PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

EDUARDO HENRIQUE MIZUNO VIANA

O PAPEL DAS EMPRESAS FAMILIARES NO EMPREENDEDORISMO SOCIAL: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Trabalho de Conclusão de Curso

Centro de ciências sociais - CCS

Departamento de Administração

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro - RJ

2024

Eduardo Henrique Mizuno Viana

O PAPEL DAS EMPRESAS FAMILIARES NO EMPREENDEDORISMO SOCIAL: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Lygia Alessandra Magalhães Magacho

Rio de Janeiro - RJ

2024

Agradecimentos

Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, Andrea Mizuno e Mário Viana, e minha irmã Erika, por todo apoio e por confiarem em mim durante toda essa jornada, depois, aos meus outros irmãos, Flávio, Ricardo e Paulo que sempre me ajudaram em momentos difíceis em toda a trajetória. Aos grandes amigos que fiz durante o curso, levarei nossa amizade e momentos vividos dentro e fora de sala para toda vida. Tenho certeza, que sem eles, a caminhada teria sido muito mais difícil. Aos diversos professores que tive durante todo o curso, que muitas vezes me incentivaram a sempre buscar a excelência acadêmica. Por fim, gostaria de agradecer à minha orientadora, professora Lygia Magacho. Por me ensinar e oferecer o apoio necessário para o desenvolvimento da minha monografia.

RESUMO

Mizuno, Eduardo. O Papel das Empresas Familiares no Empreendedorismo Social: Um Estudo de Casos Múltiplos. Rio de Janeiro, 2024. 43p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A função das empresas familiares no empreendedorismo social envolve o estudo de como essas organizações, além de visar ao lucro, também impactam questões sociais e ambientais. Estas organizações, devido às suas características, contam com uma administração mais próxima e princípios familiares que afetam suas escolhas de negócio. Dentro do campo do empreendedorismo social, elas procuram maneiras novas de resolver desafios sociais, visando o progresso da comunidade. A análise de diversos casos possibilita a observação de variadas estratégias utilizadas por empresas familiares, levando em conta fatores como a estrutura interna, a herança familiar e o efeito social produzido. Este formato de negócio busca uma harmonia entre a viabilidade financeira e o compromisso com a comunidade. Ao incorporar ações de responsabilidade social, as empresas familiares têm a oportunidade de gerar um impacto de longo prazo e consolidar sua ligação com a comunidade. O estudo mostra que, mesmo com obstáculos na administração e na transição de liderança, essas organizações têm um papel fundamental na fomentação de transformações sociais. O estudo também aponta que o compromisso com o empreendedorismo social pode ser um diferencial competitivo para essas organizações. Assim, a análise de casos múltiplos oferece insights valiosos sobre as estratégias e desafios enfrentados pelas empresas familiares nesse campo.

Palavras-chave: Empresas familiares; Empreendedorismo social; Impacto social; Legado familiar; Sucessão familiar.

ABSTRACT

Mizuno, Eduardo. O Papel das Empresas Familiares no Empreendedorismo Social: Um Estudo de Casos Múltiplos. Rio de Janeiro, 2024. 47p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The role of family businesses in social entrepreneurship involves the study of how these organizations, in addition to seeking profit, also impact social and environmental issues. These organizations, due to their characteristics, have closer management and family principles that affect their business choices. Within the field of social entrepreneurship, they look for new ways to solve social challenges, aiming for community progress. The analysis of several cases makes it possible to observe different strategies used by family businesses, taking into account factors such as internal structure, family heritage and the social effect produced. This business format seeks a harmony between financial viability and commitment to the community. By incorporating social responsibility actions, family businesses have the opportunity to generate a long-term impact and consolidate their connection with the community. The study shows that, even with obstacles in administration and leadership transition, these organizations play a fundamental role in promoting social transformations. The study also points out that commitment to social entrepreneurship can be a competitive differentiator for these organizations. Thus, multiple case analysis offers valuable insights into the strategies and challenges faced by family businesses in this field.

Key-words: Family businesses; Social entrepreneurship; Social impact; Family legacy; Family succession.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 1

1.1. OBJETIVO DO ESTUDO 2

1.2. OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS DO ESTUDO 2

1.3. DELIMITAÇÃO E FOCO DO ESTUDO 3

1.4. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO 3

2 REVISÃO DE LITERATURA 4

2.1. A DIMENSÃO SOCIAL (S) DO ESG E SUA RELEVÂNCIA PARA O EMPREENDEDORISMO SOCIAL 4

2.2. EMPREENDEDORISMO SOCIAL 5

2.3. EMPRESAS FAMILIARES 6

2.3. O EMPREENDEDORISMO SOCIAL NO ÂMBITO DAS EMPRESAS FAMILIARES 6

2.4. TEORIA DAS REDES E SUA RELAÇÃO COM EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM EMPRESAS FAMILIARES 7

2.4.1. Redes Internas: Laços Fortes em Empresas Familiares 7

2.4.2. Redes Externas: Laços Fracos e Oportunidades no Empreendedorismo Social 7

2.5. O EMPREENDEDORISMO SOCIAL NO ÂMBITO DAS EMPRESAS FAMILIARES 8

2.6. MOTIVAÇÕES PARA O EMPREENDEDORISMO SOCIAL NAS EMPRESAS FAMILIARES 9

2.7. DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA EMPRESAS FAMILIARES NO EMPREENDEDORISMO SOCIAL 9

2.7. LEGADO E SUSTENTABILIDADE NO EMPREENDEDORISMO SOCIAL 10

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO 11

3.1. ETAPAS DE COLETA DE DADOS 12

3.2. FONTES DE INFORMAÇÃO SELECIONADAS PARA COLETA DE DADOS NO ESTUDO 12

3.3. PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS UTILIZADOS NO ESTUDO 14

3.4. FORMAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS PARA O ESTUDO 17

3.5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO 17

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 19

4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS 19

4.1.1. Empresa A 19

4.1.2. Empresa B 20

4.1.3. Empresa C 20

4.2. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS 21

4.2.1. Análise dos discursos e dados 21

4.2.1.1. Identidade e Missão Empresarial 21

4.2.1.2. Ética Familiar e Práticas Sociais 21

4.2.1.3. Medição de Impacto e Parcerias 22

4.2.1.4. Legado e Impacto para Futuras Gerações 23

4.2.2. Fontes de financiamento e sustentabilidade das iniciativas 23

4.2.3. Retorno das iniciativas sociais 25

4.2.4 Desafios enfrentados 25

4.2.5 Indicadores de impacto e monitoramento dos Resultados 26

4.3. CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NO EMPREENDEDORISMO SOCIAL 27

4.3.1. Análise dos Resultados 27

4.3.1. Desafios e Soluções 28

4.4. PARCERIAS E REDES COLABORATIVAS NO SETOR SOCIAL 29

4.4.1. Análise dos Resultados 29

4.4.1. Desafios e Soluções 29

4.5. CORRELAÇÃO ENTRE TEORIA, RESULTADOS E ANÁLISE 30

5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO 34

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 35

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo social está cada vez mais em evidência em um cenário mundial que exige soluções inovadoras para questões sociais, ambientais e econômicas. Diferentemente do empreendedorismo convencional, que se concentra no aspecto lucrativo, o empreendedorismo social visa causar impacto positivo, desenvolvendo soluções que beneficiam o bem-estar da sociedade e promovem o desenvolvimento sustentável. Nesta situação, as empresas familiares têm uma posição importante, graças à sua capacidade especial de unir os valores familiares e a administração da empresa.

O compromisso com os valores familiares e a herança resulta em uma maior inclinação para implementar ações de responsabilidade social e de impacto social benéfico nessas empresas. No entanto, alcançar um equilíbrio entre as metas econômicas e sociais pode ser bastante desafiador, principalmente em um cenário de mercado extremamente competitivo.

No Brasil, uma pesquisa da Ernst Young de 2024 apontou que 66% dos participantes notaram uma evolução na honestidade das empresas recentemente, decorrente do incremento das atitudes éticas e do comprometimento social nas organizações. Isso também demonstra uma maior transparência e confiabilidade nos negócios, elementos fundamentais para gerar um impacto social positivo. Já a famosa consultoria em tecnologia e negócios,

Gartner ressalta que é cada vez mais importante a relevância da sustentabilidade e do impacto social nas estratégias empresariais. A companhia destaca que é fundamental para as empresas obterem resultados positivos nos aspectos ambiental, social e de governança (ESG) por meio da implementação de estratégias de empreendedorismo social sustentáveis. A Gartner descreve essas práticas sustentáveis como um conjunto de soluções que podem gerar resultados na esfera ESG para a empresa e seus clientes (Gartner, 2024, p. 1)

Ressalta-se ainda que, segundo Bertrand e Schoar (2006), uma grande fração de empresas em todo o mundo é organizada em torno de famílias. Dinastias de negócios são exemplos de empresas familiares cujas fortunas e tragédias foram

examinadas pela literatura e pela mídia ao longo dos anos. As empresas familiares são caracterizadas por uma concentração de propriedade, controle e, muitas vezes, posições-chave de gerenciamento entre os membros da família, mesmo após a aposentadoria dos fundadores das empresas. Todos estes aspectos são importantes para a compreensão da empresa familiar como entidade que se comporta de maneira distinta em relação às demais empresas.

1.1. OBJETIVO DO ESTUDO

A principal finalidade deste trabalho é examinar de que forma as empresas familiares equilibram seus valores e tradição familiar com a implementação de estratégias de empreendedorismo social, investigando as razões, obstáculos e resultados percebidos. A pesquisa busca compreender como a herança familiar e os valores impactam a administração de projetos sociais nessas organizações e como elas conciliam suas metas, resultados e impactos sociais.

1.2. OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS DO ESTUDO

Para alcançar o objetivo principal, o estudo irá focar em atingir os seguintes objetivos intermediários:

- Identificar as motivações principais que levam as empresas familiares a implementarem estratégias de empreendedorismo social.

- Estudar os obstáculos principais que as empresas familiares enfrentam ao adotar medidas de impacto social.

- Analisar como os valores familiares impactam nas escolhas ligadas ao empreendedorismo social dentro das organizações.

- Examinar os efeitos do empreendedorismo social na comunidade local.

- Analisar as táticas empregadas pelas empresas familiares para harmonizar os resultados e a influência social.

1.3.DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo de caso será delimitado às empresas familiares brasileiras, de vários setores e regiões, que se dedicam às práticas de empreendedorismo social. Optar por múltiplos casos tem como objetivo oferecer uma perspectiva comparativa, enriquecendo a análise com diferentes realidades e práticas. A pesquisa focou em empresas que possuam pelo menos uma sucessão familiar bem estabelecida, assegurando que os valores e a herança familiar estejam firmemente incorporados na administração da empresa.

Além disso, a pesquisa focou em ações sociais ligadas à educação, meio ambiente, saúde e desenvolvimento comunitário, temas diretamente ligados ao empreendedorismo social. Empresas familiares com foco predominantemente filantrópico ou assistencialista não serão consideradas na pesquisa, já que o intuito é analisar ações sociais que tenham impacto social sustentável e de longo prazo.

1.4.JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Este estudo tem uma grande importância tanto de perspectiva acadêmica, quanto de perspectiva prática. Do ponto de vista acadêmico, há falta de estudos aprofundados sobre o empreendedorismo social em empresas familiares, especialmente no contexto brasileiro. A maior parte das pesquisas sobre empreendedorismo social concentra-se em ONGs ou empresas grandes, ignorando a importância das empresas familiares na promoção de mudanças na sociedade.

Na prática, entender como as empresas familiares combinam valores familiares com ações de impacto social pode oferecer *insights* importantes para gestores interessados em adotar medidas de responsabilidade social em suas empresas. Adicionalmente, a pesquisa pode ajudar no avanço de medidas governamentais e táticas para promover o empreendedorismo social no Brasil, reforçando a importância dessas organizações no progresso sustentável.

Para entender como as empresas familiares podem manter sua contribuição positiva para as comunidades, é essencial investigar seu papel no empreendedorismo social, devido à crescente busca por práticas empresariais responsáveis e sustentáveis.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. A DIMENSÃO SOCIAL (S) DO ESG E SUA RELEVÂNCIA PARA O EMPREENDEDORISMO SOCIAL.

O conceito de ESG apareceu em meados dos anos 2000, resultado principalmente das iniciativas de instituições financeiras e investidores que procuravam formas de medir a sustentabilidade e o impacto das empresas (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014). ESG é uma sigla que simboliza três aspectos essenciais para a análise da responsabilidade empresarial: Ambiental (Environmental), Social (Social) e Governança (Governance), pilares que visam analisar o efeito da empresa em dimensões não financeiras, definindo parâmetros para quantificar seu engajamento com a sustentabilidade e com uma conduta responsável (Grewatsch & Kleindienst, 2017).

Embora todas as dimensões do ESG sejam importantes, este estudo concentra-se no "S" de ESG, que diz respeito a fatores sociais e ao ambiente em que as empresas operam. De acordo com Friede, Busch e Bassen (2015), a vertente social é fundamental para reforçar a confiança entre as empresas e seus *stakeholders*, incluindo ações que incentivem o bem-estar social, a justiça e o crescimento sustentável das comunidades envolvidas.

A vertente social do ESG, simbolizada pela letra "S", refere-se à dedicação das empresas em gerar valor social e promover efeitos benéficos nas comunidades em que operam. O “S” inclui diversas práticas, como garantir condições de trabalho justas, respeitar os direitos humanos, promover a diversidade e inclusão, e apoiar o desenvolvimento das comunidades locais (Kell, 2018). Essas iniciativas têm se revelado essenciais para aumentar a relação entre as empresas e a comunidade, além

de ajudar na formação de uma imagem corporativa mais favorável e confiável (Clark, Feiner & Viehs, 2015).

Para negócios familiares, que frequentemente têm laços estreitos com as comunidades onde operam, o "S" do ESG pode ser especialmente relevante. De acordo com Miller e Le Breton-Miller (2005), empresas familiares muitas vezes têm um dever social com a comunidade em razão de vínculos emocionais e do desejo de criar um legado benéfico. Esse compromisso está em sintonia com os princípios do empreendedorismo social, dado que muitas dessas organizações criam projetos e iniciativas que visam principalmente causar um impacto social benéfico longo e duradouro nas comunidades próximas à atuação da empresa ou relacionadas a públicos impactados pelo negócio da empresa.

2.2.EMPREENDEDORISMO SOCIAL.

Nos últimos anos, o tema do empreendedorismo social tem ganhado maior importância devido ao crescente interesse em assuntos sociais, ambientais e de desigualdade econômica. Segundo pesquisadores como Dees (1998), o empreendedor social funciona como um agente de mudança, combinando inovação, criatividade e habilidades empreendedoras para lidar com questões sociais complicadas. A diferença principal entre empreendedorismo tradicional e social está no seu foco: o empreendedorismo tradicional busca lucro e crescimento econômico, enquanto o empreendedorismo social busca criar impacto social, muitas vezes priorizando benefícios sociais ao invés de retorno financeiro.

De acordo com Gregory Dees, um dos pioneiros do campo de empreendedorismo social, o impacto social está ligado à "missão de criar e manter valor social", que envolve buscar constantemente novas oportunidades para alcançar essa missão (Dees, 2001). De acordo com ele, a diferenciação do empreendedorismo social do empreendedorismo tradicional está na priorização da criação de valor social em vez do lucro e do crescimento econômico. Assim, o valor primordial gerado é o impacto social, demonstrando o compromisso com efetivas transformações sociais.

Empresas que adotam estratégias de empreendedorismo social participam de iniciativas que lidam com questões como pobreza, educação, saúde e meio ambiente, muitas vezes agindo como agentes de transformação em suas comunidades. O objetivo dessas organizações é alcançar a sustentabilidade nas áreas social, econômica e ambiental, acreditando na viabilidade de criar soluções com impacto social ao mesmo tempo em que exercem suas atividades econômicas tradicionais.

2.3.EMPRESAS FAMILIARES

Empresas familiares se diferenciam de outros tipos de organizações devido a características especiais relacionadas à governança, tomada de decisões e cultura organizacional. Segundo Chrisman, Chua e Sharma (2005), o envolvimento da família nos setores de propriedade e administração tem um grande impacto na gestão dessas organizações e em seus objetivos estratégicos.

Os princípios familiares são frequentemente essenciais, tipicamente mostrando uma abordagem mais cuidadosa e focada no futuro, colocando em primeiro plano a preservação do legado familiar e a permanência dos negócios. De acordo com Gouveia (2020), é necessário compreender como as empresas familiares funcionam, suas peculiaridades, relacionamentos, vínculos e emoções presentes na gestão.

Os valores das empresas familiares (aspectos socioemocionais) impactam os mecanismos de governança corporativa influenciando sua gestão, estratégias e o processo de tomada de decisões. Essas companhias geralmente estão profundamente ligadas às suas comunidades, o que pode ajudar a estabelecer vínculos com causas sociais.

Essa característica é particularmente importante no contexto do empreendedorismo social, já que as empresas familiares costumam ter um compromisso mais intenso com a responsabilidade comunitária, almejando não apenas o lucro, mas também atuar de forma benéfica para o bem-estar da sociedade. (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez & García-Almeida, 2001).

2.4. TEORIA DAS REDES E SUA RELAÇÃO COM EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM EMPRESAS FAMILIARES

De acordo com Mark Granovetter (1985), a Teoria das Redes destaca o importante papel das relações interpessoais e organizacionais na estruturação de projetos econômicos e sociais. Granovetter trouxe à tona o termo “embeddedness” (enraizamento), explicando que as ações econômicas e sociais são fortemente integradas em redes de relações sociais, impactando tanto as escolhas quanto às consequências das interações econômicas. Este conceito mostra sua importância ao falar sobre o empreendedorismo social em empresas familiares, devido à influência significativa dos relacionamentos sociais, sejam eles internos ou externos, na implementação de projetos de impacto.

2.4.1. **Redes Internas: Laços Fortes em Empresas Familiares**

As empresas familiares, seguindo Granovetter (1985), por sua natureza, são sustentadas por laços fortes entre seus membros, como confiança, valores compartilhados e objetivos comuns. Esses laços criam um ambiente propício para a criação e implementação de iniciativas sociais, uma vez que os integrantes da família costumam alinhar seus interesses econômicos a valores éticos e sociais. No contexto do *embeddedness*, as decisões sobre empreendedorismo social frequentemente surgem do entrelaçamento dessas relações, onde o bem-estar comunitário é percebido como uma extensão dos valores familiares.

2.4.2. **Redes Externas: Laços Fracos e Oportunidades no Empreendedorismo Social**

Já no que diz respeito às redes externas, Granovetter (1973) destacou a importância dos laços fracos para a disseminação de informações e a criação de oportunidades. Enquanto os laços fortes (entre membros da família ou parceiros próximos) sustentam a coesão interna, os laços fracos, formados por conexões

externas com outras organizações, ONGs, clientes e comunidades, desempenham um papel estratégico no alcance das iniciativas de impacto social.

Essas redes externas são cruciais para as empresas familiares que desejam expandir o alcance de suas ações sociais. Por meio de parcerias, como colaborações com ONGs ou programas governamentais, as empresas podem acessar recursos, conhecimento e legitimidade, ampliando seu impacto

O *embeddedness* explica como as práticas de empreendedorismo social em empresas familiares são moldadas pelo contexto cultural, histórico e relacional em que as empresas estão inseridas (Granovetter, 1985). Dessa forma, muitas vezes estabelecem um enraizamento profundo nas comunidades locais, o que facilita tanto a identificação de problemas sociais quanto a implementação de soluções que consideram as necessidades e particularidades dos stakeholders envolvidos.

A confiança proveniente das redes sociais internas e externas também ajuda essas empresas a equilibrarem seus objetivos financeiros e sociais. A reputação de confiabilidade, que frequentemente está ligada a negócios familiares, é um recurso importante que fortalece parcerias e ajuda na obtenção de recursos para projetos sociais.

2.5.O EMPREENDEDORISMO SOCIAL NO ÂMBITO DAS EMPRESAS FAMILIARES

O empreendedorismo social em empresas familiares é o entrelaçamento de valores familiares e impacto social. Conforme Cruz, Justo e De Castro (2012), o interesse no legado e na reputação da família pode motivar tais empresas a participarem de projetos sociais, unindo metas da empresa e impacto sociais. Empresas familiares tendem a ter uma perspectiva de longo prazo, facilitando a implementação de práticas sociais que exigem tempo para resultar.

O conceito de capital social é crucial nesse cenário. Normalmente, as empresas familiares contam com um sistema de relações sociais e comunitárias que podem auxiliar na adoção de estratégias de empreendedorismo social. Essas redes podem envolver conexões internas (com membros da família) e externas (com a comunidade

local, fornecedores e outras partes interessadas), as quais podem ser acionadas para apoiar projetos sociais (Arregle et al., 2007).

2.6.MOTIVAÇÕES PARA O EMPREENDEDORISMO SOCIAL NAS EMPRESAS FAMILIARES

Os motivos que levam as empresas familiares a se envolverem no empreendedorismo social podem ser classificados em categorias diferentes.

1) O compromisso com o bem-estar da comunidade e a justiça social pode estar enraizado nos valores familiares. Frequentemente, as empresas familiares procuram retribuir à comunidade, principalmente nas áreas em que operam e crescem (Zahra, Hayton, & Salvato, 2004).

2) Preocupação com patrimônio e reputação pode incentivar empresas a realizar ações com impacto social positivo em prol da preservação do patrimônio familiar. Busca-se uma imagem favorável para a empresa e a família, o que geralmente resulta na implementação de práticas socialmente responsáveis (Berrone et al., 2010).

3) O empreendedorismo social é uma maneira de assegurar a sustentabilidade a longo prazo das empresas familiares. Quando investem em projetos sociais, as empresas fortalecem seus vínculos com as comunidades e constroem uma reputação de responsabilidade e confiança que pode assegurar a permanência da empresa no mercado (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

2.7.DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA EMPRESAS FAMILIARES NO EMPREENDEDORISMO SOCIAL.

Apesar de estarem em uma boa posição para participar de projetos de empreendedorismo social, as empresas familiares têm que lidar com vários obstáculos. Uma das questões mais relevantes é o possível conflito entre metas financeiras e metas sociais. Devido aos negócios serem familiares e requererem

continuidade entre gerações, pode ocorrer um conflito entre lucrar a curto prazo e investir em ações sociais de longo prazo (Sharma, Chrisman e Chua, 1997). No entanto, as empresas familiares possuem chances importantes no campo do empreendedorismo social. Para estes tipos de organizações, participar de ações sociais pode trazer benefícios competitivos, diferenciando-se dos concorrentes e fortalecendo o relacionamento com clientes, fornecedores e comunidade. Além do mais, o engajamento social é capaz de atrair indivíduos talentosos que preferem atuar em empresas que causam um impacto positivo na sociedade (Kellermanns, Eddleston & Zellweger,2012).

Porter e Kramer (2011) destacam que, embora a criação de valor compartilhado represente uma oportunidade de crescimento, as empresas podem enfrentar desafios, especialmente no que diz respeito à sustentabilidade de longo prazo dessas iniciativas. Empresas familiares, muitas vezes limitadas por recursos financeiros, precisam de métricas e indicadores claros para justificar esses investimentos e garantir que eles resultem em retornos reais, conforme discutido por Borzaga e Defourny (2001) no contexto do empreendedorismo social.

Por fim, cabe ressaltar que estudos de Berrone, Cruz, Gomez-Mejia (2012) mostram que as empresas familiares estão entrelaçadas com suas comunidades e patrocinam atividades que valorizam este vínculo. Do mesmo modo, Gomez-Mejia *et al.*, (2011) reforçam que as empresas familiares conseguem benefícios dos aspectos não financeiros que possuem. Assim, além dos objetivos financeiros, este tipo de organização atribui maior importância à preservação de laços sociais com a comunidade.

2.8. LEGADO E SUSTENTABILIDADE NO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Para negócios familiares e empreendedores sociais, a sustentabilidade é considerada um legado, uma contribuição perene para a comunidade. Essa perspectiva se manifesta no engajamento com o "S" de ESG, que determina ações de responsabilidade social voltadas para a sustentabilidade e o progresso das próximas gerações. De acordo com Bansal e DesJardine (2014), o legado e a sustentabilidade

no empreender social estão interligados, pois a geração de um impacto positivo e duradouro favorece a durabilidade da empresa e reforça sua função social.

Portanto, o "S" do ESG no âmbito do empreendedorismo social se revela como uma característica fundamental para a formação de empresas dedicadas à sociedade e ao progresso sustentável. Ao integrar valores e práticas de responsabilidade social, as empresas podem promover uma mudança positiva, favorecendo tanto suas operações quanto a sociedade de forma ampla e sustentável.

3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO

A pesquisa-ação ou pesquisa participante é o tipo predominante neste trabalho, pois o pesquisador e autor, Eduardo Mizuno, é sucessor de uma empresa familiar que possui o empreendedorismo social como estratégia.

A pesquisa-ação é comum em áreas como administração, educação e ciências sociais. Portanto, na pesquisa-ação, o pesquisador não é apenas um observador externo, mas também está diretamente interessado no tema, envolvido no contexto estudado e com a intenção de promover mudanças ou melhorias. Neste contexto, o autor busca expandir seu entendimento sobre estratégias e soluções eficazes para enfrentar os desafios típicos de empresas familiares, como questões de sucessão, governança e adaptação ao mercado em constante transformação.

Além disso, ao investigar práticas e teorias sobre empreendedorismo nesses tipos de organização, o autor contribui oferecendo insights que podem auxiliar tanto na formulação de políticas internas quanto na criação de diretrizes que promovam a sustentabilidade e a inovação nas empresas familiares.

Neste caso, o autor está buscando ampliar seus conhecimentos em relação a soluções para problemas práticos ou estratégicos da empresa, ao mesmo tempo em que contribui para o conhecimento teórico na área.

Esse tipo de pesquisa se caracteriza pela interação constante entre teoria e prática, e o pesquisador muitas vezes assume um papel ativo na implementação das mudanças sugeridas pela pesquisa.

Foram utilizadas como método a pesquisa primária e secundária. Dados secundários com o estudo dos autores relacionados às bases teóricas deste estudo. E dados primários obtidos por meio de entrevistas com empreendedores familiares.

Com o aumento da participação das empresas familiares no empreendedorismo social, é fundamental investigar a forma como essas empresas conduzem projetos sociais. O emprego de um método de estudo de múltiplos casos pode mostrar práticas compartilhadas, desafios em comum e estratégias bem-sucedidas implementadas por tais organizações. Examinar esses casos fornece uma

visão mais completa e detalhada de como as empresas familiares conciliam seus interesses econômicos com a responsabilidade social, o que contribui para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades.

3.1. ETAPAS DE COLETA DE DADOS

Inicialmente foi realizada uma pesquisa de referências bibliográficas, com dados secundários já existentes sobre empresas familiares, empreendedorismo social e responsabilidade social corporativa.

Em seguida foi realizada a escolha dos casos, envolvendo a seleção de empresas familiares brasileiras que implementam estratégias de empreendedorismo social. A escolha dos casos foi realizada considerando o porte da empresa, os segmentos em que atuam e os tipos de projetos sociais, além da proximidade do pesquisador com as pessoas de maneira a facilitar o acesso e a disponibilidade deles.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com gestores e membros de famílias empresárias para compreender suas razões, dificuldades e abordagens no empreendedorismo social, investigando de modo flexível as percepções e vivências dos entrevistados. As entrevistas ocorreram presencialmente.

A última fase envolveu a avaliação de documentos, dados secundários, disponibilizados pelas organizações, como relatórios de responsabilidade social, balanços sociais e comunicados institucionais, para acrescentar às entrevistas e observações realizadas.

3.2. FONTES DE INFORMAÇÃO SELECIONADAS PARA COLETA DE DADOS NO ESTUDO

Diversas fontes de informação foram empregadas para assegurar o cruzamento dos dados e complementar a análise.

Organizações familiares no Brasil: A pesquisa centrou-se em empresas de pequeno e médio porte, presentes em áreas como saúde, indústria e serviços, e que contam com ações documentadas de empreendedorismo social.

Líderes e integrantes das famílias empresárias: realizadas entrevistas com os donos, sucessores e líderes das empresas familiares, visando compreender suas razões e obstáculos ao adotar medidas de impacto social.

Documentos institucionais: Relatórios de sustentabilidade, políticas de responsabilidade social corporativa foram estudados para acrescentar informações às entrevistas realizadas.

Literatura acadêmica, como artigos científicos, livros e relatórios, foi consultada para embasar a análise sobre empreendedorismo social e empresas familiares.

Entrevistado 1 Empresa A (Setor Saúde) - "M.E"

Porte da empresa: grande (aproximadamente 1.500 funcionários)

Idade: 63 anos

Gênero: Masculino

Função: Diretor Executivo

Tempo na Empresa: 35 anos (membro da segunda geração)

Perfil: Mário é responsável pela administração estratégica da empresa e pela integração de práticas de responsabilidade social. Possui experiência consolidada em gestão e tem envolvimento direto com programas voltados para o bem-estar comunitário.

Entrevistado 2 Empresa A - “M.S”

Idade: 35 anos

Gênero: Feminino

Função: Gerente de Projetos Sociais

Tempo na Empresa: 8 anos

Perfil: Mariana coordena os projetos sociais da empresa, com foco em saúde preventiva e apoio à comunidade local. É responsável pelo planejamento e execução das iniciativas de empreendedorismo social, alinhando-as à missão da empresa.

Entrevistado Empresa B (Setor de Alimentos) - "R.L"

Porte: Grande (aproximadamente 500 funcionários)

Idade: 60 anos

Gênero: Masculino

Função: Fundador e Presidente do Conselho

Tempo na Empresa: 40 anos

Perfil: Ricardo é o fundador da empresa e atualmente atua como Presidente do Conselho. Como figura central, ele é responsável por promover uma cultura de responsabilidade social na empresa, incentivando projetos de empreendedorismo social voltados para a alimentação saudável e segurança alimentar.

Entrevistado Empresa C (Comércio Atacadista para Animais) - "J.P"

Porte: Pequeno (aproximadamente 70 funcionários)

Idade: 32 anos

Gênero: Masculino

Função: Gerente de Operações

Tempo na Empresa: 10 anos (membro da segunda geração)

Perfil: João é responsável pelas operações da empresa e pela implementação de práticas sociais, como programas de adoção de animais e projetos que incentivam a adoção responsável e doação de ração. Ele atua diretamente na gestão e no planejamento das ações de responsabilidade social.

3.3. PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS UTILIZADOS NO ESTUDO

As principais ferramentas de coleta de informações foram utilizadas.

Entrevistas semiestruturadas: Foram formuladas perguntas abertas nas entrevistas para possibilitar a livre expressão das opiniões e experiências dos participantes. Temas como os valores familiares, a administração de projetos sociais e os obstáculos enfrentados foram discutidos.

As entrevistas que tiveram duração de 15 a 30 minutos, foram transcritas e passaram por uma análise, na qual os temas importantes foram identificados e organizados de acordo com o Capítulo 2. Com isso, foram reconhecidos padrões e peculiaridades compartilhados pelos empreendedores, bem como semelhanças e diferenças entre as maneiras de estruturar os projetos sociais dentro das organizações.

Roteiro das entrevistas:

1. Como surgiu a empresa e quais valores familiares foram importantes ao longo do caminho? (Identidade e missão empresarial / Legado Familiar)

2. Existe algum valor social importante para sua família que se reflete nas atividades da empresa? (Ética familiar e responsabilidade social, teoria dos Stakeholders)

3. O que levou a empresa a se envolver com causas sociais? (Práticas de filantropia empresarial, teoria do empreendedorismo social em termos de motivação e propósito)

4. Como a empresa financia as iniciativas sociais? Elas se mantêm a longo prazo? (Sustentabilidade financeira no empreendedorismo social / Captação e gestão de recursos)

5. Que tipo de retorno (financeiro ou não) essas ações trazem para a empresa? (Impacto reputacional e Teoria do Valor Compartilhado)

6. Quais foram os maiores desafios que a empresa enfrentou ao tentar fazer a diferença social? (Governança familiar / Resiliência e adaptação no Emp. Social)

7. Existe um projeto social de que a empresa esteja realizando no momento? (Pró atividade social e ação direta)

8. Como a empresa acompanha os resultados dos projetos sociais? (Medição dos impactos sociais / relatórios sociais e transparência)

9. Como a empresa comunica a importância do impacto social para os colaboradores e outros membros da família? (Cultura organizacional e engajamento e comunicação interna)

10. Vocês fazem algum tipo de treinamento ou ação para fortalecer essa cultura de responsabilidade social? (Empreendedorismo Social direcionado na capacitação, liderança social)

11. A empresa busca parcerias para suas ações sociais? Que tipo de parceiros (ONGs, outras empresas, governo) mais colaboram? (Teoria das redes e colaboração social / Sinergia com parceiros)

12. Qual legado a empresa gostaria de deixar para a sociedade? (Legado e continuidade do impacto / Impacto Intergeracional)

13. Que impacto vocês esperam deixar para as próximas gerações? (Modelo inspirador para outros negócios / Sustentabilidade e empreendedorismo contínuo social)

Observação presencial: Visitas às empresas possibilitaram a obtenção de informações visuais e comportamentais referentes à concretização prática das ações de empreendedorismo social. As notas de campo foram feitas para registrar as observações.

Exame de documentos: Os documentos fornecidos pelas empresas (reportagens de sustentabilidade, diretrizes internas de responsabilidade social) foram analisados para confirmar e aprofundar as informações coletadas durante as entrevistas.

Estes instrumentos possibilitaram uma coleta de dados completa, facilitando uma compreensão abrangente dos casos examinados.

3.4.FORMAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS PARA O ESTUDO

A análise de dados adotou uma abordagem qualitativa, focando na análise de conteúdo das entrevistas, observações e documentos.

Triangulação de dados: mistura de dados de entrevistas, observações e documentos assegurou a validade e confiabilidade dos resultados.

Análise comparativa de casos: A comparação entre os diferentes casos estudados permitiu identificar padrões e diferenças no modo como as empresas familiares lidam com o empreendedorismo social.

Análise do Discurso: Os dados obtidos para esta pesquisa foram analisados qualitativamente, com ênfase na interpretação e compreensão das experiências dos entrevistados, relacionando-as às estratégias utilizadas em suas respectivas empresas.

3.5.LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O estudo, embora ofereça uma contribuição importante para o campo do empreendedorismo social em empresas familiares, apresenta algumas limitações que devem ser consideradas.

Generalização restrita: A pesquisa aborda um número restrito de empresas familiares brasileiras, o que pode diminuir a capacidade dos resultados para diferentes contextos ou áreas de atuação.

Restrição de acesso a informações financeiras: Certas empresas não divulgaram todos os dados financeiros relacionados às suas ações sociais, o que pode dificultar a avaliação da ligação entre investimento social e lucratividade.

Subjetividade nas entrevistas: Devido à forma como as entrevistas foram realizadas com membros das famílias empresárias, as respostas podem ser afetadas por vieses pessoais ou pela visão positiva que possuem sobre suas iniciativas.

Por ser uma pesquisa-ação, este estudo sobre empreendedorismo social em empresas familiares possui algumas críticas, como a proximidade entre o pesquisador e as empresas que pode causar distorções na análise dos dados, já que as interações e intervenções realizadas durante o processo podem afetar as respostas dos participantes.

Adicionalmente, devido a ser realizado em três empresas familiares específicas, os resultados mostram características que restringem a aplicação para diferentes contextos e indústrias. Apesar de fornecerem informações valiosas, os resultados devem ser analisados com cuidado e considerados como um ponto de partida para estudos futuros na área.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo mostra os resultados da análise de três empresas familiares brasileiras que se destacam por suas ações no domínio do empreendedorismo social. A pesquisa fundamentou-se em entrevistas e informações secundárias, com ênfase em compreender como cada organização aplica ações de responsabilidade social (simbolizadas pelo “S” do ESG) e qual o efeito dessas ações nas comunidades onde atuam. Adicionalmente, pretende-se investigar os principais obstáculos e elementos essenciais para a continuidade dessas iniciativas, reconhecendo semelhanças e particularidades de cada situação.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

4.1.1. **Empresa A**

A Empresa “A” é uma empresa familiar do segmento de saúde, localizada na região sudeste do Brasil, com mais de 40 anos de experiência. Sob a liderança da segunda geração da família fundadora, a empresa é reconhecida por oferecer serviços direcionados à saúde pública e privada, incluindo clínicas pediátricas e laboratórios de exames pediátricos. Desde a sua criação, a empresa assumiu uma atitude de engajamento com a comunidade, disponibilizando programas de saúde preventiva e acesso a atendimentos médicos para grupos de baixa renda.

Princípios familiares e projetos sociais: A Empresa “A” considera fundamental o cuidado e o bem-estar da comunidade. Essa importância fica evidente em iniciativas como campanhas de imunização, testes gratuitos em comunidades necessitadas e colaborações com ONGs para fomentar a saúde preventiva.

Resultados sociais: Através dessas ações, a empresa afetou mais de 12 mil indivíduos nos últimos cinco anos. O impacto social é avaliado pela evolução dos indicadores de saúde dos envolvidos e pela diminuição de ocorrências de doenças evitáveis nas comunidades beneficiadas.

4.1.2. **Empresa B**

A Empresa “B”, situada no sudeste do Brasil, opera no ramo alimentício e é gerida pela terceira geração da família criadora. Com mais de 55 anos de atuação, a empresa fabrica alimentos orgânicos e sustentáveis, tentando incentivar hábitos saudáveis e preservar o meio ambiente. Desde o início, a companhia se comprometeu com causas sociais, em ações de luta contra a fome e de educação nutricional.

Valores familiares e ações sociais: A Empresa “B” tem como valor fundamental a promoção de uma dieta saudável e sustentável. Entre as ações sociais, sobressaem doações de alimentos para grupos vulneráveis e programas educacionais focados na nutrição de crianças em escolas públicas.

Resultados sociais: As iniciativas de enfrentamento à fome e promoção da educação alimentar da Empresa “B” favoreceram milhares de pessoas nos últimos 5 anos. A companhia avalia o efeito de suas iniciativas através de colaborações com instituições de ensino e pela análise das mudanças na qualidade de vida e nos padrões alimentares dos beneficiados pelos programas da empresa.

4.1.3. **Empresa C**

A Empresa “C” atua no ramo de atacado de produtos alimentares para pets, situada na região sudeste do Brasil, e é gerida pela segunda geração da família fundadora. Com 20 anos de experiência, a empresa atende a pequenos e médios comerciantes e incentiva ações que promovem o bem-estar dos animais. A instituição exibe um forte compromisso com a responsabilidade social, comprovado por ações que apoiam abrigos de animais e promovem campanhas de conscientização sobre a proteção dos animais.

Princípios familiares e iniciativas comunitárias: A Empresa “C” foca na proteção dos animais e no suporte às comunidades locais. Entre as atividades sociais, destacam-se as doações regulares de alimentos para organizações não

governamentais de proteção animal e a realização de eventos voltados para a adoção de animais de estimação.

Resultados sociais: Nos últimos anos, a Empresa “C” colaborou com mais de 10 abrigos de animais, proporcionando suporte para alimentar e cuidar dos animais. O impacto é avaliado pela quantidade de adoções realizadas e pelo total de ração doada, que já passou de 8 toneladas desde o início desses programas pela empresa.

4.2. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

4.2.1. **Análise dos discursos e dados**

4.2.1.1. Identidade e Missão Empresarial

Nas respostas dos entrevistados, observou-se uma valorização da identidade familiar e da missão empresarial como elementos norteadores das práticas sociais. Em todas as três empresas, os gestores destacaram que o compromisso com a comunidade e a criação de valor social são partes fundamentais da cultura organizacional.

Ricardo Lopes, da Empresa “B”, enfatizou: "Nosso compromisso com a alimentação saudável é um reflexo de quem somos como família e como empresa." Da mesma forma, Mariana Silva, da Empresa “A”, ressaltou que a identidade empresarial está intrinsecamente ligada à missão familiar: "Nossa atuação no setor de saúde vai além do lucro; é uma extensão dos valores que cultivamos em nossa família”. Já João Pedro, da Empresa “C”, apontou que o bem-estar animal não é apenas um propósito, mas também uma forma de contribuir com a sociedade: "Queremos que nossos produtos não apenas atendam às necessidades do mercado, mas também reflitam nosso cuidado com os animais e seus donos."

4.2.1.2. Ética Familiar e Práticas sociais

As entrevistas mostraram que a ética familiar desempenha um papel central na motivação das empresas para se envolverem em iniciativas de filantropia e impacto social. Os gestores das Empresas “A” e “B” destacaram que o legado familiar é uma influência significativa na escolha de projetos sociais, enquanto a Empresa “C” reforçou o papel do cuidado ético no setor pet.

Mariana Silva, da Empresa A, destacou: "A responsabilidade social é algo que aprendemos em casa e aplicamos aqui”. Ricardo Lopes, da Empresa “B”, complementou ao associar os valores familiares à escolha de ações filantrópicas: "A segurança alimentar é mais do que um objetivo empresarial; é parte do que acreditamos como família". Por sua vez, João Pedro, da Empresa “C”, reforçou que a ética é um norte para suas práticas: "Sabemos que nosso trabalho tem impacto direto na qualidade de vida, e por isso agimos com transparência e responsabilidade."

4.2.1.3. Medição de Impacto e Parcerias

A medição do impacto social foi identificada como um ponto em desenvolvimento para as três empresas. Apenas a Empresa “B” utiliza métricas estruturadas para avaliar o impacto de suas iniciativas sociais. Ricardo Lopes explicou: "A mensuração nos ajuda a entender melhor o efeito das nossas ações e a aprimorá-las”.

Nas Empresas “A” e “C”, os gestores reconheceram a necessidade de adotar métricas semelhantes no futuro. Mariana Silva afirmou: "Estamos buscando formas de medir o impacto de nossas ações para garantir que estamos de fato gerando valor". Já João Pedro reforçou que, no setor pet, a medição de impacto é um desafio, mas está em seus planos: "Queremos melhorar nossa avaliação para entender os resultados das nossas ações".

Além disso, as parcerias foram apontadas como fundamentais para amplificar o impacto das iniciativas sociais. Mariana Silva destacou a colaboração com ONGs da área de saúde: "Trabalhar com instituições locais nos ajuda a atingir mais pessoas". Ricardo Lopes e João Pedro também valorizaram as parcerias como formas de dividir responsabilidades e ampliar o alcance.

4.2.1.4. Legado e Impacto para Futuras Gerações

Por fim, o legado para as próximas gerações apareceu como uma motivação recorrente nos discursos dos entrevistados, que apontaram a importância de deixar um impacto positivo e uma cultura de responsabilidade social para os sucessores.

Mário Eduardo, da Empresa “A”, afirmou: "Um dos nossos maiores desejos é que a próxima geração continue com esse compromisso com a comunidade e faça a empresa prosperar não só financeiramente, mas também socialmente". Ricardo Lopes reforçou essa ideia ao mencionar: "Queremos que nossos filhos e netos enxerguem o valor de ajudar a sociedade enquanto administram o negócio". Por sua vez, João Pedro enfatizou que o cuidado com os animais deve ser uma marca da família e da empresa para o futuro: "O impacto que queremos deixar é uma relação mais consciente e respeitosa entre as pessoas e os animais".

4.2.2. **Fontes de financiamento e sustentabilidade das iniciativas**

As três empresas familiares suportam suas iniciativas sociais principalmente com recursos próprios, embora cada uma adote uma estratégia diferente para assegurar a continuidade e a sustentabilidade dessas ações, adaptando-se às características do seu setor e às particularidades dos projetos sociais que desenvolvem.

A Empresa “A”, do setor de saúde, incorpora parte dos gastos de seus programas de saúde preventiva em seu planejamento financeiro anual. Essa abordagem permite que os investimentos sociais sejam tratados como parte estruturada das operações da empresa, garantindo recursos dedicados para essas ações a cada ano. Essa integração no orçamento fortalece o compromisso da empresa com a saúde pública e facilita o monitoramento dos gastos e dos resultados, promovendo uma maior estabilidade financeira para as iniciativas ao longo do tempo. A inclusão das despesas sociais no plano financeiro anual reflete a visão de longo

prazo da Empresa “A”, que busca consolidar seu papel de agente de mudança na comunidade e contribuir para a redução de doenças preveníveis.

Já a Empresa “B”, no setor de alimentos, adota uma estratégia de reinvestimento social, alocando uma fração de seus lucros anuais para financiar programas de educação nutricional e doações de alimentos para comunidades em situação de vulnerabilidade. Isso permite que os investimentos nas ações sociais acompanhem o desempenho financeiro da empresa, tornando o financiamento flexível e ajustável de acordo com a lucratividade do negócio. Ao destinar parte de seus lucros para essas iniciativas, a Empresa “B” consegue fortalecer seu compromisso com a segurança alimentar e com o combate à fome de maneira sustentável, enquanto promove um ciclo de impacto positivo que beneficia tanto a comunidade quanto a reputação e o propósito social da organização.

A Empresa “C”, que atua no comércio atacadista de produtos para animais de estimação, adota uma abordagem baseada em parcerias estratégicas para viabilizar suas ações sociais voltadas para o bem-estar animal. Em vez de financiar integralmente as iniciativas com recursos próprios, a Empresa “C” trabalha em colaboração com ONGs de proteção animal e fornecedores de ração, que contribuem com doações em produtos e apoio logístico. Essa rede de colaboração permite que a empresa amplie o alcance e a frequência das suas doações, mantendo a continuidade dos projetos sem comprometer excessivamente seus recursos financeiros. Esse modelo de parceria também fortalece os laços comunitários e proporciona um impacto maior do que o que poderia ser alcançado individualmente, evidenciando a importância de uma estratégia de rede para a sustentabilidade das ações sociais.

Essas diferentes abordagens refletem a flexibilidade e a adaptabilidade das empresas familiares em desenvolver modelos de financiamento social que estejam alinhados com sua capacidade financeira e seus objetivos de impacto. Ao integrar os gastos com projetos sociais aos seus planos financeiros, reinvestir uma fração dos lucros, ou buscar colaborações estratégicas, cada empresa encontra maneiras de equilibrar o impacto social com a viabilidade econômica, demonstrando resiliência e comprometimento com suas comunidades

4.2.3. **Retorno das iniciativas sociais**

Apesar de o foco principal dessas empresas ser o impacto social, cada uma delas percebe benefícios indiretos que fortalecem o negócio:

Empresa A: Entre os principais resultados, destacam-se campanhas de conscientização sobre doenças crônicas e mutirões de atendimento gratuito. Segundo a entrevistada, Mariana Silva, "nosso objetivo é proporcionar acesso à saúde e educar a população sobre a importância da prevenção, alcançando pessoas que muitas vezes não teriam acesso a esses serviços".

Como impacto, a empresa relatou:

Atendimento direto de mais de 2.000 pessoas em mutirões anuais.

Redução nos índices de hospitalização por doenças preveníveis nas regiões atendidas, segundo relatórios de parceiros comunitários.

Fortalecimento da reputação corporativa, com aumento no reconhecimento da marca como promotora de bem-estar social.

Empresa B: Por meio de parcerias com produtores locais e programas de capacitação, a empresa conseguiu transformar comunidades rurais, criando uma cadeia de valor sustentável.

Os impactos relatados incluem:

Capacitação de mais de 20 pequenos agricultores em práticas agrícolas sustentáveis.

Aumento médio de 30% na produtividade e renda dos produtores participantes, segundo dados coletados em relatórios anuais.

De acordo com o entrevistado B, "nosso maior impacto é mostrar que é possível criar uma cadeia sustentável que beneficia todos os envolvidos, da produção ao consumo". Essa abordagem contribui para a mitigação da insegurança alimentar enquanto fortalece a posição da empresa como líder em práticas responsáveis no setor.

Empresa C: Entre os resultados mais significativos estão:

Mais de 300 animais adotados por meio de feiras organizadas em parceria com ONGs locais.

Distribuição de 2.5 toneladas de ração por ano para abrigos parceiros, com apoio de doações e campanhas solidárias.

Aumento no engajamento da marca nas redes sociais, especialmente em campanhas de conscientização sobre maus-tratos a animais.

O entrevistado C, destacou que "a maior satisfação é ver o impacto real nas vidas dos animais e das pessoas que se conectam com eles". Além disso, a empresa conseguiu engajar clientes e parceiros em uma causa comum, fortalecendo a fidelidade à marca.

As empresas seguem uma estratégia voltada para os stakeholders, reconhecendo a relevância de harmonizar as exigências financeiras e sociais. O estudo indica que a correspondência entre os valores familiares e as práticas das organizações aprimora a relação com os stakeholders e reduz conflitos éticos.

4.2.4. **Desafios enfrentados**

As organizações encontram desafios semelhantes, como a dificuldade em avaliar o impacto social e em sustentar o envolvimento ao longo do tempo. A Empresa “B” mencionou problemas adicionais vinculados ao transporte e à logística na distribuição de alimentos em localidades remotas, enquanto a Empresa “C” apontou obstáculos na aquisição de ração adequada para suprir a grande demanda dos abrigos.

As famílias empresariais encontram dificuldades consideráveis para sustentar e ampliar suas iniciativas sociais através das gerações, principalmente por causa de recursos restritos. Ao longo dos anos e com a passagem do controle familiar, a

persistência dessas iniciativas requer uma harmonização de valores entre as gerações, bem como um profundo engajamento dos sucessores com o patrimônio social criado pelos fundadores. Esse procedimento pode ser influenciado por variações nas prioridades e perspectivas entre os integrantes da família, o que pode prejudicar o envolvimento da empresa com os projetos de impacto social.

A restrição de recursos financeiros e humanos também constitui um desafio significativo. Uma vez que as empresas familiares costumam trabalhar com um capital mais limitado, a destinação de recursos para ações sociais muitas vezes entra em concorrência com as demandas operacionais e a expansão da própria empresa.

A durabilidade dos projetos sociais a longo prazo, assim, está ligada à habilidade de atrair recursos externos, formar parcerias estratégicas e, simultaneamente, maximizar os recursos que já estão disponíveis.

Ademais, a ausência de uma estrutura e processos formais para avaliar e transmitir o impacto social pode dificultar o envolvimento de partes interessadas externas e diminuir a visibilidade das iniciativas, prejudicando o acesso a novas assistências e investimentos.

Esses obstáculos evidenciam a importância de estabelecer uma governança social mais estruturada, incorporando abordagens de planejamento intergeracional e administração de impacto, assegurando que os projetos sociais permaneçam sustentáveis e em harmonia com os valores familiares, mesmo diante de transformações econômicas e organizacionais.

4.2.5. **Indicadores de impacto e monitoramento dos resultados**

A avaliação de impacto social é um elemento essencial para o êxito de projetos de empreendedorismo social, pois permite que as empresas mensurem os efeitos de suas ações e façam ajustes para maximizar o impacto. Cada uma das empresas analisadas adota indicadores específicos, alinhados aos objetivos de seus projetos.

A Empresa “A”, com a redução de internações por doenças crônicas e o aumento da adesão a programas de saúde preventiva. Monitora a frequência de atendimentos, a taxa de comparecimento e os níveis de satisfação dos pacientes para

medir o engajamento da comunidade nos programas de prevenção. Além disso, a empresa avalia o impacto desses programas por meio da análise de dados de saúde locais, comparando o índice de doenças preveníveis antes e depois da implementação dos projetos.

A Empresa **“**B” monitora os resultados de suas iniciativas de combate à fome através de parcerias com instituições de ensino e ONGs locais, que fornecem relatórios trimestrais e anuais sobre o impacto das ações. Os principais indicadores incluem o número de refeições distribuídas, o número de famílias atendidas. A empresa também realiza pesquisas de campo com beneficiários, buscando entender as mudanças nos hábitos alimentares e na segurança alimentar da comunidade atendida, a fim de identificar as áreas que precisam de reforço ou adaptação.

A Empresa “C”, avalia o impacto de seus projetos sociais voltados para o bem-estar animal utilizando dois indicadores principais: o número total de adoções de animais realizadas e o volume de ração doada a abrigos. Além disso, a empresa monitora o engajamento comunitário nas campanhas de adoção e realiza visitas periódicas aos abrigos parceiros para acompanhar o bem-estar dos animais e assegurar que os recursos doados estão sendo utilizados de maneira adequada. Os *feedbacks* desses abrigos e os números de adoções são revisados anualmente, ajudando a empresa a ajustar suas campanhas e ampliar o alcance das ações quando necessário.

4.3. CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

4.3.1.Análise dos resultados:

- Empresa A: Visando colaborar com a saúde pública, a Empresa “A” implementou iniciativas de prevenção e bem-estar direcionadas à comunidade local. Essas iniciativas não apenas trazem vantagens para a comunidade, mas também fortalecem a reputação da empresa como um promotor de saúde preventiva, conectando-a ao conceito de valor compartilhado. O estudo mostrou que, ao apoiar a saúde coletiva, a Empresa “A” intensifica a lealdade de clientes e colaboradores, criando um ciclo de vantagens recíprocas.

- Empresa B: A empresa visa gerar valor conjunto por meio da promoção da segurança alimentar e da acessibilidade. Por meio de colaborações com organizações de luta contra a fome, a Empresa “B” auxilia na solução de um problema social importante, enquanto se estabelece como uma marca confiável e ética. Esse posicionamento fortalece a lealdade do consumidor e aprimora a imagem da marca no mercado, demonstrando que o engajamento com a responsabilidade social pode gerar um valor relevante para ambos os lados.

- Empresa C: As iniciativas de adoção e proteção de animais realizadas pela Empresa “C” ilustram claramente a geração de valor compartilhado. Ao tratar da educação e do bem-estar dos animais, a empresa não apenas melhora sua imagem, mas também conquista clientes que apreciam o respeito aos animais. Esse vínculo direto com a missão social solidifica o laço entre a empresa e seus clientes, gerando valor mútuo ao atender um ideal comum.

Conforme propõe a teoria de Porter e Kramer (2011), a criação de valor compartilhado é uma prática que conecta a empresa e a sociedade, proporcionando benefícios para ambas as partes. Para as empresas “A”, “B” e “C”, o valor compartilhado surge como uma estratégia para integrar o propósito social às suas atividades comerciais, resultando em impactos positivos tanto na comunidade quanto na reputação empresarial.

4.4.PARCERIAS E REDES COLABORATIVAS NO SETOR SOCIAL

4.4.1.Análise dos Resultados

- Empresa A: Trabalha em parceria com ONGs e hospitais públicos, criando uma rede de suporte para suas iniciativas de saúde. Esses colaboradores fornecem infraestrutura, suporte técnico e acesso à comunidade, o que amplifica o alcance e o impacto das iniciativas. A teoria das redes sociais auxilia na compreensão de como essa cooperação aumenta os recursos e a influência social da empresa.

- Empresa B: Colabora com instituições de segurança alimentar e autoridades locais para aumentar suas doações e realizar campanhas educativas. Essas

iniciativas colaborativas possibilitam que a Empresa “B” opere de maneira mais estratégica e eficiente, demonstrando como as redes de suporte podem ser fundamentais para atingir objetivos de impacto social que sozinhos seriam impraticáveis.

- Empresa C: Com a colaboração de ONGs dedicadas à proteção animal, a Empresa “C” consegue organizar campanhas e eventos de adoção, elevando a conscientização sobre a responsabilidade na posse de animais. A teoria das redes mostra que as ONGs oferecem conhecimento e promoção, enquanto a empresa disponibiliza recursos financeiros e logísticos, criando um impacto mais abrangente por meio da sinergia entre os participantes.

4.4.2. **Desafios e Soluções**

Conforme destacado por Austin e Seitanidi (2012), manter parcerias colaborativas requer um alinhamento de valores e uma definição clara de objetivos mútuos. A pesquisa mostra que as empresas familiares, apesar de sua dimensão limitada, buscam criar confiança e estabelecer compromissos claros com seus parceiros. Essa formalização está em conformidade com os princípios da teoria das redes sociais, que defendem a importância de laços fortes e de confiança mútua para sustentar essas parcerias a longo prazo.

4.5. CORRELAÇÃO ENTRE TEORIA, RESULTADOS E ANÁLISE

A ligação entre a base teórica destacada anteriormente no estudo e os resultados das entrevistas mostra a similaridade entre os conceitos de empreendedorismo social e as ações realizadas pelas empresas familiares. As respostas dos líderes mostram como os princípios teóricos são usados ou adaptados na realidade das empresas.

Conforme explanado no segundo capítulo, escritores como Miller e Le Breton-Miller (2005) ressaltam que as empresas familiares têm uma estreita ligação entre os valores da família e a missão da empresa, muitas vezes colocando ênfase no impacto

social como parte essencial de sua identidade. A ideia foi refletida nas entrevistas dos gestores, como no comentário de Ricardo Lopes, da Empresa “B”, que declarou: "Nossa dedicação à alimentação saudável reflete nossa identidade familiar e empresarial". Este comentário destaca a importância de alinhar a missão corporativa com os valores familiares como base do empreendedorismo social em empresas familiares.

Segundo Berrone et al. (2010), a importância da ética familiar como impulsionadora de ações sociais foi discutida no Capítulo 2, ressaltando que a manutenção de valores socioemocionais tem impacto na seleção de iniciativas de grande alcance. Mariana Silva, da Empresa “A”, declarou que a responsabilidade social é algo internalizado em casa e praticado no ambiente de trabalho, mostrando que empresas familiares incorporam valores familiares em suas ações sociais, estabelecendo uma ligação entre tradição e responsabilidade social.

A medição do impacto social, discutida por Friede, Busch e Bassen (2015) no segundo capítulo, apareceu como um ponto de desenvolvimento nas empresas analisadas. Apenas a Empresa “B” utiliza métricas estruturadas para avaliar o impacto social de suas ações, enquanto as outras empresas expressaram interesse em adotar práticas semelhantes. Além disso, as parcerias, como as mencionadas por Gomez-Mejia et al. (2011), foram destacadas como estratégias essenciais para dividir responsabilidades e ampliar o alcance das ações sociais.

A ligação emocional entre a família e a empresa é um incentivo importante para o envolvimento em ações sociais, segundo Berrone et al. (2010), enfatizando o papel da riqueza socioemocional nas empresas familiares.

O conceito de legado em empresas familiares, discutido por Sharma, Chrisman e Chua (1997), apareceu em comum nas entrevistas com os gestores. Mário Eduardo, da Empresa “A”, afirmou: "Um dos nossos maiores desejos é que a próxima geração continue com esse compromisso com a comunidade." Essa visão está alinhada com o referencial teórico que aponta o desejo de preservar um impacto positivo e duradouro como uma característica intrínseca do empreendedorismo social em empresas familiares.

Segundo Zahra, Hayton e Salvato (2004), as empresas familiares têm um compromisso que vai além do aspecto financeiro, impulsionadas pela preservação da

história familiar e pelo objetivo de contribuir de forma positiva para as comunidades. Essa visão foi percebida nas falas dos executivos das empresas estudadas. Mariana Silva, da Empresa “A”, destacou: "Nos motiva observar a repercussão de nossas iniciativas na comunidade em que residimos".

5.CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Este estudo explorou o papel das empresas familiares no empreendedorismo social, analisando como três empresas familiares brasileiras — do setor de saúde (Empresa A), alimentação (Empresa B) e comércio atacadista de produtos para animais de estimação (Empresa C) — desenvolvem e mantêm práticas de responsabilidade social. A partir dos dados obtidos pelo questionário e pela análise das respostas à luz das teorias abordadas, é possível concluir que as empresas familiares possuem um potencial significativo para gerar impacto social, aproveitando-se de seus valores familiares e do desejo de deixar um legado positivo.

Primeiro, as empresas familiares mostram uma forte conexão entre os valores familiares e o compromisso social, o que reforça o papel da ética familiar na construção de uma missão organizacional voltada para o impacto positivo na sociedade. Esse compromisso, muitas vezes sustentado pelo desejo de continuidade intergeracional, se alinha ao conceito de criação de valor compartilhado (Porter e Kramer, 2011), onde o bem-estar da sociedade e o sucesso empresarial são vistos como objetivos complementares e integrados.

Além disso, o estudo revela que as redes colaborativas desempenham um papel essencial para superar limitações de recursos. Por meio de parcerias com ONGs, órgãos governamentais e outras empresas, as empresas familiares podem ampliar o alcance e a eficácia de suas ações sociais. Essa abordagem está em concordância com a teoria das redes (Granovetter, 1985) e a teoria das colaborações intersetoriais (Austin e Seitanidi, 2012), que destacam a importância de um ecossistema de apoio e de relações de confiança para a promoção de um impacto social duradouro.

Os principais desafios observados incluem a sustentabilidade financeira das iniciativas sociais e a necessidade de alinhamento estratégico para equilibrar os objetivos financeiros e de impacto social. Esses desafios refletem as limitações de recursos e a demanda por maior planejamento nas práticas de impacto, sugerindo a importância de estratégias mais formais de captação e alocação de recursos para a continuidade das ações.

A pesquisa demonstrou que os princípios do ESG, especialmente o componente social (S), são intrínsecos às práticas das empresas familiares. A criação de valor compartilhado se destaca como uma abordagem viável e coerente para integrar o impacto social aos negócios, sugerindo que a teoria do valor compartilhado pode ser especialmente relevante para empresas com uma estrutura familiar.

A teoria das redes e das colaborações intersetoriais se confirma como um recurso essencial para potencializar o impacto das iniciativas sociais de empresas familiares. Ao evidenciar a importância dessas parcerias para o fortalecimento e continuidade das ações, o estudo contribui para a compreensão da interdependência entre empresas e seus stakeholders.

O estudo oferece insights para empresas familiares que desejam implementar ou aprimorar práticas de impacto social e o desenvolvimento de práticas sustentáveis. A pesquisa sugere que, para alcançar um impacto sustentável, as empresas devem formalizar suas parcerias, definir métricas de sucesso e equilibrar os investimentos em iniciativas sociais com a sustentabilidade financeira do negócio.

Para superar os desafios observados, recomenda-se que as empresas familiares:

- Formalizem suas parcerias com critérios de seleção claros e acordos de longo prazo, para garantir o alinhamento de valores e objetivos entre os envolvidos.
- Definam e monitorem métricas de impacto social, utilizando relatórios de transparência para comunicar o valor gerado aos *stakeholders* e justificar a continuidade dos investimentos sociais.
- Planejem a captação e gestão de recursos para assegurar a sustentabilidade financeira das iniciativas sociais, o que inclui buscar apoio externo e explorar oportunidades de parcerias com organizações que compartilhem objetivos comuns.

Sugere-se que pesquisas futuras explorem uma amostra maior e diversificada de empresas familiares, bem como compararem empresas de diferentes regiões e setores para compreender melhor as variáveis que influenciam o impacto social no contexto familiar.

Outro ponto importante é a investigação mais profunda sobre os mecanismos de financiamento e métricas de impacto social, que poderiam ajudar a estruturar um modelo mais robusto e aplicável a empresas familiares de diferentes portes e setores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARREGLE, Jean-Luc et al. The Development of Organizational Social Capital:Attributes of Family Firms. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 1, p. 73-95, 2007. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x. Acesso em: 15 nov. 2024.

AUSTIN, James E.; SEITANIDI, M. May. Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 5, p. 726-758, 2012. Disponível em https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764012450777. Acesso em: 15 nov. 2024.

AUSTIN, James E.; SEITANIDI, M. May. Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part I: Value creation spectrum and collaboration stages. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 5, p. 726-758, 2012. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764012450777. Acesso em: 15 nov. 2024.

BACQ, Sophie; LUMPKIN, G. T. Can social entrepreneurship researchers learn from family business scholarship? A theory-based future research agenda. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 5, n. 3, p. 270-294, 2014. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19420676.2014.939693. Acesso em: 14 nov. 2024.

BANSAL, Pratima; DESJARDINE, Mark R. Business sustainability: It is about time. **Strategic Organization**, v. 12, n. 1, p. 70-78, 2014. Disponível em https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1476127013520265. Acesso em: 14 nov. 2024.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management,** v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108. Acesso em: 14 nov. 2024.

BERRONE, Pascual; CRUZ, Cristina; GOMEZ-MEJIA, Luis R. Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. Family business review, v. 25, n. 3, p. 258-279, 2012. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0894486511435355. Acesso: em 13 nov. 2024.

BERTRAND, Marianne; SCHOAR, Antoinette. The role of family in family firms. **Journal of economic perspectives**, v. 20, n. 2, p. 73-96, 2006. Disponível em: https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.20.2.73. Acesso em: 14 nov. 2024.

CABRERA-SUÁREZ, Katiuska; DE SAÁ-PÉREZ, Petra; GARCÍA-ALMEIDA, Desiderio. The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. Family business review, v. 14, n. 1, p. 37-46, 2001. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x. Acesso em: 14 nov. 2024.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 5, p. 555-576, 2005. Disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1507562. Acesso em 13 nov. 2024.

CLARK, Gordon L.; FEINER, Andreas; VIEHS, Michael. From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance. **University of Oxford, Smith School of Enterprise and the Environment,** 2015. Disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2508281. Acesso em 13 nov. 2024.

CRUZ, Cristina; JUSTO, Rachida; DE CASTRO, Julio O. Does family employment enhance MSEs performance?: Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives. **Journal of business venturing**, v. 27, n. 1, p. 62-76, 2012. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902610000716. Acesso em 12 nov. 2024.

DEES, J. G. The meaning of social entrepreneurship. Kauffman Foundation and Stanford University, 1998. Disponível em: https://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/spring/upload/handouts/dees_SE.pdf. Acesso em 11 nov. 2024.

ECCLES, Robert G.; IOANNOU, Ioannis; SERAFEIM, George. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. **Management science**, v. 60, n. 11, p. 2835-2857, 2014. Disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1964011. Acesso em 12 nov. 2024.

EY. Relatório anual EY Value Realized 2024: criando valor sustentável e de longo prazo. Disponível em: https://www.ey.com. https://www.ey.com/pt_br/newsroom/2024/07/pesquisa-da-ey-aponta-que-o-padrao-de-integridade-nas-empresas-melhorou. Acesso em: 15 nov. 2024.

FRIEDE, Gunnar; BUSCH, Timo; BASSEN, Alexander. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. **Journal of sustainable finance & investment**, v. 5, n. 4, p. 210-233, 2015. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/20430795.2015.1118917. Acesso em: 10 nov. 2024.

GARTNER. Adoção de tecnologias sustentáveis como fator essencial para resultados ESG. Disponível em: https://www.gartner.com.br/pt-br/insights/negocio-sustentavel. Acesso em: 15 nov. 2024.

GOMEZ-MEJIA, Luis R. et al. The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. **The academy of management annals**, v. 5, n. 1, p. 653-707, 2011. Disponível em: https://www.academia.edu/6001959/The_Bind_that_Ties_Socioemotional_Wealth_Preservation_in_Family_Firms. Acesso em: 15 nov. 2024.

GOUVEIA, V. A. L. Governança corporativa e empresas familiares: Aspectos socioemocionais em uma empresa da área de saúde. Rio de Janeiro, 2020. 104 p. Dissertação (Doutorado em Ciências Contábeis) - Departamento de Contabilidade: Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1218. Acesso em 10 nov. 2024.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American journal of sociology,** v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985. Disponível em: https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/228311. Acesso em 10 nov. 2024.

GREWATSCH, S.; KLEINDIENST, I. How organizational cognitive frames affect environmental management: Toward a sustainability-oriented decision-making perspective. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 3, p. 900-922, 2017. Disponível em: https://pure.au.dk/ws/portalfiles/portal/135194770/Kleindienst_2018_How_organizational_cognitive_frames.pdf. Acesso em 10 nov. 2024.

KELL, G. The remarkable rise of ESG. Forbes, 2018. Disponível em: https://www.georgkell.com/opinions/https/wwwforbescom/sites/georgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/3dd3f3501695. Acesso em 11 nov. 2024.

KELLERMANNS, F. W.; EDDLESTON, K. A.; ZELLWEGER, T. M. Expanding the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 6, p. 1175-1182, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235687988_Extending_the_Socioemotional_Wealth_Perspective_A_Look_at_the_Dark_Side. Acesso em 11 nov. 2024.

MILLER, Danny; LE BRETON-MILLER, Isabelle. Managing for the long run: **Lessons in competitive advantage from great family businesses**. Harvard Business Press, 2005. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2005.00046_1.x. Acesso em 11 nov. 2024.

MILLER, Danny; LE BRETON-MILLER, Isabelle; SCHOLNICK, Barry. Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. Journal of management studies, v. 45, n. 1, p. 51-78, 2008. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x. Acesso em 11 nov. 2024.

SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H. Strategic management of the family business: Past research and future challenges. Family business review, v. 10, n. 1, p. 1-35, 1997. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x. Acesso em 11 nov. 2024.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 308-325, 2010. Disponível em https://www.academia.edu/107424495/Building_Social_Business_Models_Lessons_from_the_Grameen_Experience. Acesso em: 12 nov. 2024.

ZAHRA, S. A.; GEDAJLOVIC, E.; NEUBAUM, D. O.; SHULMAN, J. M. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. Journal of Business Venturing, v. 24, n. 5, p. 519-532, 2009. Disponível em https://www.academia.edu/61968202/A_typology_of_social_entrepreneurs_Motives_search_processes_and_ethical_challenges. Acesso em: 12 nov. 2024.

ZAHRA, S. A.; HAYTON, J. C.; SALVATO, C. Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture.

Entrepreneurship Theory and Practice, v. 28, n. 4, p. 363-381, 2004. Disponível em https://experts.umn.edu/en/publications/entrepreneurship-in-family-vs-non-family-firms-a-resource-based-a. Acesso em: 12 nov. 2024.