e Letts (2004) argumentam que embora o conceito de empreendedorismo social seja relativamente novo, as ações que empregam capacidades empreendedoras para resolver os problemas sociais não são novas e lembram que várias iniciativas, particularmente centradas na solução de problemas de populações marginalizadas, transformaram a vida de milhares de pessoas em todo o mundo.

No Brasil, a década de 1990 serviu de cenário para a emergência do empreendedorismo social. Esse período foi marcado pela crescente problematização social, pela redução dos investimentos públicos na esfera social, pelo crescimento das organizações do terceiro setor e pela participação das empresas privadas no investimento e nas ações no campo social (OLIVEIRA, 2004).

Mas, apesar da relevância, Austin, Stevenson e Wei-skillern (2006) argumentam que o empreendedorismo social ainda está emergindo como uma área de investigação na academia, suas bases teóricas não foram devidamente exploradas e ainda existe a necessidade de contribuições para a teoria e para a prática. De acordo com Onozato e Teixeira (2010), a maioria dos trabalhos sobre empreendedorismo social no Brasil aborda principalmente questões relacionadas às características empreendedoras dos fundadores e gestores das organizações sociais, bem como as diferenças existentes entre o empreendedorismo social e convencional.

O presente estudo baseou-se na premissa de que empreendedores sociais desempenham o papel de agentes de mudança no setor social envolvendo-se em um processo constante de inovação, adaptação e aprendizagem (DEES, 2001). A aprendizagem, no contexto de um empreendimento, constitui um processo contínuo que facilita o desenvolvimento de conhecimentos necessários na criação e gestão de novos negócios (POLITIS, 2005).

O objetivo deste estudo é, portanto, analisar o processo de aprendizagem dos empreendedores sociais de Aracaju, fundamentando-se na adaptação do modelo de Rae (2004). Especificamente, pretende delinear o perfil dos empreendedores de organizações com fins sociais de Aracaju; verificar como os empreendedores sociais aprendem por meio da formação pessoal e social; verificar como os empreendedores sociais aprendem por meio da aprendizagem proporcionada pelo contexto; e verificar como os empreendedores sociais aprendem por meio do processo negociado de trocas interativas nas redes de relações.

Inicialmente realizou-se uma breve revisão teórica a respeito do empreendedorismo social e da aprendizagem empreendedora. Posteriormente foram apresentados os procedimentos metodológicos do trabalho, a análise comparativa dos casos e as conclusões do estudo.

2. Revisão Teórica

A seguir serão apresentados os itens referentes aos principais conceitos que constituem o arcabouço teórico deste estudo: empreendedorismo social e aprendizagem empreendedora.

2.1. Empreendedorismo social

O empreendedorismo social desenvolveu-se como um desdobramento do empreendedorismo tradicional visando criar retorno social por meio da exploração de oportunidades (ALVORD; BROWN; LETTS, 2004; AUSTIN; STEVENSON; WEI-

SKILLERN, 2006; DEES, 2001). Embora Alvord, Brown e Letts (2004) argumentem que iniciativas sociais já pudessem ser visualizadas no tratamento de problemas de populações carentes, é necessário salientar que o empreendedorismo social não deve ser um substituto do Estado em suas obrigações para com a promoção de direitos como saúde, educação, assistência social, trabalho e renda (GEM, 2005).

O termo “empreendedor social” foi criado por Bill Drayton, fundador e presidente da Ashoka – organização sem fins lucrativos que promove o empreendedorismo social em diversos países – para designar indivíduos que combinam pragmatismo, compromisso com resultados e visão de futuro na realização de transformações sociais. Dito de outra forma, o empreendedor social possui a capacidade de promover soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais promovendo o processo de mudanças e inspirando outros atores a se engajarem em torno de uma causa (ASHOKA, 2012).

Embora o uso do termo “empreendedor social” esteja sendo usado cada vez mais, Abu-Saifan (2012) previne que o campo do empreendedorismo social carece de maior rigor e ainda está em sua infância se comparado às outras áreas estudadas no empreendedorismo. Visão semelhante é compartilhada por Weerawardena e Mort (2006). Para elas, a literatura do campo emerge de domínios fragmentados e não existe uma estrutura teórica coerente. Por exemplo, Dees (2001) mostra que a definição de empreendedorismo social pode ter significados distintos: muitos associam o empreendedorismo social exclusivamente a entidades sem fins lucrativos, mas existem os empreendimentos com fins lucrativos, que ainda assim apresentam um propósito social, como bancos de desenvolvimento comunitários; há também as organizações híbridas, que misturam elementos de negócios, com e sem fins lucrativos.

Diferentes grupos de pesquisadores atribuem significados distintos ao empreendedorismo social, eles são apresentados em Mair e Martí (2006): o primeiro grupo, referindo-se às iniciativas sem fins lucrativos para criação de valor social (AUSTIN, STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006); o segundo, apoiando as práticas das empresas comerciais socialmente responsáveis, envolvidas em parcerias intersetoriais (SAGAWA; SEGAL, 2000); e o terceiro grupo, concebendo o empreendedorismo social como uma forma de mitigar os problemas e catalisar mudanças na esfera social (ALVORD; BROWN; LETTS, 2004).

Weerawardena e Mort (2006) destacam que atualmente as organizações com fins sociais estão operando em ambientes altamente competitivos, caracterizados pelo aumento das necessidades, sobretudo, relativas às doações nas comunidades onde estão instaladas. Essa realidade, de acordo com Chell (2007), condiz com os empreendimentos sociais do passado, cuja estratégia de sobrevivência fundamentava-se na dependência de subsídios. Ela defende que os empreendimentos sociais devem ser autossustentáveis e, portanto, promover ações empreendedoras que adicionem ao termo empreendedorismo a criação valor social e econômico. Por outro lado, Austin, Stevenson e Wei-skillern (2006) argumentam que, tendo o problema social como foco do empreendedorismo social, a forma particular de organização não é definida pela forma jurídica, o empreendimento social deve assumir o formato mais eficaz que permita a mobilização dos recursos necessários para solucionar problemas. Assim, os autores definem o empreendedorismo social como atividades inovadoras e de criação de valor social que podem ocorrer dentro de organizações sem fins lucrativos, em empresas privadas ou setores do governo.

Para Dees (2001), as definições tradicionais de empreendedorismo refletem as noções de criação de Say, inovação e agentes de mudança de Schumpeter, busca de oportunidade de Drucker e desenvoltura de Stevenson e podem ser facilmente aplicadas no setor social haja vista descreverem uma mentalidade e um tipo de comportamento que pode se manifestar em qualquer lugar. Embora o autor lembre que se deve construir o entendimento sobre

empreendedorismo social sob esta tradição teórica, ele alerta que os empreendedores sociais se destacam por ter uma missão social e, por consequência, esses empreendedores enfrentam desafios distintos, logo, qualquer definição deve refletir tais peculiaridades.

Em 2004, pela primeira vez, a criação de empreendimentos orientados para o trabalho social e sem fins lucrativos no Brasil foi investigada pela *Global Entrepreneurship Monitor*. Este relatório colocou o Brasil como um dos primeiros países participantes do GEM a realizar estudos nessa vertente do empreendedorismo. Obteve-se também, pela primeira vez, a taxa de Atividade do Empreendedorismo Social (SEA – *Social Entrepreneurship Activity*), 1,04%, ou seja, pouco mais de uma pessoa para cada grupo de cem habitantes estavam engajadas na criação de empreendimentos sociais e, desse grupo, cerca de 74% eram homens (GEM, 2005).

A revisão da literatura internacional sobre o empreendedorismo social realizada por Short, Moss e Lumpkin (2009) revela que os estudos conceituais superam os estudos empíricos, e que os esforços empíricos, muitas vezes, não têm hipóteses formais e métodos rigorosos. Observa-se também que o empreendedorismo social é uma área nascente na academia e os esforços de pesquisa empregados até agora têm se posicionado essencialmente nos domínios de política pública e na finalidade não lucrativa das organizações. Dessa forma, como um fluxo de investigação emergente, sofre de problemas como a falta de legitimidade, conteúdo teórico e limites indefinidos. Nesse levantamento, os autores recomendam que as pesquisas futuras usem teorias estabelecidas, como teoria da contingência, teoria da criação, teoria da descoberta, teoria da difusão da inovação, teoria da dependência de recursos.

No Brasil, o empreendedorismo social tem sido objeto de diversos estudos realizados nos últimos anos e alguns deles podem ser destacados: O processo de criação de empreendimentos sociais na cidade de Curitiba-PR foi estudado por Onozato e Teixeira (2010). As autoras utilizaram uma adaptação do modelo de processo de criação de negócios, elaborado por Borges, Simard e Filion (2005) e propuseram um quadro teórico contendo as principais fases de criação de empreendimentos sociais. Santiago e Borges (2010) empregaram esse quadro teórico para analisar as principais dificuldades e os fatores de sucesso no processo de criação de organizações do terceiro setor. Como resultados, os autores destacaram as dificuldades em relação à falta de apoio governamental, ao acesso a recursos financeiros, à gestão e à falta de planejamento do empreendimento. No entanto, as características dos empreendedores - envolvimento prévio com o terceiro setor, paixão, otimismo e persistência - e os elementos ligados às redes de contatos e à gestão - profissionalização, boa relação com a equipe e boa divulgação da organização - foram destacados como os fatores de sucesso do empreendimento.

O estudo empreendido por Nassif, Prando e Cosentino (2010) buscou identificar as similaridades entre as ações estatais assistencialistas e as ações fundamentadas no empreendedorismo social sustentável, bem como sua relação com a redução da exclusão social. Os resultados apontam para uma complementaridade entre essas ações. As ações estatais assistencialistas atuam de forma corretiva, enquanto as ações de empreendedorismo social sustentável agem de forma preventiva na diminuição e busca de resoluções dos problemas de exclusão social.

A influência das redes de relacionamento no empreendimento social foi estudada por Correa e Teixeira (2012). As autoras analisaram como os empreendedores sociais se valem das suas redes de relações para obter recursos e legitimação organizacional durante a fase de concepção dos seus negócios. No estudo, verificou-se que a disposição dos recursos foi maior entre aqueles empreendedores cuja rede de relacionamentos era mais diversificada e que tais redes representaram um papel fundamental no processo de legitimação dos empreendimentos sociais estudados.

As práticas de gestão de redes na aplicação de conhecimentos sobre o processo empreendedor no campo social foi objeto de estudo de Matiz e Schemm (2012). No estudo,

concluiu-se que as teorias de gestão do conhecimento e de gestão de redes permitiram visualizar a relação entre as aplicações do conhecimento em gestão de redes interorganizacionais e a identificação de oportunidades; a geração de novas ideias; o desenho, o desenvolvimento e a gestão de projetos; a divisão de tarefas, a coordenação do fluxo de informação e o acesso a recursos, além de observar a relação entre a gestão e a criação de inovações para solucionar problemas complexos.

Nishimura, Alperstedt, Feuershütte (2012) utilizaram a história de vida para melhor compreender os tipos de organizações sociais nas quais as mulheres empreendem, bem como suas motivações para empreenderem socialmente. Ao descrever como desenvolveram seus empreendimentos sociais, constatou-se que a principal motivação na criação do empreendimento social foi a vivência com problemáticas sociais enfrentadas pelas empreendedoras e que a natureza das atividades desenvolvidas pelas empreendedoras pesquisadas reflete a influência das questões de gênero no empreendedorismo social.

O processo sucessório em empreendimentos sociais foi estudado por Godói-de-Sousa e Fischer (2012). O estudo foi realizado em empreendimentos sociais de todo país, com o propósito de verificar se e como esses empreendimentos realizam o planejamento e a gestão do processo sucessório das posições de direção dessas entidades. As conclusões apontaram que o processo sucessório nas associações pesquisadas se encontra em fase de construção, adaptando-se às demandas do cenário, porém apresenta evidentes necessidades de aprimoramento para uma condução mais efetiva do planejamento e da gestão compartilhada do processo sucessório.

Ao analisar a produção nacional sobre o empreendedorismo social de 2000 a 2012, Campos et al. (2012) observaram predominância de estudos que abordam empreendimentos sociais concebidos no formato de organizações do terceiro setor e cooperativas. Esses empreendimentos não possuem finalidade lucrativa e têm como missão contribuir para a inclusão e emancipação social. A maioria dos trabalhos é teórico-empírico, com abordagem qualitativa e as técnicas de coleta de dados mais utilizadas são entrevistas e levantamento documental. Dentre as principais lacunas identificadas, destacou-se a falta de estudos sobre o impacto social do empreendimento e a captação de recursos.

Em síntese, esses estudos buscam contribuir com o entendimento do fenômeno empreendedor na esfera social, considerado um campo nascente em relação às demais áreas estudadas pelo empreendedorismo (WEERAWARDENA; MORT, 2006). Nesse sentido, uma das principais contribuições desse estudo é compreender como ocorre o processo de aprendizagem empreendedora entre os criadores de organizações sociais.

2.2. Aprendizagem empreendedora

As teorias de aprendizagem oferecem uma boa compreensão do aprendizado em empreendedorismo (RAE; CRESWELL, 2000). Uma das mais conhecidas teorias é a de Kolb (1984), que defende a experiência como eixo central da aprendizagem. Para Kolb (1984), o conhecimento é resultado de um processo combinado de compreensão e transformação de experiências. A ênfase na experiência como provedora da aprendizagem pode ser verificada em diversos estudos como Rae e Creswell (2000), que buscaram criar um quadro conceitual de aprendizagem empreendedora por meio do relato da história de vida de trinta empreendedores; RAE (2004), em análise da aprendizagem empreendedora aplicada à indústria criativa e de mídia asiática e Politis e Gabriellson (2005), na investigação sobre o papel da experiência profissional prévia para o desenvolvimento do conhecimento empresarial com empresários suecos.

Man (2006) classifica os estudos dedicados à aprendizagem empreendedora em três diferentes bases teóricas: abordagem experimental, abordagem cognitiva/afetiva e abordagem de rede de relacionamentos. A aprendizagem experimental é fundamentada no modelo

experiential de Kolb (1984). O centro da abordagem cognitiva/afetiva considera a aprendizagem como um trabalho mental de aquisição e estruturação de conhecimentos e inclui diferentes tentativas de desmistificar o processo de aprendizagem empresarial, com foco em fatores cognitivos, emocionais, atitudinais e de personalidade que afetam a aprendizagem (MAN, 2006). A abordagem de redes é sustentada pelo argumento de que as habilidades e os conhecimentos dos proprietários e gerentes de empresas de pequeno e médio porte são adquiridos por intermédio das relações sociais com fornecedores, clientes, gerentes de bancos, empresas anteriores, ensino universitário, associação profissional, pais e mentores, que acontecem dentro e fora das organizações (DEAKIN; FREEL, 1998; DOWN, 1999; SULLIVAN, 2000 apud MAN, 2006).

Segundo Polits (2005), a aprendizagem empreendedora é geralmente descrita como um processo contínuo que facilita o desenvolvimento do conhecimento necessário para ser eficaz no início e na gestão de novos empreendimentos. Man (2006) acrescenta que a aprendizagem empreendedora pode ser considerada como uma construção concreta de atividades ou comportamentos identificáveis que podem ser mensurados, generalizados e investigados, considerando-se os vários fatores individuais, organizacionais e contextuais que os afetam.

Harrison e Leitch (2005) assinalam que a dinâmica do processo de aprendizagem empreendedora reflete algumas das preocupações e pressupostos essenciais da literatura de aprendizagem organizacional. Nesse aspecto, Dutta e Crossan (2005) argumentam que a aplicação de conhecimentos de pesquisa do campo da aprendizagem organizacional para o processo de identificação de oportunidades empreendedoras ajuda a avançar no âmbito da pesquisa sobre empreendedorismo, pois o campo da aprendizagem organizacional pode se valer de perspectivas de investigação já disponíveis dentro da área do empreendedorismo.

Corbett (2005) utilizou a teoria da aprendizagem experiential para ampliar a importância da aprendizagem dentro do processo empreendedor. Sua pesquisa contribuiu para o entendimento do empreendedorismo, ajudando a explicar como a composição mental de cada indivíduo está relacionada à sua capacidade de identificar e explorar uma oportunidade empreendedora. Com propósito semelhante, Huovinen e Tihula (2005) buscaram saber como a experiência anterior afeta a maneira com que várias empresas podem ser gerenciadas simultaneamente. Os resultados desse estudo revelaram que as falhas e as experiências dos fundadores podem gerar conhecimento empreendedor e o desenvolvimento do conhecimento empreendedor pode levar à criação e gestão de novas formas de organização.

Ademais, Ravasi e Turati (2005) argumentam que características distintas dos empreendimentos podem influenciar a aprendizagem. Segundo esses autores, a aprendizagem pode reduzir equívocos em relação à exploração de uma nova combinação de recursos e à otimização dos recursos existentes. Além disso, algumas atividades que contribuem para o processo geral de aprendizagem são, de fato, realizadas por consultores, técnicos, cientistas, fornecedores especializados e outros, e as suas contribuições devem ser coordenadas e integradas pelos empreendedores.

Com base na revisão de pesquisas já realizadas na área, Pittaway et al. (2011) resumiram os principais elementos relativos à aprendizagem empreendedora, a saber:

- a) Orientação para ação e experiência - a orientação para a aprendizagem empresarial é fundamentada na ação e na experiência adquirida por meio dela. Dessa forma, a ação pode ser conceituada em três partes: o ato de fazer, a experiência adquirida ao fazer e o aprendizado acumulado com a experiência (PITTAWAY et al., 2011).
- b) Erros, crises e insucesso - os empreendedores passam por aprendizagem acelerada ou transformadora durante crises ou episódios difíceis e essas situações podem ter resultados positivos ou negativos para o aprendizado (PITTAWAY et al., 2011).

- c) Reflexão sobre a experiência - considera o aprendizado como resultado efetivo de reflexões sobre experiências. A reflexão se apresenta das seguintes formas: auto-observação no contexto da ação, observações de si em relação aos outros, observações de aprendizagem adquiridos através da experiência, e metaobservações que mudam os quadros de referência aceitos por um indivíduo (DEFILLIPI, 2001apud PITTAWAY et al., 2011).
- d) Oportunidades e resolução de problemas - a aprendizagem, dentro do contexto do empreendedorismo, compreende a capacidade de ver oportunidades e se envolver na resolução de problemas para explorá-los por meio da prática (MINNITI; BYGRAVE, 2001 apud PITTAWAY et al., 2011).
- e) Ambiguidade, incerteza e exposição emocional - a incerteza é componente inerente à atividade empreendedora, do mesmo modo que o senso de ambiguidade está presente em estágios iniciais de um negócio e em momentos de descontinuidades, no qual a empresa passa por mudanças. Como consequência, esses aspectos trazem consigo uma carga emocional alta (PITTAWAY et al., 2011).
- f) Prática e engajamento sociais - parte do pressuposto de que a atividade empreendedora acontece, na maioria das vezes, de forma coletiva. Nessa perspectiva, a aprendizagem empreendedora deve ser vista como um fenômeno social, no qual os empreendedores são reconhecidos enquanto profissionais que atuam em comunidades sociais da prática (PITTAWAY et al., 2011).
- g) Autoeficácia e intencionalidade - Autoeficácia e intencionalidade ilustram como os níveis de confiança e intenção podem ser melhorados através da aprendizagem experiencial (PITTAWAY et al., 2011)..

De modo geral, o referencial desenvolvido por Pittaway et al. (2011) mostra que a aprendizagem empreendedora acontece de forma mais efetiva por meio de experiências vividas e mediante ações práticas. No estudo realizado por Teixeira (2011) no setor hoteleiro em Curitiba-PR, por exemplo, observou-se que os empreendedores aprendem mais efetivamente com a prática, no contato direto com clientes e funcionários e resolvendo os impasses do dia a dia.

Outros estudos realizados no Brasil sobre aprendizagem empreendedora podem ser destacados: com o propósito de entender a influência da aprendizagem de empreendedores nas estratégias adotadas em restaurantes, Oliveira e Lucena (2008), desenvolveram um estudo de múltiplos casos em quatro restaurantes da região metropolitana do Recife e como conclusões principais, verificou-se que os empreendedores aplicam com maior frequência os conhecimentos obtidos sobre a administração estratégica durante os períodos de mudanças, já em períodos de continuidade, o aprendizado reflete mais as questões relativas ao ambiente interno.

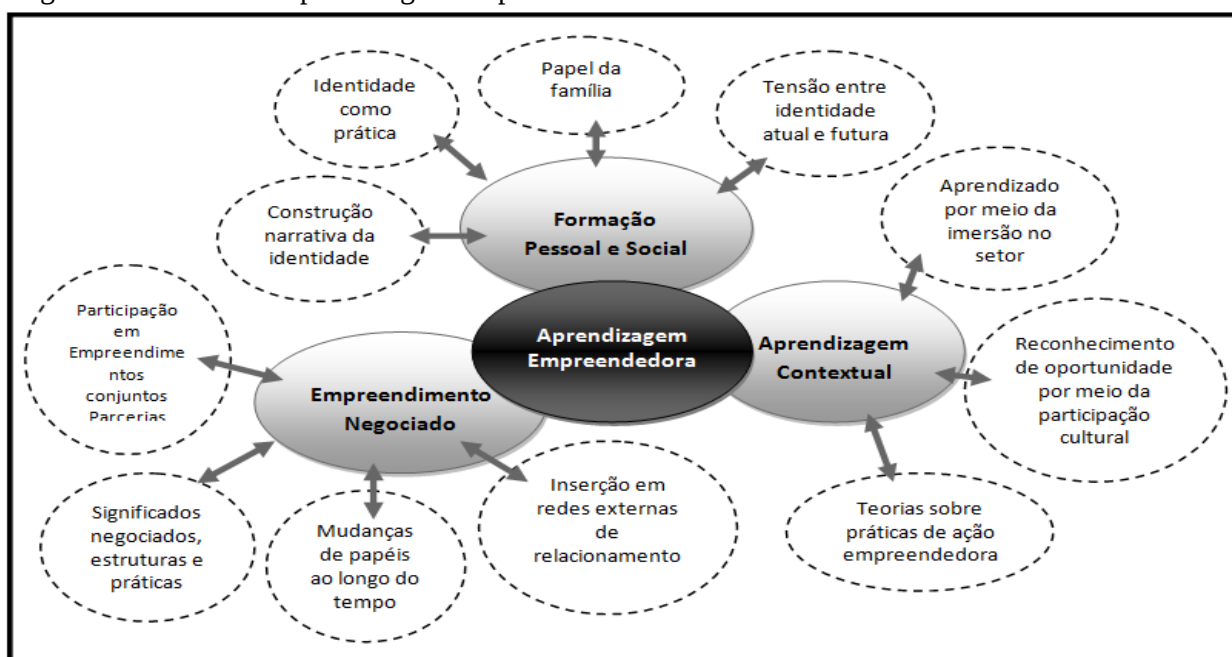
Guardani e Romito (2008) buscaram identificar como ocorre o processo de aprendizagem dos empreendedores no que tange ao desenvolvimento de conhecimentos necessários à administração de seus negócios. Foi realizado um estudo com seis proprietários de microempresas do setor de comércio e serviços da região oeste de São Paulo e foram identificados tipos de aprendizagem: experiencial, formal, informal e acidental, bem como a aprendizagem em grupo. Também possibilitou identificar as barreiras à aprendizagem e o processo do desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades, relacionados à competência dos empreendedores na gestão de suas empresas no mercado.

No estudo de Maurer e Cruz (2012), em uma ONG no setor de reciclagem do Rio Grande do Sul, foi analisada a aprendizagem entre os atores de uma rede de parceiros deste setor e observou-se que os processos de aprendizagem identificados apresentaram-se de

diversas formas, geralmente dependendo do tipo de relação estabelecida entre os atores envolvidos.

Para explicar o processo de aprendizagem empreendedora, alguns modelos conceituais foram desenvolvidos. Dentre eles, vale destacar o clássico modelo desenvolvido por Rae (2004) que analisa o processo de aprendizagem empreendedora, baseando-se em um estudo realizado na indústria criativa e de mídia. O modelo integra o indivíduo ao seu contexto social compreendendo três dimensões: **formação social e pessoal** de identidade empreendedora, reconhecimento de uma oportunidade decorrente do **aprendizado contextual** e por meio do **empreendimento negociado**. Como pode ser observado na figura 01, essas dimensões podem ser desdobradas em onze subtemas.

Figura 01: Modelo de Aprendizagem Empreendedora



Fonte: RAE (2004), traduzido pelo autor.

Rae (2004) argumenta que é por meio da **formação social e pessoal** que as pessoas desenvolvem uma identidade empreendedora e essa identidade é fortemente influenciada por experiências de vida, pela família, pela educação e formação profissional e pelas relações sociais que se estabelecem. Nessa dimensão, os subtemas compreendem a construção narrativa da identidade, o papel da família, a identidade como prática e a tensão entre identidade atual e futura.

Outra dimensão do modelo é o **aprendizado contextual**, que ocorre quando o indivíduo compara suas experiências individuais com as de outras pessoas, reconhecendo oportunidades e criando significados compartilhados por meio de participação no setor e em redes de relacionamento. O aprendizado por meio da imersão no setor, o reconhecimento de oportunidade e as teorias sobre práticas de ação empreendedora são os principais subtemas analisados.

A terceira dimensão do modelo, **empreendimento negociado**, compreende o processo negociado de trocas interativas com outras pessoas em relação ao empreendimento, isso inclui consumidores, fornecedores, investidores, empregados, parceiros (RAE, 2004). São analisados nessa dimensão a participação em empreendimentos conjuntos e as parcerias; os significados negociados, estruturas e práticas; as mudanças de papéis ao longo do tempo e a inserção em redes externas de relacionamento.

Este estudo adotará o modelo de Rae (2004), com adaptações. Serão consideradas as três dimensões do modelo, formação social e pessoal, aprendizagem contextual e empreendimento negociado, mas seus subtemas serão substituídos por elementos de análise que contemplem as definições sobre cada uma das dimensões, ao mesmo passo que possam ser adaptados à realidade das organizações sociais. A metodologia deste estudo traz um quadro com as categorias e elementos de análise referente às modificações do modelo.

3. Procedimentos Metodológicos

O presente estudo apresenta uma abordagem qualitativa, uma vez que procura compreender um determinado fenômeno em seu contexto, buscando captá-lo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas (GODOY, 1995). Além disso, pode ser classificado como exploratório e descritivo, pois busca compreender novos assuntos pouco pesquisados e busca a descrição de detalhes específicos de um fenômeno social (NEUMAN, 1997). Ademais, a flexibilidade e a adaptação à mudança conferem ao estudo exploratório a possibilidade de mudar a direção da pesquisa, conforme novos dados e novos *insights* apareçam (SAUNDERS; LEWIS; THORNILL, 2007).

Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa na qual se busca compreender a dinâmica singular de um fenômeno. Os estudos de caso podem envolver um caso único ou múltiplos casos, além de diferentes unidades de análise (YIN, 2001). Para este estudo, foi utilizada a estratégia de múltiplos casos, tomando como unidades de análise três empreendedores sociais da cidade de Aracaju. O autor salienta ainda que, para os estudos de caso, qualquer aplicação da lógica de amostragem estaria mal direcionada, uma vez que essa estratégia de pesquisa não busca incidências de fenômenos (YIN, 2001).

A seleção dos empreendedores sociais foi realizada com base nos seguintes critérios: ser membro fundador ou um dos fundadores de um empreendimento social; desempenhar, atualmente, atividades gerenciais no estabelecimento; e a localização do empreendimento social restrita ao município de Aracaju. Foi entrevistada a empreendedora de uma associação de apoio a adultos com câncer (Associação de Apoio ao Adulto com Câncer do Estado de Sergipe - AAACASE), o empreendedor de uma escola de música (Instituto Canarinhos de Sergipe - INCASE) e o empreendedor de uma associação que atua no tratamento do câncer infanto-juvenil (Associação dos Voluntários a Serviço da Oncologia em Sergipe - AVOSOS). A principal fonte de evidência utilizada foi a entrevista semiestruturada.

Os casos foram analisados com a utilização da técnica de análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (2008), constitui um conjunto de técnicas de análise de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, cujo interesse principal não está na descrição dos conteúdos e sim no que se pode abstrair deles após serem tratados. Além disso, foram seguidas as fases estabelecidas por Bardin (2008) para a análise de conteúdo, a saber: pré-análise, com a leitura flutuante e organização do material a ser analisado; exploração do material, com a definição de categorias; a identificação das unidades de registro e das unidades de contexto das transcrições; e, finalmente, o tratamento e interpretações dos achados.

Ademais, realizou-se uma *cross-case* análise, na qual os temas foram comparados, destacando-se suas semelhanças e diferenças (EISENHARDT, 1989). A autora argumenta ainda que a *cross-case* análise tem como premissa, forçar os pesquisadores a ir além das impressões iniciais, principalmente por meio do uso de lentes estruturadas e diversificadas sobre os dados, possibilitando a captura os novos resultados que possam existir em uma ideia.

Esse estudo adotou o modelo de aprendizagem empreendedora de Rae (2004). Para tanto, manteve-se as principais dimensões do modelo (formação social e pessoal, aprendizagem contextual e empreendimento negociado) e foram criados elementos de análise

com base na literatura apresentada. O quadro 01 traz as categorias analíticas supracitadas, bem como os elementos de análise adotados no estudo.

Quadro 01: Categorias e elementos de análise

Categorias de Análise	Elementos de Análise
Perfil dos empreendedores sociais	- Características demográficas (gênero, escolaridade, estado civil, idade, experiência profissional, experiência no setor, função na instituição etc.)
Formação social e pessoal	- Construção de identidade empreendedora; - Experiências familiares; - Educação; - Experiência profissional; - Relações sociais.
Aprendizagem contextual	- Imersão em empreendimentos sociais; - Imersão em instituições com atividades afins; - Reconhecimento de oportunidade por meio de participação cultural; - Práticas de ações empreendedoras.
Empreendimento negociado	- Parcerias e participação em empreendimentos conjuntos; - Compartilhamento de significados; - Mudança de papéis ao longo do tempo; - Inserção em redes externas de relacionamento.

Fonte: Adaptado com base no modelo de aprendizagem empreendedora de RAE (2004).

4. Análise Comparativa dos Casos

Os três casos pesquisados foram analisados comparativamente, apresentando as características referentes ao perfil dos empreendedores sociais e as categorias analíticas - formação social e pessoal, aprendizagem contextual e empreendimento negociado.

Os três empreendimentos possuem natureza jurídica de caráter privado, sem fins lucrativos e desempenham suas funções visando à melhoria da realidade social vivida pela camada da população menos favorecida no Estado de Sergipe. As atividades realizadas nas três instituições são desempenhadas por funcionários e por voluntários, com destaque para a AVOSOS que coordena cerca de 50 funcionários e 120 voluntários em três unidades de atendimento. Os empreendedores sociais são apresentados comparativamente nos três casos analisados, conforme pode ser observado no quadro 02.

Quadro 02: Perfil dos Empreendedores Sociais

Elementos de Análise	Emp. Social AAACASE	Emp. Social INCASE	Emp. Social AVOSOS
Gênero	Feminino	Masculino	Masculino
Idade	59 anos	31 anos	52 anos
Escolaridade	Curso técnico em Contabilidade	Superior Completo - Música	Superior completo - Química
Estado civil	Casada	Solteiro	Casado
Dedicação à instituição	Aposentada Dedicação integral ao empreendimento	Professor de Música Dedicação parcial ao empreendimento	Aposentado Dedicação integral ao empreendimento
Experiência em empreendimentos sociais	Nenhuma	Voluntário em empreendimentos sociais ligados à religião	Voluntário em empreendimentos sociais ligados à religião
Função no empreendimento social	Fundadora e presidente	Fundador e diretor	Fundador e gerente geral

Fonte: Dados coletados nas entrevistas com empreendedores (2013).

Os entrevistados apresentaram características pessoais distintas: dois deles são do sexo masculino e um feminino, e dois possuem mais de 50 anos, o que pode explicar o fato desses

empreendedores dedicarem-se exclusivamente às atividades do empreendimento social, pois como ambos são aposentados, dispõem de mais tempo para dedicar-se à organização.

Em relação à escolaridade foi verificado que dois empreendedores possuem formação superior e a empreendedora social da AAACASE possui o curso técnico de contabilidade. Além disso, os empreendedores afirmaram possuir experiência como voluntários em organizações sociais de caráter religioso, ambos frequentavam abrigos e lares espíritas. É importante destacar que apenas a empreendedora da AAACASE não possuía experiência prévia em empreendimentos com fins sociais.

Os três empreendedores sociais participaram ativamente do processo de criação das instituições e, desde o início das atividades, desempenharam as mais diferentes funções. É válido lembrar que a fundação dessas organizações sociais partiu de uma construção coletiva. Por intermédio de discussões e reuniões, colegas de trabalho, voluntários e amigos insatisfeitos com a realidade social decidiram pela criação dos empreendimentos sociais.

De modo geral, os dados relativos ao perfil dos empreendedores sociais deste estudo apresentam similaridades com os resultados obtidos no relatório GEM de 2004, publicado no ano seguinte. Conforme o relatório, o empreendedor social brasileiro é um indivíduo escolarizado, com maior tendência ao engajamento associativo e com disponibilidade de recursos intelectuais e materiais para liderar organizações de finalidade social.

Em relação à categoria **formação pessoal e social da identidade empreendedora**, o quadro 03 apresenta o resumo dos três empreendedores no que se refere ao desenvolvimento da identidade social empreendedora, influência dos familiares, formação educacional e experiência profissional.

Quadro 03: Formação social e pessoal

Elementos de Análise	Emp. Social AAACASE	Emp. Social INCASE	Emp. Social AVOSOS
Desenvolvimento da identidade social empreendedora	Trabalhando no empreendimento social depois da fundação	Trabalhando com música em comunidades carentes e em empreendimentos sociais	No engajamento da associação de funcionários onde trabalhava com o trabalho voluntário no centro espírita
Experiências Familiares	Acompanhando o tratamento de um tio com câncer	Vendo a dedicação da família na área de ensino e na dedicação à música	Influência de valores como caridade, respeito e solidariedade ensinados pelos pais
Formação educacional	Formação contábil como facilitadora da gestão do empreendimento	Formação musical e graduação não concluída no curso de administração	Formação docente que possibilitou entender as necessidades sociais dos alunos
Experiência profissional	Experiência em empresas privadas de contabilidade e no centro de oncologia de um hospital	Ensino em colégio particular e no empreendimento comercial da família	Experiência como professor e administrador de uma unidade de tratamento do câncer em um hospital público

Fonte: Dados coletados nas entrevistas com empreendedores (2013).

É importante entender que as experiências de vida, que contribuíram para a criação de uma identidade empreendedora entre os criadores de organizações com fins sociais, estão mais relacionadas a valores como a caridade e a solidariedade. Esses valores foram aprendidos no seio familiar e por meio da participação social. Os entrevistados do Incase e da Avosos relataram ter desenvolvido a identidade de empreendedor social como consequência do engajamento em entidades sociais, no entanto, a entrevistada da AAACASE começou a identificar-se enquanto empreendedora social só depois de assumir as responsabilidades de direção da casa de apoio.

Além disso, esses empreendedores trouxeram suas experiências profissionais de organizações e as aplicaram no empreendimento social. O entrevistado do Instituto Canarinhos de Sergipe utilizou seus conhecimentos em administração e a bagagem de oito anos de conhecimento acerca do funcionamento do empreendimento comercial da família. Do mesmo modo, a empreendedora da AAACASE necessitou de sua formação em contabilidade para assumir as funções financeiras e administrativas da casa de apoio. O empreendedor social da Avosos precisou dos conhecimentos da associação de funcionários que ajudou a criar. Nos dois casos, AAACASE e Avosos, o trabalho no Hospital de Urgências de Sergipe permitiu que os fundadores das organizações tivessem treinamentos específicos na área da saúde. Em resumo, observou-se uma tendência de unir conhecimentos adquiridos no cotidiano profissional, com a formação educacional e os valores familiares para criação e gestão dos empreendimentos sociais.

No tocante à categoria **aprendizagem contextual**, o quadro 04 destaca os principais elementos analisados: imersão em empreendimentos sociais, imersão em instituições com atividades semelhantes, reconhecimento de oportunidade e práticas positivas e negativas de ações empreendedoras.

Quadro 04: Aprendizagem contextual

Elementos de Análise	Emp. Social AAACASE	Emp. Social INCASE	Emp. Social AVOSOS
Imersão em empreendimentos sociais	Nenhuma	Comunidades carentes e abrigos de centros religiosos	Abrigos de centros religiosos
Imersão em instituições com atividades afins	Setor de saúde, centro de oncologia de hospital público	Empreendimento familiar de ensino de música	Setor de saúde, centro de oncologia de hospital público
Reconhecimento de oportunidade	Criação do empreendimento social	Criação de uma ONG para ensino de música	Parcerias com instituições para apoio de projetos
Práticas de ações empreendedoras positivas e negativas	Divulgação da instituição social pelo telemarketing (+) Delegação de atividades centrais ao voluntariado (-)	Replicação das práticas trazidas do empreendimento comercial (+)	Divulgação da instituição social pelo telemarketing (+) Construção de uma unidade hospitalar de tratamento (-)

Fonte: Dados coletados nas entrevistas com empreendedores (2013).

Observou-se que apenas os empreendedores do Instituto Canarinhos de Sergipe e da Associação dos Voluntários a Serviço da Oncologia em Sergipe possuíam algum contato anterior com empreendimentos sociais e a aprendizagem mais significativa se deu por intermédio da participação em organizações que atuavam em áreas semelhantes às dos empreendimentos sociais. Nos casos da AAACASE e Avosos, cujo trabalho está ligado à saúde, a experiência na administração de unidade de tratamento do câncer contribuiu para a aprendizagem de duas maneiras: na gestão dos empreendimentos, mediante treinamentos e capacitações técnicas, e na ampliação da rede de contatos, que permitiu o intercâmbio de informações entre entidades sociais que atuam na saúde.

O Instituto Canarinhos de Sergipe apresenta uma particularidade: o fundador do empreendimento possuía oito anos de experiência na escola privada de música que a família possuía e não houvera grandes mudanças quando teve que assumir o empreendimento social. A escola gozava de certo prestígio diante da comunidade sergipana e o modo de trabalhar não diferiu do empreendimento comercial, a não ser o fato da criação da ONG possibilitar a ampliação das parcerias. Politis e Gabrielsson (2005), em estudo com empreendedores tradicionais, encontraram resultados semelhantes, que afirmam a importância da experiência profissional em um empreendimento anterior para a organização e gestão de novos empreendimentos.

O reconhecimento de oportunidades nos empreendimentos sociais pesquisados aconteceu de duas maneiras. Em primeiro lugar, a própria criação do empreendimento é resultado da percepção de demandas ou necessidades sociais que são observadas coletivamente e, em segundo lugar, as oportunidades podem ser traduzidas na criação de mecanismos que promovam o sustento do empreendimento. Austin, Stevenson e Wei-skillern (2006) argumentam que o escopo de oportunidades para os empreendedores sociais é relativamente amplo, pois eles podem criar empreendimentos que são financeiramente autossustentáveis, bem como podem necessitar de subsídios dos doadores. Verificou-se que a rede de contatos e os parceiros possibilitaram a criação de oportunidades empreendedoras no sentido de captar recursos, como exemplo, o contato da Avosos com outras instituições culminou na criação de uma parceria com o Instituto Ronald McDonalds.

Na categoria **empreendimento negociado**, quadro 05, são apresentados os elementos de análise das três organizações: os parceiros e a participação em empreendimentos conjuntos, o compartilhamento de conhecimentos e habilidades dos colaboradores, as mudanças constantes de funções e o engajamento em redes externas de relacionamento.

Quadro 05: Empreendimento Negociado

Elementos de Análise	Emp. Social AAACASE	Emp. Social INCASE	Emp. Social AVOSOS
Parcerias e Participação em Empreendimentos Conjuntos	Apoio de outras instituições na criação do telemarketing	Administração do telemarketing por uma instituição parceira	Administração da unidade de tratamento do câncer em um hospital
Compartilhamento de conhecimentos	Entre funcionários e voluntários da instituição e fora dela	Entre funcionários e voluntários da instituição e fora dela	Entre funcionários e voluntários da instituição e fora dela
Mudanças de papéis ao longo do tempo	Inicialmente, funções financeiras, seguidas da progressão de funções gerenciais ao longo do tempo	Professor de música, atividades de coordenação e direção do empreendimento	Progressão de funções gerenciais ao longo do tempo
Engajamento em redes externas de relacionamento	Parceiros e outras instituições sociais do estado visando à troca de informações, capacitações e palestras sobre o setor social	Parceiros e outras instituições sociais do estado visando à troca de informações, capacitações e palestras sobre o setor social	Parceiros e outras instituições sociais de todo país visando à troca de informações sobre o setor

Fonte: Dados coletados nas entrevistas com empreendedores (2013).

Santiago e Borges (2010) apontam as redes de contatos como fatores de sucesso de um empreendimento social e Correa e Teixeira (2012) salientam o papel das redes de relacionamento na aquisição de recursos e na legitimação social do empreendimento. Nesse estudo, destaca-se a forte relação dos empreendedores sociais com suas redes de relacionamento, visto que as organizações sociais analisadas dependem fortemente da colaboração de parceiros e da atuação conjunta em outros empreendimentos para arrecadação de recursos financeiros, humanos e tecnológicos.

Em seu estudo, Matiz e Schemm (2012) mostraram a relação entre o processo empreendedor de organizações sociais e aplicação de conhecimentos em gestão de redes interorganizacionais para identificação de oportunidades e geração de novas ideias e projetos. A criação do telemarketing na AAACASE e no Incase são exemplos da identificação de oportunidades e criação de ideias proporcionadas pela rede de contatos.

O compartilhamento de conhecimentos entre funcionários e voluntários, assim como entre profissionais de outras organizações, promoveu o aprendizado nessas instituições. Além disso, as mudanças nos papéis desempenhados pelos fundadores desses empreendimentos ao longo do tempo permitiram que eles acrescentassem habilidades e conhecimentos

relacionados à gestão dos cargos diretivos. Ademais, o engajamento em redes externas de relacionamento possibilitou a troca de informações e a realização de palestras e capacitações sobre o setor social nos âmbitos local e nacional.

5. Considerações Finais

O presente estudo teve como propósito analisar o processo de aprendizagem dos empreendedores sociais de Aracaju. A adaptação do modelo de Rae (2004) ofereceu o instrumento de análise para a compreensão do processo de aprendizagem empreendedora em organizações sociais. Desse modo, verificou-se que os empreendedores sociais analisados trouxeram experiências de suas carreiras em instituições privadas e do terceiro setor e as aplicaram aos empreendimentos sociais que criaram.

Essa característica foi observada na aprendizagem contextual mediante o reconhecimento e exploração de oportunidades empreendedoras, como a criação do telemarketing, por exemplo, que além de divulgar a instituição, proporcionou a captação de recursos para a manutenção do empreendimento. Outro aspecto fundamental foi a rede de relacionamentos no compartilhamento de informações que, dentre outras coisas, auxiliaram a manutenção do empreendimento social, não só no sentido financeiro, mas no oferecimento de palestras, encontros e capacitações.

Em síntese, os resultados mostraram que a formação pessoal e social proporcionou experiências das mais diversas formas, com destaque para os conhecimentos aprendidos em instituições privadas; a aprendizagem contextual aconteceu não apenas pela imersão no setor social, mas também em áreas relacionadas às atividades finais dos empreendimentos sociais, como a saúde e a educação; a experiência em ambos os campos possibilitou o reconhecimento de oportunidades fundamentais à gestão e à manutenção dos empreendimentos sociais; finalmente, as interações com a rede de relacionamentos nas negociações do empreendimento permitiram o compartilhamento de informações sobre práticas empreendedoras realizadas em outras instituições.

Assim, sugere-se a realização de estudos mais aprofundados sobre a aprendizagem empreendedora, com a utilização de outros modelos teóricos de referência, bem como a realização de estudos qualitativos, no intuito de contribuir com a literatura sobre essa temática.

Referências

- ABU-SAIFAN, Samar. Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. **Technology Innovation Management Review**. fev. 2012. Disponível em: <http://timreview.ca/article/523>>. Acesso em: 20 jan. 2013.
- ALVORD, S.H.; BROWN, L.D.; LETTS, C.W. Social entrepreneurship and societal transformation. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 40, n. 3, p. 260–282, 2004.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Entrepreneurship: Theory e Practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70 Ltda., 2008.
- BORGES, Cândido; FILION, L. J.; SIMARD, Germain. Jovens Empreendedores e o processo de criação de empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, nov./dez. 2008.
- CAMPOS, Teodoro M.; MARTENS, Cristina D. P.; RESENDE, Marcelo R. de; CARMONA, Viviane C.; LIMA, Edmilson. Produção científica brasileira sobre empreendedorismo social entre 2000 e 2012. **REGEPE**. v.1, n.2, 2012.

CHELL, Elizabeth. Social Enterprise and Entrepreneurship Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process. **International Small Business Journal**. v.25, n.1, p.5–26, 2007.

CORBETT, A. C. Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 29, n. 4, p. 473-490, jul. 2005.

CORREA, Rúbia O; TEIXEIRA, Rivanda M. Empreendedorismo Social e Redes de Relacionamento: Estudo de Casos Múltiplos em Organizações com Fins Sociais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ENANPAD, 2012.

DEES, J. G. 1998 (revised 2001). The meaning of social entrepreneurship. Disponível em: <http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf> Acesso em: 17 fev. 2013.

DUTTA, Dev K.; CROSSAN, Mary M. The Nature of Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process Using the 4I Organizational Learning Framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v.29, n.4, p. 452-449, jul. 2005.

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

EMPREENDEADORISMO SOCIAL. Ashoka Foundation Brasil e Paraguay. Disponível em: <<http://www.ashoka.org.br/visao/empreendedorismosocial/>>. Acesso em: 20 jan. 2013.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2004**: sumário executivo. Curitiba: IBQP, 2005.

GODÓI-DE-SOUSA, Edileusa; FISCHER, Rosa Maria. The succession process at social enterprises in Brazil. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.47, n.3. 2012.

GODOY, Arilda S.; Introdução à Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GUARDANI, Fátima; ROMITO, Fabio. O Processo de Aprendizagem dos Empreendedores: uma Análise da Forma como Gestores de Micro Empresas Aprenderam a Administrar seus Negócios. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEADORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5, 2008, São Paulo. **Anais...**São Paulo: EGEPE, 2008.

HARRISON, R. T.; LEITCH, C. M. Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v.29, n.4, p. 351-371, jul. 2005.

HUOVINEN, J.; TIHULA, S. Entrepreneurial learning in the context of portfolio entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**. v. 14, n. 3, p. 1355-2554, 2008.

KOLB, D. A. **Experiential learning**: Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

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

MAN, T. W. Y. Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning: A competency approach. **Education e Training**, v. 48, n. 5, p. 309-321, 2006.

MATITZ, Queila R. Souza; SCHLEMM, Marcos Muller. Aplicações do conhecimento em atividades operacionais de gestão de redes: aplicação de um framework de pesquisa no campo de empreendedorismo social. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.10, n.3, p. 110-134, set./dez. 2012.

MAURER, Angela Maria; CRUZ, Guillermo. Aprendizagem em Rede no Setor de Reciclagem: a interação entre Cooperativas, ONGs e Empresas Líderes. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ENANPAD, 2012.

MILLER, T. L.; GRIMES, M. G.; MCMULLEN, J. S.; VOGUS, T. J. Venturing For Others With Heart And Head: How Compassion Encourages Social Entrepreneurship. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 4, p. 616–640, 2012.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; PRANDO, Rodrigo Augusto; COSENTINO, Hélio Morrone. Ações Estatais Assistencialistas e Empreendedorismo Social Sustentável no Brasil: um estudo exploratório. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 2, jul./dez. 2010.

NEUMAN, Lawrence W.. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. 3. ed. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

NISHIMURA, M.; ALPERSTEDT, G. D.; FEUERSHÜTTE, S. G.; Empreendedorismo Social Feminino: Uma Pesquisa a Partir da História de Vida de Mulheres Empreendedoras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2012.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista FAE**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 9-18, jul./dez. 2004.

OLIVEIRA, I. C. J.; LUCENA, E. de A. A Influência da Aprendizagem de Empreendedores nas Estratégias de Restaurantes. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25, 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: SIMPOSIO, 2012.

ONozato, E.; TEIXEIRA, R. M. Processo de Criação de Organizações com Fins Sociais: Estudo de Casos Múltiplos em Curitiba Paraná. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 13, p. 38-52, 2010.

PITTAWAY, Luke; RODRIGUEZ-FALCON, Elena; AIYEGBAYO, Olajo; KING, Amanda. The role of entrepreneurship clubs and societies in entrepreneurial learning. **International Small Business Journal**. v. 29 n. 1 p. 37-57. 2011.

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 29, n. 4, p. 399-424, jul. 2005.

POLITIS, D.; GABRIELSSON, J. Exploring the role of experience in the process of entrepreneurial learning. **Lund Institute of Economic Research**. Working Paper Series, 2005.

RAE, D. Entrepreneurial learning: A practical model from the creative industries. **Education and Training**. v. 46, n. 8/9, p. 492-500, 2004.

RAE, D.; CRESWELL, Mary. Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. **Education and Training**. v. 42, n. 4/5, p. 220-228, 2000.

RAVASI, D.; TURATI C. Exploring entrepreneurial learning: a comparative study of technology development projects. **Journal of Business Venturing**. v. 20, n. 1, 2005.

SAGAWA, S., SEGAL, E. Common Interest, Common Good: Creating Value Through Business and Social Sector Partnerships. **California Management Review**, v. 42, n. 2. 2000.

SANTIAGO, T.; BORGES, C. O Processo de Criação de Organizações do Terceiro Setor, suas Dificuldades e seus Fatores de Sucesso. In: EGEPE ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 6, 2010, Recife. **Anais...** Recife: EGEPE, 2010.

SAUNDERS, M; LEWIS, P.; THORNILL, A- **Research Methods for Business Students**. 4.ed. Harlow, England: Pearson Education, 2007.

SHORT, Jeremy C.; MOSS, Todd W.; LUMPKIN, G. T. Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**. v. 3, n. 2, p. 161–194, jun. 2009.

TEIXEIRA, Rivanda Meira. Competências e Aprendizagem de Empreendedores/Gestores de Pequenas Empresas no Setor Hoteleiro. **Turismo em Análise**. v. 22, n.1, abr. 2011.

WEERAWARDENA, Jay; MORT, Gillian Sulliva. Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model. **Journal of World Business**. v. 41, p. 21-35.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.