

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Caroline Berlese Mello Dourado**

**MOTIVAÇÕES NA CRIAÇÃO DE UM NEGÓCIO SOCIAL**

**Porto Alegre  
2016**

**Caroline Berlese Mello Dourado**

## **MOTIVAÇÕES NA CRIAÇÃO DE UM NEGÓCIO SOCIAL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen

**Porto Alegre  
2016**

**Caroline Berlese Mello Dourado**

**MOTIVAÇÕES NA CRIAÇÃO DE UM NEGÓCIO SOCIAL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen

Conceito final:

Aprovado em: ..... de ..... de 2016.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.

---

Orientadora - Profa. Aurora Carneiro Zen

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, Sandra e Rafael, pela vida, por todo amor que sempre me deram e por todas as oportunidades que me proporcionaram para que eu chegasse aqui hoje. Às minhas irmãs, Letícia e Natália, por serem minhas eternas amigas, companheiras e sempre disponíveis para apoiar.

Às minhas avós, Diocólmeta e Loila, que acompanharam o início dessa trajetória e hoje assistem a essa conquista em outro plano, pelo exemplo de dedicação e carinho que sempre me deram. Aos meus dindos, Alceu e Donatela, por terem exercido a função de pais nos meus primeiros anos da graduação, onde estive longe fisicamente dos meus pais e a todos os demais parentes que fizeram parte dessa trajetória de alguma maneira.

Agradeço à minha orientadora, a Professora Doutora Aurora Zen, pelas críticas construtivas e pelo incentivo no desenvolvimento do trabalho e, ao Bruno Bittencourt, doutorando em Administração e Empreendedor Social, que foi um grande orientador em todo esse estudo, mesmo com todos os demais compromissos que possui, além de ter participado da pesquisa e ser uma grande inspiração, minha eterna gratidão.

A todos os meus amigos, em especial àqueles que me acompanharam na trajetória acadêmica e àqueles do ensino médio que, mesmo distantes, estão sempre presentes. Igualmente, àqueles professores que não se limitaram em apenas transmitir conteúdo, mas contribuíram na formação dos meus valores e caráter para a vida.

Agradeço também a todos que participaram da pesquisa desse estudo, sem os quais o trabalho não seria possível, Ana Lucia D'Amico, Ana Lucia Santana, Rubielson, Isabela, Renan, Gabriela e Cássio, além do próprio Bruno já mencionado anteriormente.

Por fim, agradeço a todas as pessoas - conhecidas ou desconhecidas - que contribuem para um mundo melhor através de pequenas ações cotidianas, onde o respeito, a justiça e o caráter prevalecem.

*“Acredito que a verdadeira medida para o sucesso não seja quantas empresas você criou. [...] Nem quanto dinheiro você fez ou quantas casas você tem. Não, a verdadeira medida do sucesso diz respeito ao número de vidas que você transformou para melhor.”*

*(Jeff Hoffman)*

## RESUMO

O presente trabalho foi realizado a fim de compreender quais são as principais motivações para criar um negócio social. Os negócios sociais ainda não possuem um marco regulatório no Brasil, mas, em um contexto caracterizado pela inversão de valores e por grandes desigualdades sociais, eles vêm ganhando cada vez mais visibilidade por ter como principal objetivo o impacto social através de um modelo financeiramente sustentável. Para alcançar os objetivos estabelecidos, foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa com entrevistas em profundidade dividida em duas etapas. Na primeira parte, foram entrevistados cinco especialistas na área do empreendedorismo social e, na segunda, foram entrevistados três empreendedores sociais fundadores de negócios sociais. Através dos resultados das pesquisas, verificou-se que há quatro principais motivações para criar um negócio social, as quais estão bastante interligadas, sendo uma delas a vontade de fazer parte da solução para os diversos problemas que a sociedade contemporânea enfrenta. Em síntese, esse estudo busca inspirar e servir como referência para aqueles que se identificarem com esses empreendedores sociais, atraindo mais pessoas para esse novo setor da economia, de forma que o ecossistema dos negócios sociais se fortaleça e se consolide.

**Palavras-chave: Empreendedorismo Social; Negócio Social; Motivações; Impacto Social.**

## **ABSTRACT**

This study was developed in order to understand what are the main reasons to create a social business. Social businesses do not yet have a regulatory framework in Brazil, but in a context characterized by the inversion of values and great social inequalities, they are gaining more visibility by having the main objective of the social impact through a financially sustainable model. To achieve the stated objectives, an exploratory research of qualitative nature was carried out in-depth interviews divided into two phases. The first part consisted in interviewing five experts in social entrepreneurship area and in the second part were interviewed three social entrepreneurs who founded social business. Through the results of the researches, it was found that there are four main reasons to create a social business, which are quite interconnected, being one of them to be part of the solution to the various problems that contemporary society faces. In summary, this study seeks to inspire and serve as a reference for those who identify with these social entrepreneurs, attracting more people into this new sector of the economy, so that the social business ecosystem is strengthened and consolidated.

**Key-Words: Social Entrepreneurship, Social Business, Motivations, Social Impact.**

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1:</b> Modelos de Empreendimentos Sociais. ....   | 30 |
| <b>Figura 2:</b> Características do Empreendedorismo Social, Empreendedorismo Privado e Responsabilidade Social Empresarial. .... | 32 |
| <b>Figura 3:</b> Quadro das Motivações no Empreendedorismo Social.....  | 41 |
| <b>Figura 4:</b> Teoria das Expectativas de Vroom.....  | 44 |
| <b>Figura 5:</b> Teoria da definição de objetivos de Locke. ....  | 45 |



## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabela 1:</b> Fatores Motivacionais de Maslow .....  | 42 |
| <b>Tabela 2:</b> Resumo dos principais conceitos do Referencial Teórico.....                            | 48 |
| <b>Tabela 3:</b> Especialistas no Empreendedorismo Social Entrevistados .....                           | 53 |
| <b>Tabela 4:</b> Empreendedores Sociais Entrevistados .....   | 53 |
| <b>Tabela 5:</b> Comparação dos dados referentes às características dos<br>empreendedores sociais ..... | 93 |

## SUMÁRIO

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>11</b> |
| 1.1          | DELIMITAÇÃO DO TEMA DE ESTUDO .....                                   | 12        |
| 1.2          | OBJETIVOS .....   | 16        |
| <b>1.2.1</b> | <b>Objetivo Geral</b> .....   | <b>17</b> |
| <b>1.2.2</b> | <b>Objetivos Específicos</b> .....                                    | <b>17</b> |
| 1.3          | JUSTIFICATIVA .....   | 17        |
| <b>2</b>     | <b>O ÂMBITO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL</b> .....                      | <b>20</b> |
| 2.1          | A ERA DA INFORMAÇÃO E DO CAPITALISMO EXCLUDENTE .....                 | 20        |
| <b>2.1.1</b> | <b>Capitalismo, Globalização e Exclusão Social</b> .....              | <b>20</b> |
| <b>2.1.2</b> | <b>Crises e Transformação</b> .....                                   | <b>24</b> |
| 2.2          | EMPREENDEDORISMO SOCIAL .....   | 26        |
| <b>2.2.1</b> | <b>Negócio Social</b> .....   | <b>32</b> |
| <b>2.2.2</b> | <b>O Empreendedor Social</b> .....                                    | <b>36</b> |
| 2.3          | FOCO NO EMPREENDEDOR.....   | 37        |
| <b>2.3.1</b> | <b>Motivação</b> .....  | <b>37</b> |
| 2.3.1.1      | Teorias da Motivação aplicadas ao Empreendedorismo .....              | 41        |
| 2.3.1.1.1    | <i>Teoria de Conteúdo ou das Necessidades</i> .....                   | 42        |
| 2.3.1.1.2    | <i>Teoria de Processo ou Cognitiva</i> .....                          | 43        |
| <b>2.3.2</b> | <b>Desenvolvimento da ideia de um Negócio Social</b> .....            | <b>46</b> |
| <b>3</b>     | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....                              | <b>50</b> |
| 3.1          | ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM ESPECIALISTAS.....                     | 50        |
| 3.2          | ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM EMPREENDEDORES SOCIAIS<br>51           |           |
| 3.3          | COLETA E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS.....                                   | 52        |
| 3.4          | ANÁLISE DE DADOS .....  | 53        |
| <b>4</b>     | <b>ANÁLISE DE DADOS</b> .....   | <b>55</b> |
| 4.1          | ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM ESPECIALISTAS.....                     | 55        |
| <b>4.1.1</b> | <b>Sobre os Especialistas</b> .....                                   | <b>55</b> |
| <b>4.1.2</b> | <b>Empreendedorismo Social e Negócios Sociais</b> .....               | <b>57</b> |
| <b>4.1.3</b> | <b>Os Empreendedores Sociais</b> .....                                | <b>62</b> |
| 4.1.3.1      | Principais características dos empreendedores sociais .....           | 62        |
| 4.1.3.2      | Motivações na criação de um negócio social .....                      | 64        |
| 4.1.3.3      | Principais desafios enfrentados na criação de um negócio social ..... | 67        |

|         |  |            |
|---------|--|------------|
| 4.2     | ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM EMPREENDEDORES SOCIAIS<br>70      |            |
| 4.2.1   | <b>Sobre os Empreendedores Sociais .....</b>                     | <b>70</b>  |
| 4.2.2   | <b>Sobre os Negócios Sociais .....</b>                           | <b>74</b>  |
| 4.2.3   | <b>Motivações na criação de um negócio social.....</b>           | <b>83</b>  |
| 4.2.4   | <b>Desafios e impacto do negócio social .....</b>                | <b>88</b>  |
| 4.3     | ANÁLISE COMPARATIVA .....  | 92         |
| 4.3.1   | <b>Características dos Empreendedores Sociais .....</b>          | <b>92</b>  |
| 4.3.2   | <b>Motivações dos Empreendedores Sociais.....</b>                | <b>94</b>  |
| 4.3.2.1 | Contexto x Motivação.....  | 98         |
| 4.3.2.2 | Contexto x Área de Atuação do Negócio .....                      | 99         |
| 4.3.2.3 | Motivação x Área de Atuação do Negócio .....                     | 100        |
|         | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                | <b>102</b> |
|         | <b>APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS .....</b> | <b>115</b> |
|         | <b>APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EMPREENDEDORES.....</b> | <b>116</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização pouco contribuiu para a inclusão social. Os setores produtivos são, em sua grande maioria, destinados a fornecer produtos e serviços para as camadas sociais mais abastadas, com o objetivo de maximizar os lucros independentemente dos meios utilizados, de maneira que a consequência desse processo seja, muitas vezes, desemprego e concentração de renda. De acordo com Yunus (2008), 94% da riqueza gerada no mundo se concentra em 40% da população mundial, enquanto 60% da população mundial vive com os demais 6% restantes, corroborando a ideia de que o sistema capitalista atual depende da desigualdade, da miséria e da degradação ambiental para existir.

Além disso, segundo Orwell (2010), o desenvolvimento tecnológico para o qual caminha a sociedade capitalista contemporânea é norteado essencialmente pela lógica da lucratividade, em detrimento da utilidade, ou seja, busca o que for interessante em termos de mercado, não importando o bem estar ou a felicidade da sociedade, demonstrando que o capitalismo se tornou um fim em si mesmo.

Paralelamente a essa intensificação das desigualdades socioeconômicas e da concentração de capital, há uma crescente crítica às políticas públicas, consideradas ineficientes e ineficazes, além dos inúmeros escândalos de corrupção atrelados a gestores públicos e privados e instituições. Esse cenário parece estar se tornando rotina, de maneira que o conformismo, a inércia e a visão banalizada dos problemas sociais prevaleçam, minimizando o poder de ação e reação da sociedade em busca de melhores condições.

Em contrapartida, é visível que o número de organizações do terceiro setor ou setor sem fins lucrativos vem crescendo, bem como a participação das empresas na esfera social; porém, apesar de possuírem um objetivo social, nenhum dos modelos parece ser capaz de solucionar efetivamente as diversas mazelas sociais atuais devido a limitações financeiras, humanas e estruturais. Os recursos tradicionais, provenientes do governo, investimento privado e doações têm sido insuficientes para financiar soluções inovadoras e escaláveis para tais problemas. Diante desse cenário, parece ser necessário criar modelos de negócios capazes de se auto sustentar para solucionar os problemas da sociedade.

Utilizar o sistema capitalista como um instrumento de inclusão social, redirecionando o paradigma do lucro como fim para um meio capaz de fornecer maiores benefícios aos menos privilegiados e fazer da empresa um agente de transformação social significa Empreendedorismo Social, o qual é a base no novo capitalismo, o Capitalismo Social, segundo Yunus (2008).

Assim, os empreendedores sociais podem ser vistos como fonte de inspiração, proponentes de mudanças e referências de futuros melhores e para que cada vez mais pessoas se engajem nesse novo setor da economia e a transformação social passe de utopia à realidade, demonstra-se importante entender as razões pelas quais alguém cria um negócio social e de que maneira o contexto dessa pessoa influencia esse processo.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

Por ser um tema relativamente recente, o Empreendedorismo Social não possui um conceito bem definido, abrangendo diversas ramificações – Fundações, Cooperativas, Organizações sem fins lucrativos que utilizam atividades comerciais para sustentar sua missão, Negócios Sociais - que tenham por objetivo transformar a sociedade através de iniciativas com potencial de atender milhares de pessoas de baixa renda.

Para fins desse trabalho, o conceito de Empreendedorismo Social será utilizado como sinônimo de Negócio Social. Negócio social ou inclusivo é um formato recente de empresa no Brasil que se baseia no capitalismo, oferecendo produtos e serviços de qualidade, mas com o objetivo principal de solucionar um problema social que o Estado não consegue resolver (INEI, 2013). Também é conhecido como setor 2.5, pois não se encaixa como segundo setor - iniciativa privada – nem como terceiro - organizações sem fins lucrativos. O diretor executivo da Social Enterprise UK, Peter Holbrook, defende que a nova geração não se satisfaz mais apenas com recompensas monetárias, de modo que, como os negócios sociais abrangem tanto o lado financeiro quanto o social, esse movimento está crescendo no mundo.

Segundo Berger e Blugerman (2010), um negócio social possui duas premissas básicas: a rentabilidade, para garantir maior autonomia e sustentabilidade ao negócio, e a melhoria das condições de vida da população de baixa renda, o que pode ocorrer através da inclusão social, da geração de renda e do aumento da qualidade de vida, a fim de combater a pobreza e diminuir as desigualdades. Os primeiros casos apareceram há mais de 30 anos em Bangladesh (Grammeen Bank) e Índia (Avarind Eye Care System). No Brasil, o termo chegou com a Artemísia, uma aceleradora de negócios sociais, em 2004.

Para compreender melhor como ocorreu o desenvolvimento do empreendedorismo social, Oliveira (2003, p. 201) identificou quatro fatores principais que contribuíram para o significado do fenômeno:

(1) desenvolvimento econômico globalizado, conjuntamente com o crescimento dos problemas sociais; (2) crescimento das organizações sem fins lucrativos nas décadas de 60 e 70; (3) ineficiência da ação governamental, das organizações e da filantropia na resolução dos problemas sociais; (4) crescimento do chamado setor sem fins lucrativos, ou Terceiro Setor a partir da década de 1990 e, conseqüentemente, a redução de fontes e recursos de financiamento, o que leva à busca de uma nova lógica de gestão para auto-sustentabilidade destas organizações e suas missões.

Como outras causas do fortalecimento desse novo setor da economia, Albagli e Maciel (2002, p. 2) citam “o avanço na organização da sociedade civil e a maior pressão pelo ‘empoderamento’ de segmentos sociais excluídos e regiões marginalizadas”. Além disso, o fato de haver uma geração de empreendedores preocupados em gerir seus negócios de maneira sustentável, tem possibilitado que esse tipo de negócio com impacto social se espalhe pelo país (PORTAL BRASIL, 2012).

De acordo com Furlan (2015), estima-se que existam atualmente 22 mil empreendimentos sociais em funcionamento no Brasil, os quais estão concentrados em sua maioria nas regiões Sudeste e Sul. Há uma estimativa de crescimento para o setor de, no mínimo, 15% ao ano no Brasil. Segundo o INEI - Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação -, uma pesquisa realizada em 2013 em conjunto pelo Banco JP Morgan, Artemísia, Endeavor, Virtuouse, Social Enterprise UK e Giin (*Global Impact Invest Network*), estimou que havia cerca de R\$ 250 milhões disponíveis para investimento nesse segmento no país (INEI, 2013).

Internacionalmente, o banco JP Morgan fez uma pesquisa em 2012 com 99 investidores para fazer uma estimativa parecida. O resultado apontou que, em 2013, os fundos poderiam injetar até US\$ 9 bilhões, ou R\$ 18,1 bilhões, em iniciativas de impacto, 12,5% mais que no ano anterior. Nessa mesma pesquisa, verificou-se quais eram as áreas em que planejavam colocar recursos, onde, em mercados em desenvolvimento, como o Brasil, 47% citaram educação como uma área possível, ficando atrás apenas de alimentação e agricultura (63%), serviços financeiros e microfinanças (59%) e saúde (51%)

Nos últimos três anos, a Artemísia - organização sem fins lucrativos, pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil - acelerou 47 empresas das quais 90% continuam economicamente ativas e articulou mais de R\$ 24,6 milhões para esses negócios, impactando 1,8 milhão de pessoas. Há dez anos, eles trabalhavam com 10 negócios por ano, em 2014 atingiram mais de 1.200 empresas.

Corroborando os dados referentes ao crescimento desse movimento e sua importância na busca de uma sociedade mais justa e correta, o fundador da Ashoka, Bill Drayton, expõe a sua visão:

Como o número de empreendedores sociais que lideram a mudança vem crescendo em diversos lugares e o alcance geográfico de suas ideias está se expandindo rapidamente, esse campo está se tornando fértil e permitindo que o número de transformadores sociais se multiplique. Todo esse processo é enormemente contagioso, pois quando o número desses empreendedores sociais de larga escala se multiplica, isso também acontece com o número de instituições de suporte e esse contexto favorece e facilita o processo da próxima geração de agentes de mudança social. As pessoas não apenas não resistem, como respondem prontamente a essa mudança. Quem deseja ser um objeto enquanto poderia ser um transformador, podendo viver uma vida muito mais criativa, contributiva, respeitada e valorizada? [...] O que é preciso fazer agora é aumentar a proporção de pessoas que sabem que elas podem causar uma mudança. (DRAYTON, 2006, p. 4, tradução nossa)

Em entrevista ao IPROS (2012), a coordenadora da Ashoka, Mafoane, argumenta que o empreendedor social tem a capacidade de identificar maneiras diferentes de tratar problemas sociais, tendo a aptidão de reinventar a sociedade. Dessa maneira, como as formas que temos hoje não conseguem solucioná-los, os empreendedores sociais devem ser fontes de inspiração, proponentes de mudanças e referências de futuros melhores. Assim, para que cada vez mais pessoas se engajem nesse novo setor da economia e a transformação social passe de utopia à

realidade, demonstra-se importante entender de que maneira o contexto em que o empreendedor social está inserido contribuiu para a criação de seu negócio social, englobando aqui tanto de onde veio a ideia quanto as motivações que o levaram a sair do campo da imaginação e partir para a prática.

De acordo com Duailibi e Simonsen Jr. (1990), o surgimento das ideias está atrelado a um conjunto de sete fases que compõem o processo criativo da mente, as quais são: (1) a identificação, que envolve a reflexão sobre o problema e os elementos que são relevantes; (2) a preparação, na qual é feito o levantamento de dados a respeito do problema; (3) a incubação, que consiste em um período de pausa, onde a mente deixa de focar conscientemente nos dados disponíveis por um tempo; (4) o aquecimento, quando a mente continua trabalhando e começa a criar conexões entre as informações já coletadas, chegando próximo a uma solução para o problema; (5) a iluminação, conhecido também como “Eureca!”, ou seja, o ponto máximo da inspiração, quando se enxerga a resposta para o problema; (6) a elaboração, onde o plano criativo é formulado; e a (7) verificação, que busca validar uma ideia. Importante ressaltar que essas fases não se sucedem linearmente, necessariamente, mas interagem entre si.

Já a motivação, como define Klava (2010), se refere à realização de uma tarefa por possuir uma razão atrelada a um propósito maior, de modo que essa tarefa proporcione felicidade ao executor, podendo ser influenciada por fatores externos, mas principalmente pelos internos. Dessa maneira, pode-se considerar a motivação como uma ponte importante entre a intenção e a ação, ou seja, determinante para que uma ideia saia do papel. Além disso, quando se trata de motivação no empreendedorismo, há três aspectos principais: direção, intensidade e persistência de um comportamento (LOCKE, 2000). Em outras palavras, a escolha do indivíduo (direção da ação), a importância que a ação possui para o empreendedor (o que definirá a intensidade) e a persistência da ação são fatores relacionados com a motivação. Isso demonstra a relevância da motivação na construção e durabilidade de um negócio social, sendo relevante entendê-la nesse contexto.

Atualmente, o corpo de conhecimento científico sobre o tema se concentra, em sua maioria, em discussões teóricas acerca da conceituação e delimitação do Empreendedorismo Social – o qual ainda é muito amplo e alvo de divergência -.



Como exemplo, Rosolen, Tiscoski e Comini (2014), realizaram um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional acerca do empreendedorismo social e exploraram as diferentes correntes existentes - as quais são influenciadas diretamente pelos contextos políticos, econômicos e sociais nos quais estão inseridas -, demonstrando a variedade de definições para o mesmo tema. Além disso, há também pesquisas sobre as características dos empreendedores sociais, como a desenvolvida por Silva (2009) que aborda como empreendedores sociais criam e mantem a sustentabilidade de seus negócios, elencando as principais características deles e relacionando com os conceitos de determinados autores.

Por fim, há vários trabalhos que buscam comparar Empreendedorismo Social, Responsabilidade Social Empresarial e Empreendedorismo Privado, como o elaborado por Oliveira (2004a), onde é feito um paralelo entre esses três conceitos em termos de medidas de desempenho, foco e objetivo, e outras características que os diferem. Diante disso, verifica-se que estudos relacionados às motivações do empreendedor social ainda são pouco explorados, havendo uma lacuna no entendimento referente às razões que levam uma pessoa a se tornar um empreendedor social.

Dessa maneira, essa pesquisa tem por finalidade entender como um cidadão se transforma em um agente de mudança social em sua comunidade, a partir da compreensão do contexto em que ele está inserido, identificando suas motivações e de que forma elas contribuem para a criação da ideia do negócio. Para isso, o estudo em questão entrevistou especialistas da área e entrevistou empreendedores sociais que possuem negócios sociais com tempo de duração entre dois e três anos, todos na cidade de Porto Alegre.

Assim, o problema de pesquisa se resume à questão: **Quais são as motivações do (a) empreendedor (a) na criação de um negócio social?**

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos foram definidos como geral e específicos, sendo que o atingimento destes é crítico para o alcance daquele.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo principal dessa pesquisa é analisar as motivações para a criação de um negócio social.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos são os que seguem:

- Identificar as principais características dos empreendedores sociais estudados;
- Compreender o contexto no qual os empreendedores sociais analisados estão inseridos;
- Identificar as motivações dos empreendedores sociais desse estudo na criação do negócio social;
- Analisar a relação entre o contexto do empreendedor social e o tipo de negócio social criado.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Como demonstrado pelos dados apresentados pelo INEI (2013) e por Furlan (2015), o Empreendedorismo Social vem se fortalecendo como novo setor da economia devido à relevância de seu objetivo, o qual consiste em um nobre e fundamental papel de transformar uma sociedade ultrapassada – no caso desse estudo, trata-se da sociedade brasileira, a qual ocupa o octogésimo quinto lugar no

Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) -, repleta de desigualdades sociais que aparentam não encontrar uma solução.

De acordo com a pesquisa Projeto Sonho Brasileiro (2011), realizada pela Box1824, empresa com atuação no mapeamento de tendências de comportamento, a nova geração demonstra um comportamento mais coletivo e atuante na sociedade. A nova juventude tem características como hiperconexão, não dualismo e micro-revoluções que a difere das gerações que vieram antes, sendo denominados de “transformadores” ou “jovens-pontes”, que são pessoas que se caracterizam por agir nas mais diversas áreas, seja em projetos socioeducativos, de cultura ou de economia comunitária. Através dessas informações, percebe-se que há um cenário mais otimista para modificar a realidade, composto por pessoas engajadas e dispostas que, talvez, apenas precisem de referências e inspiração para agir.

Em contrapartida, a taxa média da atividade de empreendedorismo social (SEA) aumenta levemente com o desenvolvimento econômico de um país.

Em países mais ricos, os indivíduos, com suas necessidades básicas já satisfeitas, estão mais propensos a se preocupar com as necessidades dos outros, ou seja, o custo de oportunidade do empreendedorismo social tende a ser maior em países em desenvolvimento; porém, são neles, também, que os problemas ambientais e sociais são mais frequentes. (GEM, 2009, p. 44, tradução nossa)

Esse dado reforça a importância de identificar e disseminar como se originam essas iniciativas no Brasil, com o intuito de demonstrar às pessoas que a transformação pode começar com qualquer um e de minimizar o custo de oportunidade.

Dessa maneira, esse estudo tem por objetivo obter conhecimento acerca do contexto do empreendedor social ou, mais especificamente, entender quais são as suas motivações e de que maneira elas influenciam na criação da ideia do negócio social.

Com os resultados, acredita-se ser possível contribuir para a construção da capacidade individual de empreender socialmente, através de inspiração e de incentivo aos novos empreendedores sociais a partir da identificação com os casos empíricos analisados, além de contribuir para uma melhor preparação dos mesmos antes de embarcar nesse desafio. Importante também ressaltar a contribuição para o

corpo de conhecimento acerca do empreendedorismo social no Brasil na prática, aspecto ainda pouco explorado pela comunidade científica.

A disseminação dos resultados se dará através da divulgação por parte dos especialistas e empreendedores sociais entrevistados, alcançando suas redes de contato, as quais, provavelmente, possuem potenciais interessados em criar um negócio social.

## **2 O EMPREENDEDORISMO SOCIAL E SUAS MOTIVAÇÕES**

Esse capítulo tem por finalidade apresentar o embasamento teórico para que a pesquisa proposta seja realizada. Assim, para compreender melhor o problema de pesquisa apresentado, o referencial teórico está dividido da seguinte maneira: a era da informação e do capitalismo excludente, na qual é realizada uma análise sobre o capitalismo, a globalização, a exclusão social e as crises resultantes disso; o empreendedorismo social, que traz a conceituação do termo, além de entender o que não é caracterizado como tal e um aprofundamento no fenômeno do negócio social; e o contexto do empreendedor, que aborda tanto a motivação quanto de que maneira ocorre o processo de surgimento da ideia.

### **2.1 A ERA DA INFORMAÇÃO E DO CAPITALISMO EXCLUDENTE**

A fim de compreender em que contexto o empreendedorismo social surge, esse tópico objetiva analisar o desenvolvimento do capitalismo e da globalização e as consequências desses fenômenos no que diz respeito à exclusão social. Por fim, ainda, busca-se compreender o atual momento, cercado de crises e transformação, em que a preocupação social ganha mais espaço e começa a se fortalecer como uma alternativa concreta de combate a tanta mazelas.

#### **2.1.1 Capitalismo, Globalização e Exclusão Social**

De acordo com Nobre (2000, p. 1), o capitalismo “é um sistema de relações político-econômicas, cujo principal objetivo é a acumulação do capital, sendo esse o principal agente no processo contínuo de reprodução da riqueza”.

Este fenômeno está presente na civilização há muito tempo, apesar de ter sofrido mudanças e assumido novas configurações ao longo dos séculos. A fim de

compreender melhor tais configurações, serão consideradas três fases principais nesse processo: (1) capitalismo mercantilista ou comercial, (2) capitalismo competitivo ou industrial e (3) capitalismo monopolista ou financeiro.

A origem do capitalismo pode ser entendida por volta dos séculos XII e XIII em meio às sociedades mercantis e monetárias, sendo essa a fase pré-capitalismo. O capitalismo mercantilista consistia em algumas ideias e práticas, como o metalismo, a balança comercial favorável, o protecionismo e a intervenção estatal, de modo a fortalecer o papel do Estado na economia e aumentar as chances de competir com outros países (COTRIM, 2002).

Após esse período, com a evolução para o capitalismo industrial, iniciou-se o processo de exploração capitalista e a intensificação do uso dos recursos humanos e naturais. Essa fase se estendeu do século XVIII ao XX e foi marcada pela primeira e segunda revolução industrial e pelo imperialismo (COTRIM, 2002). Nesse estágio, também denominado de capitalismo competitivo, houve a intensificação da exploração do trabalhador, o impulso no processo de urbanização – já que boa parte da população se deslocava para um lugar que não permitia plantio e pesca, propiciando o desenvolvimento do comércio -, além do surgimento de inovações tecnológicas nos meios de produção (como a substituição das ferramentas manuais por máquinas e a utilização de energia motorizada a vapor) concomitantemente com a necessidade de aumentar a produtividade para atender a uma demanda cada vez mais crescente, imposta pela sociedade do consumo (COTRIM, 2002).

Como consequência desse desenvolvimento tecnológico e desse incremento da produtividade, ocorreram dois movimentos: (1) o capital humano passou a ser menos necessário devido ao uso das máquinas, acarretando em desemprego e degradação da condição de vida; (2) o aumento da utilização de recursos naturais e do uso das máquinas contribuiu para a deterioração do meio ambiente (SOIBERT; OLIVEIRA, 2011).

Assim, percebe-se que o desenvolvimento tecnológico e o aumento da produção resultaram em um uso desenfreado dos recursos, além de poluição ambiental proveniente dos meios de produção utilizados, acarretando na degradação das relações sociais e ambientais.

O terceiro estágio, do capitalismo monopolista, consiste na livre concorrência, onde não há regulação do mercado por parte do estado. Essa nova fase foi marcada

“pela concentração da produção e do capital em grandes empresas ou associações de empresas, em que as empresas mais poderosas foram vencendo as mais fracas devido às batalhas de preços que foram travadas” (COTRIM, 2002, p. 329). Ou seja, esse movimento acabou fortalecendo os mais ricos e enfraquecendo e até acabando com as operações daqueles concorrentes menores.

Na sequência desse movimento, começou a ganhar força o processo de internacionalização do capitalismo, como explica Dupas (1998):

A partir da década de 80 observou-se a intensificação do processo de internacionalização das economias capitalistas, que se convencionou chamar de globalização. Algumas das características distintivas desse processo foram a enorme integração dos mercados financeiros mundiais e o crescimento singular do comércio internacional – viabilizado pelo movimento de queda generalizada de barreiras protecionistas e pela crescente presença de empresas transnacionais. (DUPAS, 1998, p. 121)

Assim, a globalização é compreendida como um estágio mais avançado do processo de internacionalização do capitalismo e “pode ser observada em aspectos distintos da economia, como no crescimento do comércio internacional, no aumento do fluxo financeiro, na produção mundializada e na criação de blocos econômicos macrorregionais” (COTRIM, 2002, p. 531), além do acelerado desenvolvimento tecnológico.

Como o próprio nome diz, a globalização é um fenômeno global que derruba barreiras e está presente em todos os cantos do planeta, em maior ou menor grau.

A fábrica global instala-se além de toda e qualquer fronteira, articulando capital, tecnologia, força de trabalho, divisão do trabalho social e outras forças produtivas. Acompanhada pela publicidade, a mídia impressa e eletrônica, a indústria cultural, misturadas em jornais, revistas, livros, programas de rádio, emissões de televisão, vídeos, fax, redes de computadores e outros meios de comunicação, informação e fabulação, dissolve fronteiras, agiliza os mercados, generaliza o consumismo. Provoca a desterritorialização e reterritorialização das coisas, gentes e ideias. Promove o redimensionamento de espaços e tempos. (IANNI, 2002, p.19)

Além disso, justamente por ser um fenômeno de alcance global, a globalização é considerada um processo complexo, paradoxal e constituído por diversas esferas:

Uma revisão dos estudos sobre os processos de globalização mostra-nos que estamos perante um fenômeno multifacetado com dimensões

econômicas, sociais, políticas, culturais, religiosas e jurídicas interligadas de modo complexo. (SOUZA SANTOS, 2002, p.26)

Entre os inúmeros paradoxos e contrastes deste processo, o que mais chama a atenção é a questão entre a riqueza e a pobreza. “De um lado, está uma realidade cada vez mais homogênea, desfrutada por um grupo restrito de pessoas, [...] do outro lado, podemos perceber inúmeros problemas e mazelas atingindo milhões de pessoas” (COTRIM, 2002, p. 531).

As danificações das estruturas sociais decorrentes da globalização também possuem alcance global, tendo raízes profundas e, conseqüentemente, necessitam de soluções complexas.

O produto social resultante da globalização e de sua ideologia, o neoliberalismo, com a acumulação e concentração de riquezas, desagregou sociedades, tornou os ricos mais ricos e ampliou a pobreza em praticamente todos os cantos do mundo, especialmente nas nações da periferia, nas quais a barbárie vem esgarçando o tecido social e incrementando a violência e a criminalidade em todos os aspectos. (COSTA, 2007 apud CARMO, 2010, p. 181)

Assim, fica claro que a globalização, apesar de sua contribuição para a disseminação das tecnologias e para o desenvolvimento da multiculturalidade nas nações, intensificou as desigualdades sociais, deixando diversas pessoas à margem da sociedade, sem perspectiva de um futuro melhor. Ou seja, “a globalização tanto tem a capacidade de reunir, quanto de desagregar, promovendo ao mesmo tempo a concentração de riquezas e a exclusão social sem precedentes” (CARMO, 2010, p. 175-176).

Para Rodgers (1995, p. 50, tradução nossa), “a noção de exclusão social está ligada tanto aos direitos sociais quanto às privações materiais. Então, isso inclui não apenas a falta de acesso a bens e serviços, mas também à segurança, à justiça, à cidadania”. Ou seja, a exclusão se relaciona às desigualdades econômicas, políticas, culturais e étnicas. O acesso a moradias decentes e a serviços comunitários, além da exclusão do mercado de trabalho também se encaixa aqui, sendo que essa exclusão pode vir de dentro do mercado de trabalho, com empregos ruins gerando renda insuficiente para garantir um padrão de vida mínimo.

Carmo (2010, p. 180) acredita que “as constantes inovações tecnológicas e as novas formas de organização do trabalho promovem o aumento da produtividade,



com reflexo no aumento do desemprego”, já que a expansão da produção não é capaz de acompanhar a expansão do número de empregos para absorver a quantidade da mão de obra deixada fora do sistema produtivo. Dessa forma, o crescimento do desemprego promove a exclusão e a miséria que cresce cada vez mais ou, em outras palavras, “[...] o aumento de produtividade não reverte para a sociedade, reverte exclusivamente para o capital” (CARDOSO, 2002, p. 114).

### **2.1.2 Crises e Transformação**

Diante desta realidade, percebe-se que tais mudanças – referentes à evolução do capitalismo e ao desenvolvimento da globalização – potencializaram a exploração dos bens naturais, bem como a concentração de trabalhadores ao redor das indústrias. Em paralelo a isso, surgiu a sociedade de consumo, na qual o comportamento social é caracterizado pelo consumo excessivo, acentuando as consequências negativas ao meio ambiente e às relações sociais.

Dessa maneira, fica evidente que a ideia de progresso é incompatível com a destruição dos ambientes naturais, com a exclusão social e com a concentração de renda, estando, nessas contradições, as raízes das inúmeras crises enfrentadas pelo sistema capitalista (SOIBERT; OLIVEIRA, 2011). Ou seja, as crises fazem parte do capitalismo devido à sua essência contraditória, a qual consiste, por um lado, na natureza social da produção e, por outro, na apropriação privada dos resultados.

“Desde 1980, a parte correspondente aos rendimentos de capital na formação do produto mundial não cessa de aumentar, enquanto a dos rendimentos do trabalho, assalariado ou autônomo, continua a decrescer” (COMPARATO, 2011, p. 273) corroborando Yunus (2008, p.19), que afirma que “94% da renda mundial vai para 40% da população, ao passo que os outros 60% têm de viver somente com 6% da mesma renda”. Isso demonstra que o sistema capitalista atual depende da desigualdade, da miséria e da degradação ambiental para existir.

Essa acentuação das desigualdades está atrelada ao processo de internacionalização das organizações, pois pode ocorrer que “uma empresa dominante [...] estabeleça relações de senhorio e servidão com outras em várias

partes do mundo, obrigando as empresas servas a operar em sistema de dumping social e negação dos mais elementares direitos trabalhistas” (COMPARATO, 2011, p. 273), de forma que o objetivo de maximizar o lucro esteja acima de qualquer condição.

Paralelamente a essa intensificação das desigualdades socioeconômicas e da concentração de capital, há um ambiente repleto de crises política e de valores, onde as críticas às políticas públicas são crescentes, consideradas ineficientes e ineficazes, além dos inúmeros escândalos de corrupção atrelados a gestores públicos e privados e instituições. Esse cenário parece estar se tornando rotina, de maneira que o conformismo, a inércia e a visão banalizada dos problemas sociais prevaleçam, minimizando o poder de ação da sociedade em busca de melhores condições.

Assim, diante de um contexto repleto de paradoxos e crises recorrentes que parecem não ter solução, o capitalismo da maneira que se conhece, com uma mentalidade voltada ao lucro como fim e inserido em uma sociedade de consumo massivo, demonstra ser insustentável em longo prazo e precisa de uma alternativa.

A fim de modificar essa realidade, como já mencionado anteriormente, são necessárias soluções complexas, pois as raízes são profundas e envolvem diversas esferas, sendo, para Comparato (2011, p. 273-274), preciso desenvolver:

Uma nova mentalidade coletiva e criar novas instituições sociais, uma e outras intimamente associadas; advertindo-se que, enquanto a estudos avançados mudança de mentalidades é, sobretudo, um trabalho de educação coletiva, a mudança de instituições sociais pressupõe a montagem de uma nova estrutura de poderes.

Para tanto, o capitalismo precisa assumir um novo papel que seja capaz de se preocupar com a sociedade e com o meio ambiente, a fim de minimizar as profundas consequências que o mesmo acarretou até então. O surgimento de temas globais de interesse comum, como a preservação do meio ambiente, redução da fome e a proteção dos direitos humanos, vem modificando o papel das empresas e colocando a sociedade civil como um importante ator, capaz de modificar essa realidade através da inovação, do altruísmo e da proatividade. É nesse cenário que o empreendedorismo social emerge como alternativa de transformação.

Utilizar o sistema capitalista como um instrumento de inclusão social, redirecionando o paradigma do lucro como fim para um meio capaz de fornecer maiores benefícios aos menos privilegiados e fazer da empresa um agente de transformação social significa Empreendedorismo Social, o qual é a base no novo capitalismo, o Capitalismo Social, segundo Yunus (2008).

## 2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O empreendedorismo social é uma terminologia ampla que inclui tanto iniciativas empresariais quanto outras organizações que possuem como objetivo principal a maximização do valor social e que não embasam seu funcionamento na geração de renda própria necessariamente.

Para Dees (2001, p. 1, tradução nossa), “muitas organizações do setor social são vistas com frequência como ineficientes, ineficazes e sem respostas aos problemas”. Neste cenário, ele aponta os empreendedores sociais como capazes de desenvolver novos modelos de gestão, pois acredita que eles possuem características diferenciadas.

Roberts e Woods (2005, p. 50, tradução nossa) “apontam para a importância de compreender que o empreendedorismo social não é a mesma coisa que caridade ou ações benevolentes, já que empreendedores sociais são pessoas do negócio e não são necessariamente contra o lucro”.

Constata-se que existem muitos termos que buscam explicar a realidade a partir de propostas semelhantes, tais como negócio social, empreendedorismo social e empresa social. Diante disso, este tópico busca esclarecer o fenômeno do empreendedorismo social, através do entendimento dos seus variados conceitos e contextos, além de compreender o que não é caracterizado como tal.

Quando se trata do desenvolvimento do Empreendedorismo Social no mundo, há três perspectivas diferentes identificadas na literatura sobre a origem e o conceito deste fenômeno, as quais são:

A **perspectiva europeia**, nascida da tradição de economia social (associativismo, cooperativismo), enfatiza a atuação de organizações da

sociedade civil com funções públicas. A **perspectiva norte-americana** entende, basicamente, como organizações privadas com lógica de mercado dedicadas a soluções de problemas sociais. Uma terceira corrente, predominante em **países em desenvolvimento**, enfatiza iniciativas de mercado que visam à redução da pobreza e à transformação das condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos. (COMINI, 2011, p. 9, grifo nosso)

A perspectiva europeia ou “a primeira vertente tem sua raiz na ‘economia social’ francesa, que inclui as cooperativas, sociedades mútuas e as associações” (REFICCO, 2006 apud MOURA, 2011, p. 20). Nessa perspectiva, a participação dos beneficiários na tomada de decisão e o reinvestimento do lucro na própria organização são aspectos essenciais (COMINI, 2011).

“A constituição das empresas sociais na Europa decorreu de fatores como a oferta de serviços de responsabilidade do setor público a menor custo, bem como a geração de oportunidades de trabalho para populações à margem da sociedade” (BORZAGA; DEFOURNY, 2001 apud YOUNG, 2009, p. 33, tradução nossa). De acordo com Travaglini et al. (2008, p. 3, tradução nossa),

No contexto europeu há três principais categorias de atuação das empresas sociais: (1) empresas de integração ao trabalho; (2) empresas nas quais o objetivo social primordial é produzir produtos e serviços com alvo social ou conduzido por interesse coletivo; (iii) empresas que favorecem o desenvolvimento social e econômico local através da participação de cidadãos e governo locais nas atividades.

Observa-se, então, neste modelo, uma tendência de participação de todos os envolvidos na tomada de decisão, uma valorização do coletivo, além da preocupação com uma gestão transparente (COMINI, 2011).

A perspectiva norte americana ou segunda vertente utiliza com maior predominância o termo negócio social e não empresa social como na Europa (COMINI, 2011). É caracterizada por possuir orientação de mercado com foco no atingimento de objetivos sociais através da produção de bens e serviços (YOUNG, 2009). Ou seja, essa perspectiva busca utilizar mecanismos de mercado para a obtenção de resultados sociais. Em outras palavras, a partir da identificação de oportunidades de mercado para desenvolver produtos ou serviços voltados para um objetivo social os empreendimentos sociais são criados e têm como premissa reinvestir os excedentes financeiros em iniciativas de intervenção social, a fim de maximizar o valor social (BOSCHÉE, 2001).

Já na corrente predominante em países em desenvolvimento, também denominada de vertente asiática, a principal inspiração é o trabalho do Nobel indiano Muhammad Yunus. O termo mais utilizado aqui também é o de negócios sociais ou inclusivos e a ênfase está nos benefícios sociais gerados pelas atividades de empresas privadas. Estas empresas privadas podem ser de dois tipos, de acordo com Yunus (2007 apud MOURA, 2011): (1) geridas por acionistas capitalistas dispostos a abrir mão da maximização dos lucros em prol de algum benefício social ou (2) geridas por grupos de pessoas em condições de vulnerabilidade social que são beneficiadas pela apropriação dos lucros gerados. Em outras palavras, o uso do comportamento empreendedor pode estar voltado mais para fins sociais do que para o lucro ou como uma empresa que gera lucro que beneficia um grupo específico em necessidade (HIBBERT et al., 2002).

Ao lado dessa vertente está a perspectiva latino-americana, que, semelhantemente, foca na criação de negócios que sejam sustentáveis financeiramente, lucrativos e com propósitos sociais. “Ambas as visões apontam os negócios sociais ou inclusivos com forte preocupação na redução da pobreza e que sejam iniciativas que necessariamente tenham impacto social positivo, efetivo e, sobretudo, de longo prazo” (COMINI, 2011, p. 12).

Os esforços para a definição do conceito de empreendedorismo social têm se desdobrado em quatro temas comuns, segundo Trivedi e Stokols (2011, p. 7, tradução nossa):

(1) ênfase em “objetivos sociais” em detrimento aos ganhos econômicos, (2) o papel ativista social desempenhado pelo empreendedor social, (3) elementos de empreendedorismo e inovação e (4) a criação e utilização do lucro econômico como um meio para resolver um problema social e não como um fim em si mesmo.

Mair e Marti (2004, p. 3, tradução nossa) “entendem que o empreendedorismo social é a utilização inovadora de recursos para explorar oportunidades e preencher necessidades sociais de uma forma sustentável”. Em acordo com esse conceito, Alvord et al. (2004) também compreendem o empreendedorismo social como um fenômeno que cria soluções inovadoras para problemas sociais. Ou seja, esses autores entendem o empreendedorismo social como capaz de impulsionar a transformação social.

O empreendedorismo social pode ser entendido como um termo bastante abrangente, pois seu conceito compreende um contexto de atuação em diversos tipos de organização. De acordo com Sousa et al. (2011, p. 25),

O empreendedorismo social nas suas diversas formas é entendido como um fenômeno em desenvolvimento, com finalidade multidimensional - ao lado das dimensões econômica e social, tende a integrar as dimensões cultural, ecológica e política - promovendo a qualidade de vida, o desenvolvimento humano e sinalizando respostas às necessidades de transformação social e desenvolvimento sustentável.

Por possuir um objetivo central diferente do empreendedorismo empresarial, algumas dimensões provenientes deste, como “oportunidade, inovação, valores, desenvolvimento e outras se revestem de significados com sentidos mais justos e humanos no empreendedorismo social” (SOUSA et al., 2011, p. 25).

Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006, p. 371), se referem ao empreendedorismo social “como uma atividade inovadora com um objetivo social, podendo ocorrer no setor privado, no terceiro setor ou em organizações híbridas”, ou seja, ele está atrelado à criação de valor social e à introdução de metodologias de mercado para que a oferta de serviços ou produtos possibilite uma transformação social, podendo ter diferentes formatos jurídicos.

Já Herranz et al. (2010, p. 830, tradução nossa) afirmam que um “empreendimento social pode ser definido como uma organização sem fins lucrativos que fornece um produto comercial baseado em taxas ou serviço como uma estratégia para apoiar a sua missão social”.

No que se refere aos conceitos difundidos no Brasil, uns dos autores mais referenciados no tema em questão, Melo Neto e Froes (2002, p.6) entendem que o empreendedorismo social “difere do empreendedorismo de negócios por [...] produzir bens e serviços [...] para solucionar problemas sociais e [...] por ser direcionado não somente ao mercado, mas para segmentos populacionais em situação de risco social”, ou seja, o objetivo não é mais puramente o negócio e, sim, o negócio social, envolvendo a parceria entre diversos atores, como comunidade, governo, setor privado e sociedade civil.

Dees (2001, p. 4, tradução nossa) argumenta que “o fator central que distingue o empreendedorismo social de uma empresa voltada ao lucro é a adoção de uma missão capaz de criar e sustentar valor social para seus consumidores”.

Quando se trata de financiamento, “empreendedores sociais buscam meios inovadores de garantir que suas organizações terão acesso aos recursos com tanto que estejam criando valor social” (DEES, 2001, p. 4-5, tradução nossa).

O empreendedorismo social é orientado a uma missão individual que utiliza um conjunto de comportamentos empreendedores para entregar valor social aos menos privilegiados, onde a organização é financeiramente independente, autossuficiente ou sustentável. (ABU-SAIFAN, 2012, p. 25, tradução nossa)

Pode-se entender o empreendimento social como um híbrido de intervenção governamental e puro empreendedorismo de negócios, sendo que este tipo busca tratar problemas incapazes de mobilizar o engajamento legislativo por seu contexto restrito. Abu-Saifan (2012, p. 26-27, tradução nossa) propõe dois modelos de empreendimentos sociais para posicionar os empreendedores sociais:

(1) sem fins lucrativos com estratégias de ganho de receitas ou empreendimentos híbridos: organização sem fins lucrativos, mas o modelo inclui algum grau de monetização, seja ela através da venda de um produto ou serviço a instituições parceiras ou diretamente ao público alvo. Nesse contexto, as receitas geradas são usadas apenas para melhorar a entrega do valor social; (2) empreendimentos sociais com fins lucrativos: organização com fins lucrativos, que irá fornecer um produto e serviço para resolver um problema da sociedade, ao mesmo tempo em que busca manter uma operação lucrativa. Apesar de perseguir o lucro, o principal objetivo de um empreendimento social não é maximizar o retorno financeiro para os acionistas, mas maximizar o impacto que a solução vai ter sobre o problema social em questão. A organização é independente financeiramente e os acionistas e sócios podem se beneficiar com ganhos pessoais.

**Figura 1:** Modelos de Empreendimentos Sociais.



Fonte: Adaptado de Abu-Saifan (2012).

Em resumo, é possível definir o empreendedorismo social como o processo de: (1) criar valor social através de soluções inovadoras para problemas sociais, sem o viés assistencialista, (2) utilizar mecanismos de mercado no desenvolvimento dessas soluções, (3) extrair ou não lucros, (4) ser financeiramente sustentável e (5) resolver os problemas de maneira sustentável e definitiva, com uma solução que possa ser aplicada ao longo do tempo, e não uma ação pontual.

Os principais setores onde empreendimentos sociais atuam são na sociedade, abrangendo as áreas da saúde, educação e inclusão social, além do combate à pobreza; no meio ambiente, tanto com relação ao reflorestamento quanto a poluição; e na economia, com apoio a pequenas empresas e inclusão trabalhista.

Apesar do conceito de empreendedorismo social ser bastante amplo e ter pouco consenso nos dias atuais, há outras terminologias já bem definidas e que não devem ser confundidas com ele. Assim, para fins de tornar tais diferenças mais claras, esse tópico busca diferenciar empreendedorismo social de empreendedorismo privado e de responsabilidade social.

Segundo Oliveira (2004a, p. 12), o empreendedorismo social não é responsabilidade social empresarial, “pois esta supõe um conjunto organizado e devidamente planejado de ações internas e externas, e uma definição centrada na missão e atividade da empresa, ante as necessidades da comunidade”.

Além disso, o empreendedorismo social também não é “uma organização social que produz e gera receitas, a partir da venda de produtos e serviços, e muito menos é representado por um empresário que investe no campo social, o que está mais próximo da responsabilidade social empresarial” (OLIVEIRA, 2004a, p. 12-13).

De acordo com o *Skoll Centre for Social Entrepreneurship* (2015), a definição de empreendedorismo social não deve ser estendida a filantropistas, ativistas, companhias com fundações ou organizações que possuem responsabilidade social, pois, apesar desses agentes serem importantes, eles não são se caracterizam como empreendedores sociais.

A Figura 2 apresenta a comparação desses três conceitos, na qual são analisadas características como ênfase da produção, foco, medidas de desempenho, objetivos que visa satisfazer, entre outras de cada terminologia.



**Figura 2:** Características do Empreendedorismo Social, Empreendedorismo Privado e Responsabilidade Social Empresarial.

| EMPREENDEDORISMO PRIVADO  | RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL  | EMPREENDEDORISMO SOCIAL  |
|---|--|--|
| É individual  | É individual com possíveis parcerias   | É coletivo e integrado   |
| Produz bens e serviços para o mercado   | Produz bens e serviços para si e para a comunidade   | Produz bens e serviços para a comunidade, local e global   |
| Tem o foco no mercado   | Tem o foco no mercado e atende à comunidade conforme sua missão  | Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade                                       |
| Sua medida de desempenho é o lucro  | Sua medida de desempenho é o retorno aos envolvidos no processo <i>stakeholders</i>                                      | Sua medida de desempenho são o impacto e a transformação social  |
| Visa a satisfazer necessidades dos clientes e a ampliar as potencialidades do negócio | Visa a agregar valor estratégico ao negócio e a atender expectativas do mercado e da percepção da sociedade/consumidores | Visa a resgatar pessoas da situação de risco social e a promovê-las, e a gerar capital social, inclusão e emancipação social |

Fonte: Oliveira (2004a) adaptado de Melo Neto e Froés (2002).

### 2.2.1 Negócio Social

Diante da ausência de consenso a respeito do conceito de empreendedorismo social e a fim de facilitar a escolha dos empreendedores que serão analisados nesse estudo, através de critérios bem definidos, a terminologia negócio social será utilizada como sinônimo de empreendedorismo social nesse trabalho.

O desenvolvimento de negócios sociais decorreu, dentre outros fatores, da fusão das dimensões econômica e social, como analisam Rosolen, Tiscoski e Comini (2014):

A inserção da dimensão econômica e da lógica de mercado abriu novas possibilidades para a atuação das organizações que até então contemplavam uma única dimensão (social ou econômica). Nesse sentido, surgem novos termos para caracterizar iniciativas que operam na lógica de mercado, porém com objetivos de geração de valor social: empresas sociais, negócios sociais e negócios inclusivos. (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014, p. 87)

O termo empresa social “começou a ser utilizado nos Estados Unidos quando as organizações não governamentais começaram a expandir suas atividades comerciais devido ao corte do financiamento estatal, iniciado no fim dos anos 1970”

(KERLIN, 2006, p.251, tradução nossa). Para Kerlin (2006, p. 248, tradução nossa), “empresas sociais podem ser entendidas [...] como empresas de duplo propósito que adequam metas de lucro com objetivos sociais”.

Rosolen, Tiscoski e Comini (2014, p. 89) verificam que, apesar da acentuada difusão do empreendedorismo social nos países em desenvolvimento, “o termo empresa social não adquiriu tanta aceitação em regiões como a América Latina e Ásia, [...] surgindo novas nomenclaturas, como negócios sociais e negócios inclusivos”.

O termo negócios sociais foi disseminado por Muhammed Yunus, empreendedor social criador do Grameen Bank e Prêmio Nobel da Paz de 2006 (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014). A abordagem proposta por Yunus, Moingeon e Lehmann Ortega (2010) se diferencia no que diz respeito à distribuição de dividendos, pois os autores defendem que apesar de o objetivo principal não ser gerar lucro, o dono do negócio tem direito a recuperar seu investimento inicial:

É uma empresa, que comercializa bens ou serviços, voltada para minimizar perdas, não distribuir dividendo, ser autossustentável e que retorna o investimento de seu proprietário, mas o propósito principal é servir a sociedade e melhorar as condições de vida de populações de baixa renda. (YUNUS, MOINGEON e LEHMANN ORTEGA, 2010, p. 311, tradução nossa)

De acordo com Yunus, Moingeon e Lehmann Ortega (2010), o fato de os negócios sociais buscarem ser autossustentáveis através da lógica de mercado, com venda de produtos e serviços, os diferenciam de organizações não governamentais, as quais dependem de doações e outras formas de captação de recursos. No caso de geração de excedente econômico, o mesmo “deve ser reinvestido no negócio e revertido aos beneficiários na forma de redução de preços, serviços melhores e maior acessibilidade” (YUNUS, MOINGEON e LEHMANN ORTEGA, 2010, p. 310- 311, tradução nossa).

Dees (1998) infere que as empresas sociais buscam orientação de mercado para sustentarem sua atividade social de forma consistente, sendo menos dependentes de doações. Isso tem como motivos, segundo o autor: (1) a evolução do capitalismo atrelada à crença de que a concorrência e o lucro contribuem para a eficiência e a inovação; (2) a promoção do bem estar social efetivamente, indo na contramão do assistencialismo, o qual causa dependência dos beneficiados; (3) a

busca por fontes de financiamento mais sustentáveis, já que isso garante maior segurança à operacionalização das atividades; (4) o fato das instituições que destinam recursos às organizações não lucrativas terem mudado de foco, pois empresas com abordagens mais comerciais são mais atrativas; e (5) o fortalecimento de concorrentes com orientação de mercado, tanto empresas tradicionais, como não lucrativas.

De acordo com a Artemísia (2015), negócios sociais são aqueles capazes de transformar o Brasil por meio de negócios lucrativos e que possuem potencial de atender milhares de pessoas de baixa renda, tendo as seguintes características: (1) foco na baixa renda; (2) intencionalidade, ou seja, possuem missão explícita de causar impacto social com princípios éticos e responsáveis; (3) potencial de escala, podendo ampliar seu alcance seja pela expansão do negócio, seja pela replicação em outras regiões por terceiros ou pela disseminação de elementos inerentes ao negócio; (4) rentabilidade através de um modelo robusto que não depende de doações ou subsídios; (5) impacto social relacionado à atividade principal, de maneira que o produto oferecido gera impacto social diretamente, ou seja, não se tratando de uma iniciativa separada do negócio.

Como já mencionado, os negócios sociais integram a lógica de mercado e oferecem produtos e serviços de qualidade que ajudam a diminuir a desigualdade, pois buscam atingir a população excluída do mercado tradicional e são economicamente rentáveis. Assim, os principais objetivos dos negócios sociais englobam a inclusão social, a geração de renda e a qualidade de vida (PORTAL BRASIL, 2012).

Em entrevista concedida, o diretor regional do projeto “Negócios Sociais” do SEBRAE, Roberto Menezes (2014), explica que:

Um negócio social não é ONG, nem instituição filantrópica, nem empresa formal. Pode produzir qualquer tipo de produto, mas sua meta é impactar a sociedade onde está estabelecida: resolver um problema social com a participação da comunidade, e não apenas gerar emprego. E o lucro deve ser distribuído entre os participantes externos ou ser reinvestido na empresa.

Com relação à atuação das empresas sociais, Dees (1998) elenca diversas áreas suportadas por elas, como as mais tradicionais referentes ao combate à fome, à poluição ambiental, à violência doméstica e ao uso de drogas, além de outras

como educação, artes, cuidados médicos e moradia. Essas atuações ocorrem em áreas nas quais a sociedade acredita que o mercado por si só não é capaz de suportar adequadamente e também para completar as atividades executadas pelo governo.

No que tange ao impacto social que os negócios podem gerar, a Artemísia os caracteriza em cinco principais dimensões: através da diminuição dos custos de transação, por meio da redução das condições de vulnerabilidade, ampliando possibilidades para o aumento de renda, promovendo oportunidades de desenvolvimento e fortalecendo a cidadania e os direitos individuais.

O economista indiano Amartya Sen (2000, p. 10), prêmio Nobel em 1998, afirmou que “o verdadeiro desenvolvimento consiste em eliminar as privações que limitam as oportunidades para as pessoas exercerem sua condição de agente”. Assim, é importante ampliar as oportunidades para os indivíduos, em vez de manter a visão assistencialista que faz o indivíduo continuar dependente do benefício. Ou seja, o negócio social demonstra uma visão diferente em relação à pobreza, principalmente nos países em desenvolvimento, onde o enfoque assistencialista, o qual enxerga apenas na caridade uma forma de amenizar a pobreza, sempre predominou.

Por fim, para que os negócios de impacto social no Brasil sejam consolidados como setor, Kiyama (2013) aponta a necessidade da parceria entre grandes empresas e empreendedores, pois essa colaboração permitirá o fortalecimento desse tipo de negócio, já que recursos financeiros e objetivos sociais estarão interligados mais facilmente.

Neste trabalho, o conceito de negócio social utilizado será o da Artemísia, que se diferencia de Yunus em termos de distribuição de dividendos, pois a organização entende que um negócio social pode ou não distribuir dividendos a acionistas. A escolha por esse conceito decorre do fato do Brasil ser um país com inúmeros problemas sociais e não estar familiarizado com a prática de um negócio voltado para o social, o que já consiste em uma barreira para a prosperidade desse novo setor. A possibilidade de flexibilizar o aspecto de distribuição de dividendos contribui para minimizar as barreiras de entrada.

### 2.2.2 O Empreendedor Social

Naturalmente, para que o empreendedorismo social seja colocado em prática é necessária a ação do agente principal, o empreendedor social. Para Melo Neto e Froés (2002, p. 34), o empreendedor social é aquele “movido a ideias transformadoras e assume uma atitude de inconformismo e crítica diante das injustiças sociais existentes em sua região e no mundo”.

Não é qualquer um que pode ser um empreendedor social. O empreendedorismo social é um misto de ciência e arte, racionalidade e intuição, ideia e visão, sensibilidade social e pragmatismo responsável, utopia e realidade, força inovadora e praticidade. (MELO NETO; FRÓES, 2002, p. 34)

De acordo com Dees (2001, p. 4, tradução nossa), o empreendedor social “assume a missão de gerar e sustentar valor social e não somente valor privado”, ou seja, produzir lucro pode ser um objetivo, mas não é o propósito central. O valor social está atrelado à promoção da qualidade de vida através do acesso a diversos direitos humanos essenciais, como educação, saúde e moradia. Dees (2001, p. 4, tradução nossa) explica como os empreendedores sociais conseguem criar esse valor social:

Eles reduzem necessidades em vez de apenas ir de encontro a elas. Eles buscam criar uma mudança sistemática e melhorias sustentáveis. Embora possam agir localmente, suas ações possuem o potencial de estimular melhorias globais em suas respectivas áreas, seja educação, saúde, desenvolvimento econômico, ambiental, cultural ou qualquer outro campo social.

Um dos principais responsáveis por introduzir e propagar o termo empreendedor social foi Bill Drayton, por meio da fundação da organização internacional sem fins lucrativos, Ashoka, em 1980, na Índia. Para a Ashoka (2001, p. 35), o empreendedor social é “alguém que tem ideias novas, pensa e age criativamente, tem personalidade empreendedora e coloca em tudo que pensa e faz o ideal de produzir impacto social benéfico”.

Em resumo, empreendedores sociais buscam transformar o mundo e melhorar a vida das pessoas utilizando métodos geralmente presentes no cotidiano

de empresas - como técnicas de gestão, inovação, criatividade e sustentabilidade -. Ou seja, esses empreendedores primeiro veem o problema e, depois, usam o mercado como um meio para solucioná-lo.

## 2.3 FOCO NO EMPREENDEDOR

Diante do objetivo geral desse estudo – *analisar as motivações de uma pessoa para ser tornar um empreendedor social* -, é fundamental revisar o que a literatura aborda sobre o contexto do empreendedor. Dessa forma, a fundamentação deste tópico é composta por algumas características principais do empreendedor, suas motivações para empreender e como as ideias dos negócios surgem. Importante ressaltar que, devido ao escasso material referente ao contexto do empreendedor social – o qual é o tema de pesquisa em questão e será analisado nos resultados deste trabalho -, aqui o referencial elaborado não se restringe ao contexto do empreendedor social e abrange o empreendedor em geral também.

### 2.3.1 Motivação

Apesar das diversas pesquisas sobre o perfil empreendedor, Filion (1999, p. 10) afirma que ainda “não foi possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor [...] devido aos impactos de fatores externos, como treinamento e empregos anteriores, religião, valores educacional e familiar, entre outros”, aspectos que afetam os indivíduos de maneiras diferentes.

Para Roberts e Woods (2005, p. 50, tradução nossa), “muitos dos atributos dos empreendedores sociais e convencionais são semelhantes, sendo ambos inovadores, cheios de energia, resilientes, visionários e apaixonados pelo que fazem”. Complementado esses atributos, a Schwab Foundation (2015) caracteriza os empreendedores como aqueles que identificam oportunidades onde os outros

não veem nada, combinam risco e valor corretamente, além de estarem acostumados a resolver problemas e trabalharem vinte e quatro horas do dia.

Em contrapartida, apesar de possuírem características semelhantes, os diversos tipos de empreendedores “se diferem na motivação e no propósito, pois o empreendedor social busca atender às necessidades sociais enquanto os convencionais buscam atender às necessidades financeiras” (ROBERTS; WOODS, 2005, p. 50, tradução nossa).

Em outras palavras, para que os indivíduos se movam em direção à realização de determinada ação, é necessário que possuam algum motivo, os quais diferem de pessoa para pessoa devido aos diferentes contextos em que estão inseridas.

A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, a crença segundo a qual as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a mais importante fonte de compreensão a respeito de um fenômeno que apresenta aspectos aparentemente paradoxais: a motivação humana (BERGAMINI, 1990, p. 24).

De acordo com o dicionário da língua portuguesa, “motivação” significa o conjunto de fatores psicológicos, fisiológica, intelectual ou afetiva que determinam o tipo de conduta em alguém. Pode-se entender a motivação como consequência de necessidades não satisfeitas (ARCHER, 1990). Além disso, os motivos são responsáveis por impulsionar e manter o comportamento dos indivíduos (GIL, 2001). Em outras palavras,

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. [...] Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra. (GIL, 2001, p. 202)

Segundo Lieury e Fenouillet (2000, p. 9), a motivação “é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação, da orientação e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a atividade”.

Ao longo da história, a compreensão da motivação passou por diversos estágios. Bergamini (2008) identifica alguns períodos marcantes da evolução do

conceito, sendo eles: (1) antes da Revolução Industrial, onde a motivação estava atrelada a estímulos externos, com uso de ameaças, punições e promessa de recompensas; (2) com a Revolução Industrial se acreditava que o dinheiro fosse o fator principal de motivação, oferecendo planos salariais e benefícios extras; (3) em oposição à visão anterior, a Escola das Relações Humanas, com Elton Mayo (1880-1949), acredita que a melhor maneira de motivar é fortalecer a interação social entre as pessoas e (4) na década de 50, foi desenvolvida a teoria de McGregor, a qual inclui a auto realização como fator motivacional.

Apesar da evolução na compreensão acerca da motivação, esses períodos enfatizam apenas um fator, seja o dinheiro, a interação social ou a auto realização e, isoladamente, eles não são capazes de explicar todos os motivos que tornam um indivíduo motivado. O processo de motivação é bastante complexo e envolve inúmeras variáveis, como definido por Bergamini (2008, p.19),

[...] quando se fala de motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente na busca de uma explicação que permita se apoiar em terra firme para desvendar as possíveis causas que levam o ser humano a agir. Uma simples ação pode ter muitas explicações diferentes. Isso consolida a crença de que os determinantes do comportamento residem no interior das pessoas, tais como seus traços de personalidade, suas predisposições emocionais, seus recursos intelectuais e culturais, bem como as atitudes e crenças que compõem a sua escala de valores que subjaz a cada ação. Tudo isso mostra que o estudo da motivação deve levar em conta um número maior de variáveis do que aquilo que pessoas leigas no assunto possam imaginar. A resposta para tanto não é tão simples nem tão direta como muitos podem pensar. Não existe uma única causa que por si só cubra todos os tipos de ações motivadas.

Em resumo, existem variadas correntes que entendem a motivação de formas diferentes. Assim, Gomes e Quelhas (2003), de modo a facilitar o entendimento, dividiram tais correntes em três: (1) motivação como sendo gerada exclusivamente por fatores externos ao indivíduo, representada pelo behaviorismo; (2) motivação como decorrência do raciocínio do indivíduo, entendendo o comportamento como sendo puramente racional. Engloba as teorias cognitivistas; (3) motivação como uma força que se forma dentro da própria pessoa, sendo influenciada por componentes da personalidade. Representada pela teoria da motivação intrínseca, defendida por autores como Bergamini (2008) e Archer (1990) e engloba as teorias da hierarquia das necessidades de Maslow (1987) e da motivação-higiene de Herzberg (1975).



No que tange ao empreendedorismo, há três aspectos principais: direção, intensidade e persistência de um comportamento (LOCKE, 2000). O aspecto da direção se refere à escolha de uma ação específica, o da intensidade está ligado ao esforço dispendido na realização de uma tarefa e a persistência diz respeito ao engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo (SPECTOR, 2002).

Empreendedores de negócios e empreendedores sociais possuem algumas motivações em comum, como, por exemplo, não ter rotina profissional, a necessidade de auto realização e de independência, bem como o aumento da qualidade de vida. Em contrapartida, o empreendedor busca o lucro e o empreendedor social busca elaborar estratégias que gerem retornos social e ambiental positivos (MENDES, 2014).

“Os empreendedores sociais são persistentes e possuem a habilidade de inspirar outras pessoas a trabalharem com eles. Além disso, eles se sentem responsáveis pela causa ou missão escolhida” (BARENSEN; GARDNER, 2004, p. 45, tradução nossa). Esse profundo sentimento de responsabilidade e comprometimento está relacionado às fortes convicções do empreendedor social, o que dificulta a desistência dos projetos.

Hechavarria et al. (2011) sugere que os resultados do empreendedorismo são, em primeiro lugar, devido a motivação individual de iniciar um negócio. Enquanto outros fatores, como redes de contato, disponibilidade de financiamento e atributos geográficos influenciam o processo empreendedor, é a motivação individual que leva o nascente empreendedor a agir e perseguir oportunidades. Consequentemente, compreender a motivação no empreendedorismo social é, indiscutivelmente, um importante precursor no entendimento da abrangência da atividade do empreendedorismo social, incluindo a medição de resultados.

Em um recente estudo qualitativo envolvendo entrevistas em profundidade com nascentes empreendedores sociais, Germak e Robinson (2012) identificaram um perfil em comum da motivação no empreendedorismo social, que incluem as seguintes motivações bases: uma necessidade de realização pessoal, o desejo de ajudar a sociedade, um foco não monetário, orientação para resultados e proximidade ao problema social. Os autores sugeriram um perfil misturado composto dessas motivações e está resumido na figura abaixo:

**Figura 3:** Quadro das Motivações no Empreendedorismo Social



Fonte: Adaptado de Germak (2013).

Quando se trata do contexto e experiências vivenciadas que contribuíram para esses empreendedores atuarem na área social, Barendsen e Gardner (2004, p. 44-45, tradução nossa) acreditam que:

Alguns empreendedores sociais podem ter experienciado algum tipo de trauma no começo de suas vidas, como suicídio de um familiar ou divórcio dos pais. [...] Já dos empreendedores sociais que não passaram por uma experiência extremamente traumática, muitos descreveram um tipo de experiência profundamente transformadora, como a vivência em um país estrangeiro que gerou uma nova perspectiva, o combate à depressão, ao álcool ou ao uso de drogas e a participação em trabalho desenvolvido com jovens problemáticos.

Esses indivíduos utilizam essas experiências traumáticas ou transformadoras como forma de crescimento e se diferem por suas crenças, contexto e trajetória pessoal (BARENSEN e GARDNER, 2004). Johnson (2003, p. 4, tradução nossa) acredita que eles desenvolvem seus trabalhos “com um forte senso de justiça social [...] e enxergam as atividades lucrativas como um meio e não como um fim para alcançar seus objetivos”.

### 2.3.1.1 Teorias da Motivação aplicadas ao Empreendedorismo

A fim de compreender as motivações no empreendedorismo, há duas teorias capazes de elucidar tais comportamentos: a teoria de conteúdo e a de processo

(BRAGA, 2013). A teoria de conteúdo foca no entendimento do que move os indivíduos ou no “porquê” de determinada ação (BEARDWELL et al., 2003), possibilitando compreender o que leva os indivíduos a criarem o seu próprio negócio.

Já a teoria da motivação de processo “explica como o comportamento é iniciado, direcionado, sustentado e interrompido” (SEGAL et al., 2005, p. 4, tradução nossa), permitindo identificar, no processo empreendedor, quais são as barreiras, as expectativas e as influências.

### 2.3.1.1.1 Teoria de Conteúdo ou das Necessidades

As teorias que possuem como foco as necessidades dos indivíduos são denominadas de teoria de conteúdo. Dentro da teoria de conteúdo, há algumas teorias e estudos que buscam compreender os motivos que levam alguém a empreender. Entre as teorias de conteúdo, a Teoria da Hierarquia de necessidades de Maslow (1975) é a mais conhecida. De acordo com Maslow (2003), as necessidades são determinantes da motivação do indivíduo, as quais ele classifica em uma hierarquia que inicia da mais básica em diante (de baixo para cima), sendo elas as necessidades fisiológicas, de segurança, de amor ou sociais, de estima e de auto realização.

**Tabela 1:** Fatores Motivacionais de Maslow

| <b>Tipo de Necessidade</b> | <b>O que ela representa</b>  |
|----------------------------|--|
| Fisiológica                | São necessidades físicas como: sexo, bebida, comida, sono, etc.  |
| Segurança                  | A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção, livre do perigo; um abrigo, uma estrutura, uma ordem, etc.               |
| Social                     | A necessidade endógena de amar e ser amado, ter vínculos familiares, intimidade, etc.  |
| Estima                     | O sentimento das pessoas de se sentirem valorizada pelos que as rodeiam, sua auto estima, o desejo de se sentir importante, competente e valorizado. |
| Auto Realização            | O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada  |

|  |  |
|--|--|
|  | vez mais o que cada um seria capaz de ser. |
|--|--|

Fonte: MARRAS (2000).

Nesse conjunto de teorias está, também, a teoria de McClelland (1961), “que argumenta que uma elevada necessidade de auto realização é um traço comum dos empreendedores” (SEGAL et al., 2005, p. 4, tradução nossa).

Os indivíduos que possuem elevado nível de necessidade de auto realização têm uma maior propensão a se dedicarem a atividades que envolvam maior persistência e metas mais elevadas. [...] Esses atributos de auto realização são importantes para o processo empreendedor, pois essa situação requer esforço, persistência e planejamento. (SHANE et al., 2003, p. 12, tradução nossa)

Outra teoria abordada aqui é a teoria *push / pull*. “A teoria *push* é caracterizada por fatores externos ou pessoais, como um divórcio ou insatisfação no trabalho, e possui conotação negativa” (KIRKWOOD; WALTON, 2010, p. 208, tradução nossa), podendo relacionar essa teoria ao empreendedorismo por necessidade, definido por Ângelo (2003). Já os fatores *pull* são aqueles que “atraem” uma pessoa para iniciar um negócio em busca de autonomia e auto realização (KIRKWOOD; WALTON, 2010), podendo ser comparada ao empreendedorismo por oportunidade, caracterizado por Ângelo (2003).

Por fim, surge o fator paixão na literatura, o qual “está relacionado com uma paixão ‘egoística’ pelo trabalho e por servir a sociedade, [...] onde as pessoas gostam daquilo que fazem e têm prazer em construir algo de novo e torná-lo lucrativo” (SHANE et al., 2003, p. 13-14, tradução nossa). Os estudos referentes ao fator paixão no empreendedorismo ainda são escassos, mas, de acordo com Baum, Locke e Smith (2001) já é possível verificar que a paixão impacta diretamente no crescimento da empresa.

#### 2.3.1.1.2 Teoria de Processo ou Cognitiva

“As teorias de processo [...] buscam entender as atitudes e crenças e como elas podem prever o comportamento e as intenções das pessoas” (SEGAL et al.,

2005, p. 5, tradução nossa). Assim, através da compreensão dessas características, é possível identificar como os empreendimentos são desenvolvidos.

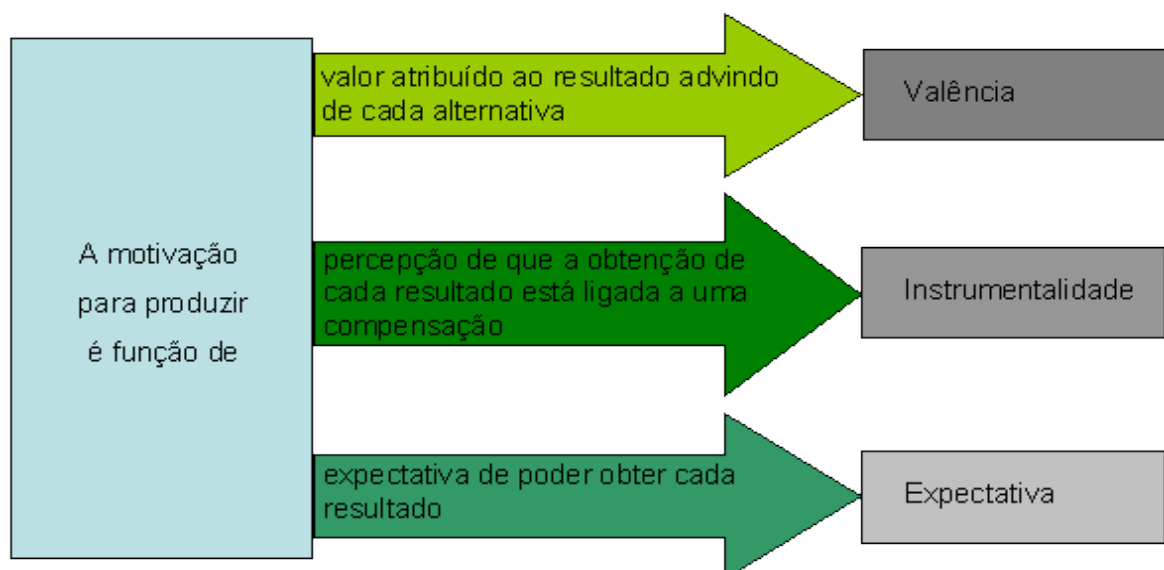
Os esforços dos indivíduos, especialmente atividades complexas como a construção de um novo negócio, são o resultado de processos cognitivos. As pessoas são capazes de pensar em resultados futuros, de decidir quais deles são os mais desejados e se é viável perseguir o alcance desses objetivos. (SEGAL et al., 2005 p. 5, tradução nossa)

Dentro desse contexto, há três teorias principais: a teoria das expectativas de Vroom, a teoria da definição dos objetivos de Locke e a teoria da auto eficácia. A teoria das Expectativas de Vroom (1964) defende que:

O processo motivacional é desenvolvido conforme as percepções que o indivíduo tem da relação entre os esforços que conscientemente estima que deve realizar para alcançar um determinado objetivo, ou meta, e o valor que lhes atribui. A intensidade desses esforços dependerá, em todo caso, da interação dos três fatores cognitivos: da Valência (força de atração ou repulsão sentida ou percebida); da Instrumentalidade (relação causal entre os resultados desejados e a potencialidade de desempenho), e da Expectância (representação antecipada da decisão a ser tomada). (VROOM, 1964 apud PEREZ-RAMOS, 1990, p. 134)

Em outras palavras, a linha central de Vroom se baseia na ideia que o comportamento humano é sempre orientado para resultados, onde as pessoas fazem as coisas esperando que tenham algo em troca.

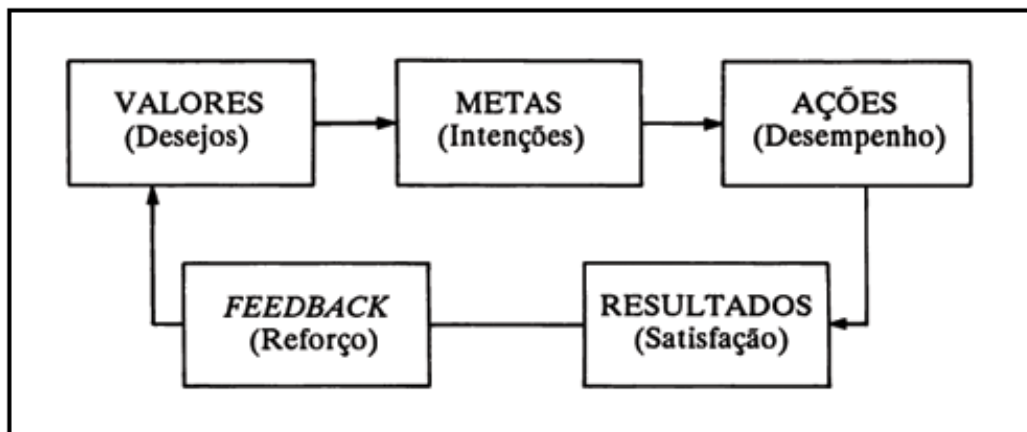
**Figura 4:** Teoria das Expectativas de Vroom.



Fonte: CHIAVENATO (1995).

Já a teoria da definição de objetivos de Locke (1968) entende que as ações dos indivíduos são influenciadas pelos objetivos e pela crença que os mesmos possuem na sua capacidade de realizar tais ações (LOCKE, 1991). Assim, através da definição dos objetivos, os empreendedores conseguem enxergar o futuro mais claramente, minimizando as chances de desistência. “Contudo, por si só, esses objetivos não são suficientes para levar à criação da empresa, pois é necessário que o indivíduo acredite que é capaz de fazê-lo. Daí surge a teoria da auto eficácia de Bandura” (BRAGA, 2013, p. 28).

**Figura 5:** Teoria da definição de objetivos de Locke.



Fonte: PEREZ-RAMOS (1990).

“A teoria da auto eficácia percebida está ligada à crença da pessoa nas suas capacidades de executar determinado comportamento, ou seja, a auto eficácia é uma atribuição de competência e controle pessoal em uma situação específica” (KRUEGER; BRAZEAL, 1994, p. 94, tradução nossa).

Cervone e Peake (1986 apud HECHAVARRIA et al., 2011, p. 688, tradução nossa), descobriram que “quanto maior a auto eficácia percebida pela pessoa, maior será o seu esforço na resolução de um problema e [...] mais facilmente atribuirá as falhas a si própria em vez de associar a fatores externos”. Wilson et al. (2007, p. 390, tradução nossa) identificaram que aqueles indivíduos “com alto grau de auto eficácia têm maior propensão para o empreendedorismo e acreditam que possuem uma ideia viável para o negócio e que ela é concretizável”. O nível de auto eficácia

dos indivíduos sofre influências de fatores externos, como sua comunidade e sua experiência anterior (BRAGA, 2013). Porém, é válido se atentar ao fato de que as escolhas do ser humano não são extremamente conscientes e racionais, já que o mesmo está exposto a aspectos emocionais e a racionalidade pura não corresponde a sua realidade.

Por fim, importante salientar que as motivações podem influenciar a transição dos indivíduos empreendedores de uma fase do processo para outra, porém, há pouca investigação no que diz respeito aos efeitos da motivação nas diversas fases do processo empreendedor. Isto é uma limitação existente e Shane et al. (2003, p. 16, tradução nossa) sugerem que “pesquisadores incorporem a motivação em uma perspectiva dinâmica de evolução no empreendedorismo, uma vez que é provável que haja diferentes motivações nas suas diversas fases”.

### **2.3.2 Desenvolvimento da ideia de um Negócio Social**

A motivação para construir determinado negócio social influencia no tipo de negócio que será elaborado, ou seja, influencia na criação da ideia, já que a mesma está relacionada com as crenças, os valores e os interesses de determinado indivíduo. Porém, além disso, há algumas fases que também influenciam no surgimento da ideia, sendo importante entendê-las.

De acordo com Mendes (2003, p. 16):

O processo criativo é formado por etapas que obedecem a uma determinada sequência de comportamentos, fases ou etapas, iniciando com um acontecimento possivelmente motivador e finalizando com a realização do que se objetiva criar. Ao se falar em processo criativo, confirma-se que a criatividade não ocorre por acaso, mas sim que ela depende da presença de alguns fatores que vão formar este processo, tendo como resultado algo novo.

Para Duailibi e Simonsen Jr. (1990), o surgimento das ideias está atrelado a um conjunto de sete fases que compõem o processo criativo da mente, as quais são: (1) a identificação, que envolve a reflexão sobre o problema e os elementos que são relevantes; (2) a preparação, na qual é feito o levantamento de dados a respeito

do problema; (3) a incubação, que consiste em um período de pausa, onde a mente deixa de focar conscientemente nos dados disponíveis por um tempo; (4) o aquecimento, quando a mente continua trabalhando e começa a criar conexões entre as informações já coletadas, chegando próximo a uma solução para o problema; (5) a iluminação, conhecido também como “Eureka!”, ou seja, o ponto máximo da inspiração, quando se enxerga a resposta para o problema; (6) a elaboração, onde o plano criativo é formulado; e a (7) verificação, que busca validar uma ideia.

Para Kneller (1978), o processo criativo apresenta cinco fases: (1) a apreensão, na qual se identifica algum problema ou algo que valha demandar esforço; (2) a preparação, onde ocorre a investigação do problema identificado por meio da coleta de informações e da organização das mesmas, para verificar novas alternativas de resolução; (3) a incubação, onde é verificada a falta de comportamento referente ao problema; (4) a iluminação, definida como o ponto mais alto do processo de criação, com o surgimento da ideia; e (5) a verificação, que consiste em estruturar a solução encontrada e verificar sua validade.

Apesar dos diferentes autores utilizarem diferentes números de etapas em suas definições, no geral, as duas abordagens possuem semelhanças no que diz respeito ao conteúdo. Em resumo, a ideia surge a partir da identificação de um problema que causa incômodo, seguido da busca de informações a respeito do problema e identificação de possíveis soluções, até que surja a melhor ideia capaz de solucionar o problema. Por fim, é feita a verificação para validar a ideia.

Dentro deste processo, “observa-se que cada indivíduo apresenta uma forma própria de desenvolver o seu processo criativo. Isto ocorre quando algo chama atenção do indivíduo, quando o mesmo observa que necessita de uma resposta para um determinado problema” (MENDES, 2003, p. 17), o que varia de pessoa para pessoa. Importante ressaltar que essas fases não se sucedem linearmente, necessariamente, mas interagem entre si de forma complexa (VOMERO, 2002).

Após a discussão de variados tópicos nestes capítulos, que abrangeram desde empreendedorismo social, negócio social, motivação, desenvolvimento de um negócio social, entre outros, foi elaborado um quadro resumo que aborda os principais conceitos analisados aqui a fim de torná-los mais claros e objetivos.



**Tabela 2:** Resumo dos principais conceitos do Referencial Teórico.

| CONCEITO  | DEFINIÇÃO   |
|---|---|
| EMPREENDEDORISMO SOCIAL                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fenômeno em desenvolvimento, com finalidade multidimensional - dimensões econômica, social, cultural, ecológica e política – que promove a qualidade de vida, o desenvolvimento humano e sinaliza respostas às necessidades de transformação social e desenvolvimento sustentável (SOUSA et al., 2011, p. 25).</li> <li>• Processo de: (1) encontrar soluções inovadoras para problemas sociais, (2) extrair ou não lucros, (3) ser financeiramente sustentável e (4) resolver os problemas de maneira sustentável e definitiva.</li> </ul>  |
| NEGÓCIO SOCIAL  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capazes de transformar o Brasil por meio de negócios lucrativos e que possuem potencial de atender milhares de pessoas de baixa renda. Possuem: (1) foco na baixa renda; (2) missão explícita de causar impacto social; (3) potencial de escala; (4) rentabilidade: não depende de doações ou subsídios; (5) impacto social relacionado à atividade principal (ARTEMÍSIA).</li> </ul>  |
| CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR SOCIAL                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aqueles que identificam oportunidades onde os outros não veem nada, combinam risco e valor corretamente, além de estarem acostumados a resolver problemas e trabalharem vinte e quatro horas do dia (SCHWAB FOUNDATION, 2015).</li> <li>• Se diferem na motivação e no propósito, pois o empreendedor social busca atender às necessidades sociais enquanto os convencionais buscam atender às necessidades financeiras” (ROBERTS; WOODS, 2005, p. 50, tradução nossa).</li> </ul>   |
| MOTIVAÇÃO<br>(Definição geral e com foco no empreendedor) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado de necessidades não satisfeitas (ARCHER, 1990) e responsável por impulsionar e manter o comportamento dos indivíduos (GIL, 2001).</li> <li>• No que tange ao empreendedorismo, há três aspectos principais da motivação: direção, intensidade e persistência de um comportamento (LOCKE, 2000). O aspecto da direção se refere à escolha de uma ação específica, o da intensidade está ligado ao esforço dispendido na realização de uma tarefa e a persistência diz respeito ao engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo (SPECTOR, 2002).</li> </ul> |
| DESENVOLVIMENTO DA IDEIA DO NEGÓCIO SOCIAL                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O processo criativo está dividido em sete etapas: (1) a identificação do problema; (2) a preparação, com o acúmulo de dados; (3) a incubação, reação da mente humana contra a pressão; (4) o aquecimento, retorno ao problema com a solução próxima; (5) a</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
|  | iluminação, quando a ideia surge; (6) a elaboração do plano criativo; e (7) a verificação da viabilidade de uma ideia (DUAILIBI e SIMONSEN JR., 1990). |
|--|--|

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo visa expor as metodologias utilizadas na investigação do tema em questão, englobando a coleta, a organização e a análise de dados, a fim de atingir o objetivo geral e os objetivos específicos previamente delimitados.

A pesquisa proposta aqui foi exploratória de caráter qualitativo, a qual visa fazer uma busca em uma situação ou em um problema, com o objetivo de oferecer maior compreensão e informações a respeito destes (MALHOTRA, 2010). A abordagem exploratória tem como finalidade obter dados de aspectos particulares da realidade humana e social e, para isso, busca compreender as experiências, valores e desejos (NIQUE; LADEIRA, 2014). Essa pesquisa foi realizada em duas etapas: entrevistas em profundidade com especialistas e estudo de múltiplos casos de negócios sociais.

#### 3.1 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM ESPECIALISTAS

Na primeira etapa, foram realizadas entrevistas em profundidade com especialistas da área de empreendedorismo social que possuem diferentes papéis dentro desse contexto, como acadêmicos, profissionais de organizações de fomento ao empreendedorismo social, além dos próprios empreendedores sociais que já estão nessa área há um tempo. O número total de entrevistados nessa fase foi de cinco especialistas. Os participantes selecionados nessa fase decorreram da pesquisa do referencial teórico, onde foram identificadas organizações referências no tema e buscados profissionais que atuam nas mesmas e também foram recebidas indicações de empreendedores sociais.

Tais especialistas, por possuírem um amplo conhecimento sobre a área em questão, contribuíram com seu entendimento acerca da definição de empreendedorismo social, de quais são as motivações e os desafios enfrentados pelos empreendedores sociais. Ainda, validaram roteiro elaborado para a realização da segunda fase de entrevistas e foram eles os responsáveis por indicar

empreendedores sociais para participarem desse estudo, contribuindo para um critério mais embasado de seleção dos empreendedores sociais.

A entrevista em profundidade pode ser definida como uma entrevista semiestruturada, de caráter direto e pessoal, onde se entrevista um único respondente a fim de descobrir as motivações, as crenças, as atitudes e os sentimentos sobre um tema (MALHOTRA, 2010). Segundo Collis e Hussey (2005), uma entrevista em profundidade acarreta em um grau de confiança mais elevado nas respostas do que um questionário comum, pois leva em consideração as comunicações não verbais, além de ser uma metodologia mais pessoal, o que contribui para os resultados da pesquisa.

O instrumento de coleta dos dados utilizado nessa etapa foi um roteiro semiestruturado (Apêndice A) elaborado com a finalidade de guiar a conversa junto aos entrevistados. O roteiro foi construído de forma simples e direta através da identificação dos principais objetivos dessas entrevistas com os especialistas.

### 3.2 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM EMPREENDEDORES SOCIAIS

Já nessa segunda fase, foram selecionados três empreendedores sociais que possuem negócios sociais com existência entre dois e três anos. Eles foram submetidos a entrevistas em profundidade. Através da indicação dos especialistas, foi elaborado um ranking dos empreendedores mais citados e os três primeiros foram convidados a participar do estudo. No caso de empate, foram levados em consideração os seguintes aspectos, por ordem de relevância: 1) é realmente um negócio social (foco em solucionar um problema social e é financeiramente sustentável); 2) possui entre dois (2) e três (3) anos de fundação; 3) está localizado em Porto Alegre.

O instrumento de coleta dos dados utilizado aqui também foi um roteiro semiestruturado (Apêndice B). O roteiro foi segmentado em dois blocos de questões para melhor organização da relação entre as perguntas e os objetivos específicos que se pretendiam atingir. O primeiro bloco buscou obter informações sobre o empreendedor social e o seu contexto – entrando também suas motivações e como

surgiu a ideia do negócio social criado -; já o segundo bloco abrange informações sobre o negócio social, englobando os desafios enfrentados pelo empreendedor social no desenvolvimento do seu negócio e de que maneira foram superados, além de buscar identificar o potencial impacto que atingirá.

### 3.3 COLETA E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS

As entrevistas realizaram-se entre os meses de abril e maio, nos locais de trabalho dos especialistas e empreendedores sociais ou através de Skype. Na primeira etapa, a média de duração girou em torno de 40 minutos e, na segunda etapa, girou em torno de 1h. Todas as entrevistas foram gravadas a fim de preservar tudo o que foi dito e foram transcritas na totalidade, contribuindo para uma análise e comparação de dados mais precisa.

Essa transcrição foi realizada em um arquivo em formato de tabela em Excel, de acordo com o roteiro da entrevista, para facilitar a análise dos dados de acordo com os blocos. De acordo com Gressler (2004), a tabulação torna mais fácil a verificação das semelhanças, das diferenças e das relações entre os dados, permitindo a compreensão e interpretação do conteúdo.

Os potenciais entrevistados foram inicialmente contatados através de e-mail com uma apresentação sobre a pesquisa e os objetivos do estudo em questão. O conjunto de entrevistas efetuadas com os especialistas reflete uma seleção natural dos mesmos, como consequência das suas disponibilidades e interesse em integrar o estudo, após o convite. Já o conjunto de entrevistas efetuadas com os empreendedores sociais obteve cem por cento de participação dos três primeiros colocados no ranking elaborado através das indicações dos especialistas.

Os cinco especialistas e os três empreendedores sociais entrevistados, encontram-se descritos na Tabela 3 e 4, respectivamente.

**Tabela 3:** Especialistas no Empreendedorismo Social Entrevistados

| <b>Nome Especialista</b> | <b>Área em que atua</b>                                 |
|--------------------------|---|
| Ana Lúcia Santana        | Coordenadora do Projeto Negócios Sociais UFPR           |
| Rubielson Medeiros       | Envolvido com iniciativas no empreendedorismo social    |
| Ana Lúcia D'Amico        | Coordenadora da área de Responsabilidade Social ESPM RS |
| Renan Costa Rego         | Gerente de Aceleração da Artemísia                      |
| Isabela Ribeiro          | Empreendedora Social com o negócio Saladorama           |

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 4:** Empreendedores Sociais Entrevistados

| <b>Logo</b>   | <b>Negócio Social</b> | <b>Ano Início</b> | <b>Empreendedor Social</b> |
|---|-----------------------|-------------------|----------------------------|
|   | Convexo               | 2013              | Bruno Bittencourt          |
|  | Colibrii              | 2013              | Gabriela Ruiz              |
|  | Return Project        | 2014              | Cássio Tramontini          |

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados em duas etapas e a organização dos mesmos, é necessário analisar as informações a fim de obter as conclusões sobre o estudo e atingir os objetivos previamente delimitados.

Na pesquisa qualitativa, a análise não é uma etapa que ocorra rigorosamente após a coleta de dados. Na prática, já se dá em parte, simultaneamente ao desenvolvimento dessa fase (TRIVINOS, 1990).

Para fins de análise nesta investigação utilizou-se a técnica da análise de conteúdo, do tipo análise temática, segundo Bardin (1995). A análise temática é uma das técnicas de análise de conteúdo na qual se busca interpretar os significados. Para tanto, são organizadas categorias de fragmentação da comunicação (BARDIN, 1995), segundo critérios de classificação.

A classificação dos dados das entrevistas com os especialistas centrou-se em três (3) categorias temáticas: Sobre os Especialistas, onde se apresenta os entrevistados nessa fase; Conceitos de Empreendedorismo Social e Negócio Social, no qual são elencadas as definições desses fenômenos na visão dos especialistas; e Sobre os Empreendedores Sociais, onde são analisadas as principais características e motivações dos empreendedores sociais, bem como os principais desafios enfrentados na criação de um negócio social, de acordo com o depoimento dos especialistas.

Já a classificação dos dados das entrevistas com os empreendedores sociais foi separada em quatro (4) categorias temáticas: Sobre os Empreendedores Sociais, onde é apresentada as trajetórias e experiências dos mesmos; Sobre os negócios sociais, o qual consiste em uma apresentação dos negócios sociais; Motivações na criação de um negócio social; e Desafios e Impacto do negócio social.

Por fim, os dados levantados através das entrevistas em profundidade com os empreendedores sociais foram confrontados com os dados coletados através dos especialistas e com o referencial teórico, levando em consideração duas grandes categorias de análise: (1) as principais características dos empreendedores sociais e (2) as motivações dos empreendedores sociais, sendo que, nesta última, buscou-se entender a relação entre o contexto do empreendedor social com a motivação e escolha da área de atuação do negócio social, além da relação entre as motivações e a escolha da área de atuação do negócio social.

## **4 ANÁLISE DE DADOS**

### **4.1 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM ESPECIALISTAS**

As entrevistas em profundidade constituíram a primeira etapa de pesquisa desse trabalho. Através delas, buscou-se compreender o que os especialistas entendem por empreendedorismo e negócio social, quais são as principais características e motivações de um empreendedor social na visão deles, e quais são os principais desafios enfrentados na implementação do negócio social.

Por fim, através da indicação de três empreendedores sociais por especialista, elaborou-se um ranking, que deu origem aos três entrevistados na segunda fase da pesquisa, os quais são apresentados no tópico 4.2 desse trabalho.

#### **4.1.1 Sobre os Especialistas**

Como mencionado anteriormente, a entrevista com os especialistas contou com cinco entrevistados: Renan Rego, Ana Lucia D'Amico, Isabela Ribeiro, Rubielson Medeiros e Ana Lucia Santana. Nesse primeiro tópico, serão apresentados brevemente quem são os especialistas que participaram da pesquisa e de que maneira chegaram ao Empreendedorismo Social.

Renan Costa Rego é gerente de aceleração da Artemísia. Ele chegou ao Empreendedorismo Social a partir do Programa de Embaixadores CHOICE, da própria Artemísia. Foi nesse programa onde teve o primeiro contato com o tema em questão e foi essa experiência que acabou sendo direcionadora de sua carreira.

Ana Lucia D'Amico é coordenadora da área de Responsabilidade Social da ESPM-RS. Ela se envolveu já faz um tempo com o terceiro setor e especificamente com a área de responsabilidade social. Além disso, atualmente, ela auxilia os alunos da empresa júnior da faculdade e, ultimamente, eles têm tido bastante contato com



empreendedores sociais, o que tem levado a professora a se interessar e pesquisar mais sobre o tema.

Isabela Ribeiro é cofundadora do negócio social Saladorama. Após o falecimento do pai dela, surgiu a oportunidade de se inscrever no Programa de Embaixadores Choice e, apesar de não saber bem o que era, decidiu se inscrever, pois estava querendo aprender mais sobre o tema. Aprovada no programa, Isabela se destacou no movimento e teve contato com diversos empreendedores sociais no Brasil todo. Foi selecionada para ser uma das pessoas referência no assunto no Nordeste e seu atual sócio foi escolhido pelo Sudeste, quando passaram a ter mais contato e estruturar melhor o que viria a ser o Saladorama. Formada em Design Gráfico, foi funcionária pública na Secretaria de Saúde do Recife, experiência que contribuiu na construção do negócio social.

Rubielson Medeiros esteve envolvido em processos de protagonismo e liderança desde a infância, onde já buscava solucionar problemas de forma criativa, como iniciativas para levantar fundos para realizar intercâmbio no exterior, vender brigadeiro e dar aulas particulares. Aos 18 anos começou a se envolver com o terceiro setor e fundou uma ONG. Ele considera que essa inquietude é de família, já que tem um irmão mais velho que sempre foi muito envolvido com a questão de liderança e de geração de renda na cidade e a mãe também sempre teve muitos empregos e facetas diferentes para proporcionar uma vida melhor aos filhos. Envolveu-se com eventos ligados a organizações americanas, como o Fórum da Liberdade, onde teve contato com conceitos de empreendedorismo americano e conheceu alguns grupos da Europa de empreendedorismo social em intercâmbios realizados em Portugal, com o olhar do negócio social.

Ana Lucia Santana é professora de economia na Universidade Federal do Paraná há mais de 30 anos e é Coordenadora do Projeto Negócios Sociais da UFPR. Nos anos 90, começou a se envolver com o terceiro setor e criou, no começo do século XXI, um núcleo interdisciplinar de estudo sobre o terceiro setor na Universidade. Propôs ao departamento de Economia a criação uma disciplina optativa que abordasse este tema para os alunos de economia, o que foi bastante novo para a época e para o curso em questão. Em 2014, entrou no tema de negócios sociais como acadêmica, onde participou de um processo de projetos em educação empreendedora do Sebrae. A proposta foi aprovada pelo Reitor da UFPR

e englobou a consciência e o conhecimento acerca dos negócios sociais. A partir disso, criaram uma biblioteca do projeto, elaboraram um livro digital e fizeram eventos dentro da universidade sobre o assunto. Em maio do ano passado, trouxeram para Curitiba o próprio Muhammad Yunus para participar de um Congresso Internacional de Negócios Sociais e Empreendedorismo. Esse ano está ministrando a primeira turma de negócios sociais e empreendedorismo, a qual foi proposta ao departamento de Economia pela própria docente.

#### **4.1.2 Empreendedorismo Social e Negócios Sociais**

No que tange à conceituação do Empreendedorismo Social, as abordagens trazidas pelos especialistas nem sempre foram convergentes, corroborando o fato de o tema ainda não ter um consenso acerca da sua definição, por ser bastante amplo e envolver o ser humano. Ana Lucia Santana comenta sobre isso:

É um conceito muito difícil de ser estabelecido como dois mais dois igual a quatro. Envolve o ser humano e por ser multifacetado é difícil estabelecer um conceito único. Um jurista, um filósofo, um economista, um administrador cada um vai dar um conceito sob seu ponto de vista, de acordo com a formação.

Dentre os conceitos trazidos, destacou-se a questão de estar relacionado com empreendimentos com ou sem fins lucrativos que buscam causar impacto social e/ou ambiental, sendo este seu principal fim. A unanimidade concentrou-se no fato da principal intenção do empreendedorismo social ser a de gerar impacto social.

Com relação à(s) classe(s) social (is) que o empreendedorismo social busca atingir, houve divergências. Por exemplo, alguns especialistas entendem que o foco de atuação está na base da pirâmide, ou seja, nas classes sociais mais baixas. Outros acreditam que o que importa é o impacto na sociedade, independente de classe social, como é o caso de Ana Lucia D'Amico:

Pensando nas correntes, me identifico mais com a norte americana, que busca um impacto social independente da classe social.

Além disso, a vontade de solucionar problemas sociais, sem depender do Estado, também é uma característica do Empreendedorismo Social, de acordo com alguns especialistas. Os brasileiros são caracterizados como criativos na solução dos problemas de qualquer natureza, sendo importantes agentes no progresso da sociedade, ainda mais em um momento turbulento nas esferas político, social e econômica que o país se encontra. Rubielson Medeiros entende que:

[...] sobre empreendedorismo social eu acredito que são novos conceitos em cima do jeito criativo que brasileiro tem de resolver e solucionar problemas não dependendo só do Estado ou de outra iniciativa. O brasileiro, ele é criativo desde sempre né então acho que empreendedorismo social nesse momento de crise ele tá crescendo. (RUBIELSON)

Ainda nessa linha de ser mais independente de ações do Estado e de grandes empresas, as quais, por sua vez, também possuem processos mais burocráticos, o Empreendedorismo Social novamente desponta como uma iniciativa organizada pela sociedade, a fim de amenizar a situação de calamidade em que o outro se encontra, como ilustra Ana Lucia Santana:

Então, por exemplo, acabou de acontecer uma calamidade numa alguma região, vamos lá em Minas Gerais, aquela calamidade da lama, aquilo não pode esperar, não é? O estado não dá conta pela burocracia de ter uma solução rápida. As empresas têm lá seus mecanismos também às vezes não dá pra atuar muito rapidamente. Mas a sociedade pode fazer muito rapidamente, não tem estas amarras, então nestes momentos aparecem pessoas dispostas a ajudar, por ação, por projeto, ou parcerias, a fazer alguma coisa naquela direção de ajudar o outro.

Outra definição relevante trazida foi a questão de que o simples fato de criar um empreendimento não se caracteriza como empreendedorismo social necessariamente, pois é preciso entender se o impacto social está sendo levado em consideração e está efetivamente sendo buscado. O impacto social está atrelado à atuação sobre uma causa, sobre um problema social, o qual de alguma maneira restringe a qualidade de vida ou vai contra os direitos humanos essenciais de um determinado grupo de pessoas. Acerca desse entendimento, Ana Lucia Santana explica que:

Não é você criar um empreendimento novo pra dizer eu tenho um empreendimento que tem uma pegada social, pode até ser, mas nem sempre é assim que um empreendimento social se realiza. O

empreendedorismo social na minha visão ele se realiza a partir do momento que você, com outras pessoas, decidem atuar sobre uma causa, sobre um problema social e de uma maneira organizada, formalmente organizada do ponto de vista institucional ou não.

Por fim, o Empreendedorismo Social não está restrito necessariamente a um grupo de pessoas específicas. Na visão de Ana Lucia Santana, um empresário ou empreendedor tradicional, um empreendedor de uma organização do terceiro setor e a sociedade como um todo podem ser empreendedores sociais, desde que tenham por princípio atuar sobre uma causa social:

O próprio Yunus diz que nós pessoas, nós humanos somos entidades multifacetadas, então o empresário tradicional pode também ter um lado seu de empreendedor social. Não só quando ele toma uma decisão, por exemplo, vou criar uma unidade dentro da empresa de responsabilidade social empresarial, mas quando ele faz mais do que isso, quando ele doa patrimônio, doa recursos dele próprio, da empresa, dos acionistas, para uma organização e até para o Estado. Muitas vezes para um projeto que ele acredita que o Estado está desenvolvendo bem na área da saúde, educação, meio ambiente. O empreendedor de uma organização do terceiro setor não governamental, que seja focada no assistencialismo ou que viva da filantropia, da doação de recursos é um empreendedor social também. Então o empreendedorismo social pode ser encontrado em todas as pessoas, numas mais desenvolvido, noutras menos desenvolvido.

Já com relação aos negócios sociais, houve maior convergência entre as opiniões dos especialistas. A característica de causar um impacto social e/ou ambiental continua como prioritária em termos de conceituação, mas, além disso, aqui também entra a perspectiva do lucro, já que envolve um negócio de fato. Renan explica que:

Um negócio social pode ser definido como empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda, sendo essa a definição da Artemísia. (RENAN REGO)

A questão do lucro é um ponto ainda em desacordo, até por existir diferentes correntes filosóficas que entendem sua utilização de maneiras distintas. Ao longo das entrevistas, ficou claro que os especialistas também não percebem esse aspecto da mesma forma. Alguns entendem que o lucro deva ser completamente reinvestido no negócio, após serem pagas todas as contas, e para outros, o lucro deve ser reinvestido parcialmente. Na visão de Isabela:

Os lucros captados são completamente reinvestidos, paga todo mundo, todas as contas e o que sobra é reinvestido no negócio, possibilitando escalar o negócio.

Já Ana Lucia D'Amico acredita que o lucro não precisa ser, necessariamente, reinvestido na sua totalidade:

Aqui é semelhante no sentido de empreender com foco no social/ambiental, mas entra a questão de utilizar parte do lucro para reinvestir no negócio.

O negócio social, assim como o negócio tradicional, também parte do pressuposto de que serão utilizadas ferramentas comuns de mercado para obter sucesso. Então, o impacto social é o objetivo final e para atingi-lo são utilizados mecanismos comuns, como se orientar pela lei da oferta e demanda, conhecer seu público alvo e estar atento às oportunidades e aos riscos. Rubielson Medeiros descreve um pouco essas características:

[...] o negócio, eu acho que ele é mais arrojado, ele é um conceito de empresa com ferramentas mais atualizadas para nova geração, ele compreende coisas ligadas ao meio ambiente e à geração de trabalho e renda muito séria, mas que nós que fazemos negócio social - eu e uma tribo enorme - ainda fazemos de forma muito ingênua ele.

Por ser uma definição relativamente nova, o negócio social ainda gera confusão sobre sua real atuação. Através de suas experiências, os especialistas também identificaram que muitas pessoas não compreendem o real significado dos negócios de impacto. Por muitas vezes, os associam à filantropia, como comentar Rubielson:

Na verdade, tem muita gente fazendo filantropia ou gerando trabalho na economia solidária que é uma coisa antiga e colocando rótulo de negócio social. Acho que ali, depois do empreendedorismo social, do terceiro setor, é o primo bem novinho que é novidade, é um jeito de fazer diferente, mas tá muito distante da cultura brasileira é algo que vem de fora também influenciar principalmente os empresários que tem grana.

Além disso, há dúvidas sobre o que de fato é o impacto social, pois se questiona se uma empresa tradicional não causa impacto social também, já que emprega funcionários, paga impostos e contribui para a movimentação da economia. Porém, no espectro do negócio social, entende-se por impacto social algo muito

maior que a soma desses fatores. Por exemplo, possibilitar acesso à saúde, à moradia e à educação de qualidade a pessoas que estão privadas disso, ou também permitir que elas possam comprar bens e serviços a um preço acessível. Em acréscimo, o negócio social não tem como principal fim o lucro, como a empresa tradicional, mas, sim, utiliza o mesmo como um meio para causar o impacto social. Ana Lucia Santana compartilha um pouco de sua experiência:

Tenho conversado com alguns colegas economistas que não tem esta visão dizem assim, tá, mas uma empresa tradicional quando se estabelece em uma região, área, município vai causar impacto econômico, social e ambiental. É verdade, vai gerar emprego, tributo para o governo, salário para as pessoas, condições de pequenas empresas serem fornecedoras. [...] O negócio social tem o lucro como um meio de atingir o seu objetivo principal que é o impacto social. Como ele tenta fazer isto? remunerando todos os fatores envolvidos na produção do bem ou do serviço. Não se fala em trabalho voluntário, não se fala em captação de recursos por meio de doação, de filantropia, de mecenato, não se fala que vem buscar benesses do governo. Mas isto não significa que não se possa ter benefícios advindo da política pública, embora nós não tenhamos leis hoje no Brasil que tratem do negócio social. Por outro lado ele vai buscar focar a produção de bens e de serviço para promover, permitir que pessoas da mais baixa camada da sociedade, que por outra via não teriam acesso a esses bens e serviços e produzir tais bens e serviços voltados para esta parte da população.

O negócio social, por suas características já elencadas, se apresenta como mais desafiador do que o negócio tradicional, já que precisa encontrar um modelo de negócio capaz de ser rentável e ao mesmo tempo acessível a pessoas das classes mais baixas. Ana Lucia Santana comenta a respeito dessas características que o tornam mais desafiador:

Primeiro tem que inovar, não ha negócio social sem inovação. Significa ele querer produzir este objeto aqui, este produto, um lápis de boa qualidade a um preço que o consumido de baixa renda, de muito baixa renda possa adquirir. [...] ele tem que buscar tecnologia, processo, modos de produção, de maneira tal que ele consiga produzir isto não a cinco, mas a centavos de real. Agora não é produzir isso e dar, doar, é produzir e vender. Porque ele precisa fazer resultado, esse resultado que é o lucro que ele vai gerar depois vai ter que permitir com que ele ganhe escalabilidade [...] e consiga reproduzir essa em outra escala, em outro lugar o mesmo tipo de negócio, tamanho pequeno, com alcance de circunferência de área geográfica.

Em termos de investidores, também existem diferenças entre quem investe em um negócio comercial e um negócio social, já que neste o investidor normalmente apenas recebe de volta o valor investido. Aos poucos, os investidores nesse segmento vão aumentando, conforme grandes empresas ou empresários

muito ricos vão tomando consciência de que precisam dar algum retorno para a sociedade. Ana Lucia Santana acredita que o empreendedor social precisa encontrar investidores que estejam alinhados aos propósitos do negócio social:

Ele vai ter que vender esse negócio, essa proposta de negócio para investidores que tenham o mesmo interesse que ele, ou seja, ampliar o impacto social no negócio. Existem vários investidores de impacto, existem grandes empresários, grandes empresas que podem destinar parte do seu resultado para investir no negócio social. Yunus costuma dizer que Fundações empresariais de família que tem muito dinheiro podem e devem ser investidores do negócio social. Como empresas tradicionais podem destinar parte do seu recurso para fazer investimentos sociais.

Por fim, importante também se atentar ao fato de que o negócio social pode causar um impacto não apenas fornecendo acesso a diferentes bens e serviços às pessoas da base da pirâmide, mas também inserindo essa parte da população no próprio processo produtivo, os quais muitas vezes tem um potencial grande em termos de realizações profissionais, porém, como estão privados de necessidades básicas, não conseguem desenvolver essas potencialidades. Ana Lucia Santana entende que os impactos podem ser ainda maiores que os objetivos específicos do negócio social, caso:

[...] ele consiga inserir parcelas da população, que seriam seus consumidores também, no processo de produção como agente na produção deste bem será produzido. [...] uma expressão muito feliz do Yunus quando ele diz quem são essas pessoas para quem o negócio social está voltado. [...] estas pessoas são como bonsais, você já deve ter lido isso, são sementes boas, são pessoas que têm habilidades, que têm capacidade, mas não conseguem desenvolver porque o ambiente que elas vivem não lhes permite desenvolver. Então falta o que, falta saúde, falta moradia digna, falta educação, falta formação para o trabalho, falta tudo. Então se a gente consegue dar esse básico, elas certamente, a grande maioria delas poderá avançar social e economicamente.

### **4.1.3 Os Empreendedores Sociais**

#### **4.1.3.1 Principais características dos empreendedores sociais**

Acredita-se que ser empreendedor social não é uma tarefa fácil. Para que as iniciativas construídas obtenham êxito, os especialistas acreditam que seja importante que os empreendedores sociais apresentem um conjunto de algumas características.

Dentre as características mais citadas está a questão da criatividade, de ser voltado para a inovação e não ter restrições quanto a ideias e pensamentos, como mencionado por Rubielson:

Eu acho que primeiro a criatividade é um dos elementos essenciais, pensando para construir um empreendedor; o segundo, uma pessoa que seja um pouco ilimitada né, que não se conforme, mas que saiba fazer uma avaliação também, uma pessoa que tenha capacidade de ser crítica, que tenha a capacidade de avaliar os riscos de ser ilimitada.

Na sequência, Ana Lucia Santana relata a importância da resiliência na persistência e manutenção do negócio social:

Acho que uma característica que é comum a todo empreendedor social ou não, mas no social ela é ainda mais relevante, tem que estar presente mesmo, é a questão da resiliência, ou seja, não desistir demais jamais apesar todos os sobe e desce das experiências que ele vai ter a resiliência é algo muito importante.

Fatores relacionados com a capacidade de ser empático também são mencionados, entendendo que essa característica é responsável por desencadear outras relevantes, como a abnegação e a paixão. Isabela comenta sobre essa característica:

Acho que empatia é o mais forte, você se sacrifica por outra pessoa. [...] A empatia gera todo o resto, gera a abnegação, a paixão, de você trabalhar sem receber muito tempo, gera o engajamento, todo o resto vem da empatia entendeu.

Verifica-se que o propósito em um negócio social é um ponto bem marcante. Assim, Ana Lucia Santana acredita que esse fator demonstra que características relacionadas ao engajamento e ao comprometimento são essenciais ao empreendedor social:

O comprometimento, iniciar um negócio social com esse compromisso e jamais se afastar dele qual o compromisso. Compromisso de focar na



empresa nesse objetivo de produzir bens e serviços para esse tipo de sociedade, para essa camada da sociedade e fazendo de forma com que ele tenha acesso a serviço de qualidade, a bens de qualidade pagando o preço que eles podem pagar.

Em termos de competências, as capacidades de gestão e de comunicação são fundamentais para que o negócio social se desenvolva e, ao mesmo tempo, o empreendedor social consiga transmitir com clareza qual seu propósito e de que maneira busca alcançá-lo. Além disso, a importância de formar uma rede de contatos forte pode ser um grande diferencial. A respeito dessas características, Ana Lucia Santana explica:

Ele (o empreendedor social) tem que ser capaz também, qualquer empreendedor, mas aqui é mais ainda, de buscar as parcerias que vão complementar as suas habilidades, então sei lá qualquer formação que ele tenha, que ele seja um pintor de parede, ele quer fazer isso acontecer ele vai buscar competência em quem entende de informática, em quem entende de programação, em quem entende de comunicação, de engenharia mecânica com processo que envolve mecânica ele tem que saber se envolver, buscar parceiros que complementem as suas habilidades para que ele possa de fato inovar, porque nenhum de nós sabe de tudo, nós precisamos ter a sua capacidade de buscar estes arranjos com pessoas ou até organizações que tenham já essa competência para contribuir com o processo de fazer algo de forma criativa.

Além disso, o conhecimento, em suas diversas formas, é considerado importante no processo de desenvolvimento no empreendedorismo social. Rubielson enxerga esse conhecimento como sendo tanto tácito quanto explícito:

Depois um conhecimento que pode não ser formal, ele não precisa ser um conhecimento acadêmico, existem empreendedores que não tem ensino fundamental e são grandes empreendedores. Eu acho que um conhecimento de vida, buscar por informação, busca por novas culturas e pessoas que se permitem experimentar coisas diferentes, pessoas que se permitem desafios, que sejam fora do padrão pra se criar algo novo e pensando nessa linha de empreendedorismo social que resolva problemas.

Por fim, características como foco, coragem, profunda intenção e busca de impacto social e visão humanitária também apareceram, porém, em menor grau.

#### 4.3.1.2 Motivações na criação de um negócio social

No campo das motivações que levam uma pessoa a criar um negócio social, a fim de solucionar algum problema social e/ou ambiental, se destacaram quatro razões principais, as quais serão apresentadas na sequência, em ordem aleatória.

O inconformismo e o desencanto com a realidade do país despontam como fortes motivações, principalmente diante do atual cenário que o Brasil e, até o mundo, vivem. São diversos fatores que enfraquecem a crença de um futuro melhor; porém, há pessoas que utilizam essa realidade de forma a buscar soluções. A fim de ilustrar esse tipo de motivação, Ana Lucia Santana explica:

[...] eu acho que a gente tá num momento, eu diria global, e específico do nosso país em que há desencanto com as coisas como elas são, [...] vamos voltar para o caso de Minas Gerais, como é que uma empresa daquele tamanho, naquelas condições econômicas financeiras cometem erros tão básicos que acabam levando à morte pessoas e desestruturando famílias, condenando ambientalmente uma área tão importante para o país. Enfim, aquele desastre que eu não sei quanto tempo vai levar pra recuperar as pessoas e a região. Então, isso causa muito desencanto, o que leva as pessoas, os jovens principalmente a pensarem assim: Poxa então esse modelo que está aí de Capitalismo, ele não tá dando conta de proteger, de proteger e preservar o meio ambiente que é o ambiente de todos nós, as empresas estão cometendo crimes gravíssimos. Veja o caso do petrolão, da lava-jato, que tá mostrando pra gente, grandes empresas movidas a lucro e esse lucro e essa perseguição do lucro pra si mesmo, para a empresa, para o negócio cometendo barbaridades. Então, muitas pessoas, especialmente a geração mais nova, que está aí para repensar o seu futuro, está repensando o seu futuro. Será que eu vou querer embarcar num modelo desses que eu já tô vendo o que causa danos que diz que vai fazer, mas não faz, diz que vai proteger, mas não protege, que vai preservar mas não preserva, que cometem crimes dessa dessas naturezas contra o ser humano, contra a sociedade, contra o meio ambiente, então eu vejo que há muito repensar, muito desencanto dos jovens de modo geral como estas questões.

Outro fator motivacional, que está relacionado ao anterior, é a vontade de fazer a diferença na sociedade, contribuir para um lugar mais justo e humano e fazer parte da solução. Como o cenário não é favorável, o sentimento de inconformismo pode acarretar na vontade dos indivíduos em ser parte da mudança. Sobre essa razão para agir no campo social, Ana Lucia Santana entende que:

Há uma boa parte também daqueles que querem fazer alguma coisa, querem ser parte da solução, que veem dos problemas, veem a magnitude dos problemas. Veem que o Estado não tá conseguindo dar conta, ineficiência, burocracia e várias outras interesses menos nobres, empresas a mesma coisa. Então o que sobra, eu preciso fazer alguma coisa, eles se descobrem capazes de participar, de interferir, de promover mudanças, nem

que seja na sua rua, nem que seja na sua escola, no seu grupo de amigos e tal e essa sensação, essa percepção de que eu não sou só parte do problema eu sou a parte da solução também tá levando muitas pessoas a buscar alternativas. [...] Transformar o mundo e ver o mundo que eles vivem, que eles querem deixar os seus filhos e netos melhor do que está agora e faz com que eles se movam nessa direção.

O aspecto da satisfação pessoal e auto realização, que também é apontado como fator motivacional no empreendedorismo tradicional, é aqui revestido de outra forma. Engloba tanto a questão de ter um trabalho com um propósito extremamente forte quanto o fato de receber diariamente um retorno das pessoas envolvidas no impacto gerado pelo negócio social. Acerca desse tipo de motivação, Isabela (1), Rubielson (2) e Ana Lucia Santana expõem seus pontos de vista:

(1) Acho que todo mundo pensa em desistir, a gente trabalha muito e dá muita coisa errada, a cobrança vem toda sobre você, sem ter retorno e tem um monte coisa pra pagar, todo mundo se questiona... Acho que o que mantém a gente motivado é que durante o dia sempre acontece alguma coisa que faz valer a pena e isso não tem sensação que pague... a motivação principal acho que é essa, a satisfação pessoal que isso provoca. Acho que tem que fazer muito sentido, é aí que cai se a pessoa tá fazendo a parada por status, daí não aguenta.

(2) Então a capacidade de se superar e de se transformar - acho que autotransformação, assim como um autoconhecimento, é diferente quando tu entrega um produto ou um serviço que nasce de ti e que veio através do conjunto das suas ideias e das suas ações - e tu ver gerar trabalho para outro, renda, oportunidade e ainda pagar a tua conta e ainda de te realizar pessoalmente. Acho que a autotransformação, a capacidade de ver algo que é parte de ti, que tá, eu posso estar funcionário público e posso não ser funcionário público; eu posso ser funcionário público realizado, acho que o empreendedor tem essa maior necessidade de ser parte daquilo que ele está desenvolvendo, acho que isso é o fio da meada pra quem realmente tá claro.

(3) A gente tem visto casos também de profissionais já na idade adulta, mais madura, abandonando um projeto de vida sedimentado em carreiras bem-sucedidas e financeiramente estáveis, abandonando em troca de um projeto mais satisfatório de vida, com mais qualidade, por mais satisfação pelo que está fazendo e não apenas pelo resultado disso no fim do mês que paga minha conta.

Por fim, um aspecto ainda pouco explorado na literatura referente à motivação, o fator paixão aparece como um incentivador e direcionador dos empreendedores sociais na criação do negócio social, atrelado ao brilho no olho e à busca pela realização de um sonho, como traz Rubielson:

Eu acho que numa linha dos que têm clareza do que fazem - porque alguns são empreendedores e não tem essa clareza - mas dos que tem clareza é a realização do sonho, acho que de fazer algo que é genuíno e que se faça com paixão e que se faça por acreditar, por dar brilho no olho, por ser algo até meio utópico, que esteja fora do contexto e da realidade daquela pessoa, acho que a realização do sonho.

Ana Lucia Santana acredita que o que leva os empreendedores sociais a muitas vezes abandonarem suas profissões de origem e se dedicarem a uma carreira de impacto está ligado à paixão:

Mas porque deixaram de fazer o que faziam: paixão. Então essa é uma coisa que define bastante bem a motivação de muitos que decidem por paixão. Alguma causa por paixão, a querer mudar o mundo.

#### 4.1.3.3 Principais desafios enfrentados na criação de um negócio social

Como se sabe, os desafios enfrentados por empreendedores em geral não são poucos, ainda mais na fase inicial de estruturação do negócio. No empreendedorismo social isso não é diferente e, possivelmente, é ainda mais complexo, devido às suas peculiaridades.

Dentre alguns dos desafios que os especialistas elencaram, aparece o acesso ao investimento semente, aquele durante o período inicial e a captação de recursos financeiros em geral. Isabela explica um pouco da sua experiência prática:

A questão do dinheiro é bizarro, porque a gente começou o Saladorama com R\$ 250,00..era aquela parada, temos dinheiro hoje, não sabemos se teremos dinheiro amanhã para produzir as coisas.. Mas o dinheiro chegava, entendeu, era muito assim temos dinheiro agora, aí no final do dia não temos dinheiro, aí chegava o dinheiro das saladas vendidas e aí temos dinheiro novamente pra fazer o estoque pra amanhã, muita adrenalina. A gente não conseguia fazer estoque, então pagava muito mais caro.

Ainda na parte financeira, um desafio grande enfrentado consiste na modelagem de um negócio social que seja ao mesmo tempo lucrativo e acessível ao público alvo, como comenta Renan:

[...] por fim, a necessidade de modelagem de um negócio lucrativo com margens apertadas e escalável também entra aqui.

Outra dificuldade consiste em entender profundamente o seu público alvo. Pode acontecer de o empreendedor social não ter relação prévia com os beneficiários do seu negócio social e, caso não faça uma análise prévia aprofundada das necessidades dos mesmos, há grandes chances de oferecer soluções não condizentes com a realidade.

Além disso, no início, normalmente, há obstáculos no sentido de adquirir credibilidade e confiança das pessoas e dos investidores. Isso pode estar relacionada à dificuldade em explicar o que é o seu negócio social, fazer as pessoas entenderem o valor da cadeia e gerar o interesse dos outros. Ana Lucia Santana (1) e Isabela trazem suas percepções sobre essa dificuldade:

(1) Uma delas, eu não sei se a principal, é convencer outras pessoas de que isso é viável, entendeu? Então, ele acredita, ele tem certeza de que é uma oportunidade real, que vai crescer, que vai se expandir, que vai dar resultado, etc. Convencer outras pessoas que é um negócio viável, que é merecedor de receber recursos de investimento, apoio, parcerias, esforços.

(2) Fazer as pessoas entenderem o consumo com propósito nesse momento é o maior desafio... a gente reclama do sistema, mas a gente não topa comprar uma laranja por cinquenta centavos sabendo que ela foi produzida de maneira correta se me oferecerem uma laranja de sete centavos cheia de agrotóxico.. As pessoas entenderem o valor da cadeia, essa é a minha principal dificuldade.

Essa conquista de credibilidade e confiança está relacionada, entre outras coisas, à dificuldade de entrada e aceitação por parte dos potenciais consumidores, os quais podem estar cobertos de preconceitos acerca da solução fornecida pelo negócio social. Isabela ilustra com a experiência do seu negócio social:

[...] a dificuldade de entrada, acho que de preconceito mesmo, agora a gente sente menos. Tem aquela que as pessoas acham que o que é feito para a comunidade não é consumido para a classe A e vice versa, hoje a minha operação tá dividida meio a meio... o mesmo sanduíche que vai sair daqui pra comunidade é o mesmo que vai pra classe A e todo mundo curte, não é porque é pra comunidade que precisa ter menor qualidade e não é porque é pra classe A que tem que ter maior preço.

Formar uma equipe que tenha o mesmo propósito e se engaje junto na busca pelo atingimento do objetivo principal, muitas vezes também pode ser um grande

desafio. Aprender a lidar com pessoas muito diferentes em termos de características e trajetória de vida pode exigir o desenvolvimento de habilidades e capacidades do empreendedor social para contornar situações inesperadas. Isabela exemplifica com sua experiência de inserir os próprios beneficiários do negócio social na cadeia produtiva:

Outro problema grande é com relação às pessoas... a gente tem a visão romântica da comunidade que é linda, maravilhosa, mas que na prática a teoria é outra... então quando chega aqui, não adianta só gerar acesso pras pessoas, tem que criar uma transformação de mente, entendeu.

Aspectos ligados à manutenção do negócio social, no sentido de o empreendedor social se manter fiel ao seu propósito e não desistir nos primeiros obstáculos, também são desafiadores. Ainda nesse sentido, também desponta como um fator de difícil manuseio a questão de tornar o negócio social algo independente ao seu fundador, como explana Rubielson:

Porque criar é fácil, difícil é manter. Um bom empreendedor não é aquele que cria um negocinho depois de um ano ele fecha, abre outro negocinho, aí ele muda de nome, aí fecha. É o cara que consegue permear, manter as suas ideias [...] O bom empreendedor é aquele que consegue criar soluções e projetos que depois elas sobrevivam sem a presença dele, que fique longe do Ego dele, da possibilidade dele tocar.

A infraestrutura da comunidade em que o negócio social se instala pode exigir esforços no sentido de minimizar os impactos negativos causados, como, por exemplo, questões de violência, de falta de água e de saneamento básico, condições de asfalto, entre outros.

Por fim, um ponto que demonstra ser essencial para a maior disseminação e prática do empreendedorismo social no Brasil é o fortalecimento desse ecossistema, de maneira que os interessados e engajados nesse setor estejam em contato, a fim de suportarem o desenvolvimento mútuo. Sobre esse aspecto, Ana Lucia Santana percebe que:

[...] Por exemplo, tomando como exemplo Curitiba, nós temos um ecossistema, vamos chamar assim, desse tamanhinho, de pessoas e instituições de Curitiba que acreditam no modelo, acreditam no negócio social, acreditam nesse tipo de empreendedorismo social, negócio de impacto. Então, nós ainda somos muito pequenos, esse troço ainda tem que expandir muito pra quê haja um fluxo de recursos econômicos e financeiros

pra dentro desses negócios, pra que eles ganhem viabilidade, ganhem escalabilidade, ganhem volume, porque - à medida que você tenha mais e mais negócios pra você mostrar, pra você demonstrar, pra você dizer olha como isso dá certo - maiores serão as chances de convencimento.

## 4.2 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM EMPREENDEDORES SOCIAIS

Este tópico está dividido da seguinte maneira: primeiramente, são apresentados os empreendedores sociais entrevistados e suas trajetórias de vida; após, os seus negócios sociais são trazidos para ilustrar melhor sua área de atuação, beneficiários e problemas que buscam solucionar, entre outros aspectos; o terceiro item aborda as questões motivacionais que os levaram a empreender no âmbito social e/ou ambiental; e, por fim, são abordados os principais desafios enfrentados com o negócio social e seu potencial de impacto. Para facilitar a compreensão do leitor, dentro de cada tópico haverá uma separação por negócio social.

### 4.2.1 Sobre os Empreendedores Sociais

- **Convexo**

Bruno Anicet Bittencourt tem 25 anos, é formado em Administração pela UFRGS e é cofundador da Convexo. Desde criança já se envolvia com todos os projetos que aparecessem no colégio e a escolha pelo curso de Administração se baseou no fato dele querer fazer muitas coisas diferentes. E ao longo do curso foi isso que fez, realizou estágios em empresas das mais diversas características e também teve experiências dentro da Universidade.

Por influência da mãe, ele sempre esteve envolvido com trabalhos voluntários, fosse em creche, centro espírita ou asilos. Como a maioria dos recém-formados, Bruno tinha dúvidas com relação ao futuro profissional, mas sabia que não queria trabalhar no setor público, nem em uma multinacional, devido a uma

busca por propósito muito forte, que viria a se concretizar futuramente. Em meio a essas dúvidas, começou a se envolver com empreendedorismo e quando estava trabalhando no Programa de Empreendedorismo da UFRGS conheceu Onília, que viria ser sua futura sócia e parceira na trilha dos negócios sociais. A ideia de trabalhar com educação foi apaixonante instantaneamente e, inclusive, motivou Bruno a começar a dar aula em um curso técnico de Administração e a fazer mestrado. Hoje, está com o doutorado na área de inovação, tecnologia e sustentabilidade em andamento.

Com relação às suas principais características, ele considera que o entusiasmo seja a central, como define:

[...] acho que minha principal característica é o entusiasmo, eu trabalho, tipo, pra eu trabalhar eu preciso estar muito motivado, e eu me motivo muito fácil com as coisas, então eu acho que a própria questão de estar em um negócio social, estar vinculado também com educação, eu conseguir também ver os resultados é algo que dá uma força e uma energia muito forte pra mim, então acho que é algo que acaba me alimentando e eu alimentando junto, uma relação de troca...

Além disso, a capacidade de se relacionar com públicos muito diferentes também é característica dele, já que o próprio negócio social exige alguém flexível nesse sentido. O fator esperança é considerado outra característica, pois se considera uma pessoa com muita crença, que acredita e sonha muito. Por fim, a criatividade também faz parte do perfil dele, no sentido de pensar em novas possibilidades.

- **Colibrii**

Gabriela Ruiz tem 30 anos, é formada em Direito e é cofundadora da Colibrii. Desde criança ele teve como característica a preocupação com o próximo, no caso da escola, tinha um cuidado com as crianças que ficavam mais excluídas do resto da turma ou aquelas que sofriam algum tipo de *bullying*. Além disso, desde pequena acompanhava a rotina do pai, que é advogado, e se orgulhava do fato dele defender as pessoas. Como influencia, optou por fazer Faculdade de Direito na PUCRS.

Durante a faculdade, estagiou a maior parte do tempo, mas nunca se encantou realmente pelo curso. Além disso, presenciou situações profissionais com



as quais não concordava e passou a questionar seu futuro profissional. A partir daí, começou a pesquisar mais sobre outro lado do direito, sobre a mediação de conflitos, área em que desenvolveu seu trabalho de conclusão do curso. Depois de formada, foi realizar uma especialização nessa área – ainda pouco explorada no Brasil na época – em Madrid, na Espanha, onde ficou por dois anos. Durante esse período no exterior conheceu a Organização Cruz Vermelha, onde teve sua primeira experiência com trabalho voluntário. Ao retornar para o Brasil, no final de 2012, conheceu a AIESEC, organização internacional com ênfase na diversidade cultural, e entrou para a organização com a motivação de manter o trabalho voluntário com um propósito forte.

A fim de se sustentar, continuou trabalhando com direito, mas entendia que era algo pontual e, em paralelo, continuou com o trabalho voluntário na AIESEC e buscando outros projetos. No final de 2012, teve contato indiretamente com o movimento CHOICE, onde conheceu o conceito de negócios sociais, como comenta:

[...] não lembro muito bem, mas comecei a ver que aquilo fazia muito sentido, porque eu via que no trabalho voluntário eu não ia conseguir me sustentar, mas era algo que tinha um propósito muito forte e algo que eu gostaria de fazer né [...] tu não tem essa referência de profissão né, tu tem o teu trabalho e no teu tempo livre tu tem o teu *hobbie* que era o trabalho voluntário, eu fazia algo que eu gostava no meu tempo livre, que era o trabalho voluntário, mas eu queria que aquilo fosse a minha vida e não um tempo livre que era muito pouco, não era suficiente pra mim.

Ao final de 2012, Gabriela participou do Projeto OASIS na comunidade Morro da Cruz, um projeto que tem por objetivo revitalizar espaços públicos em parceria com a comunidade local, a fim de estimular a coletividade entre eles. Em paralelo a isso, conversando com uma amiga da AIESEC que tinha interesses comuns, começaram a desenhar o que viria a se tornar a Colibrii.

Quanto se fala em características, ela elenca como principais a empatia, a persistência e um senso de igualdade.

- **Return Project**

Cássio Tramontini tem 26 anos, é formado em Turismo pela PUCRS e é co-fundador do Return Project. Desde cedo já estava envolvido com questões sociais

por influência dos pais, e se via sempre querendo ajudar o próximo, fosse doando comida, doando roupa ou realizando outro ato solidário. Inclusive, sobre isso, comenta sobre uma lembrança específica:

[...] teve uma vez que minha mãe foi na sacada e eu tava só de camiseta no frio e eu tinha entregue um casaco, um moletom, pra um gurizinho de rua que tava passando, e ela não sabia se me xingava ou ficava feliz pelo o que eu tinha feito.

Ao longo do colégio e da faculdade, se envolveu com ações sociais, mas não se considera um modelo de voluntário extremamente engajado. Buscava juntar amigos a fim de arrecadar dinheiro para dar um pouco de alegria e conforto àqueles que necessitavam. Em termos profissionais, sempre esteve mais voltado para o marketing da área do turismo.

Entre os seus 18 e 23 anos, viajou por diversos lugares, os quais não eram grandes metrópoles, mas lugares mais inóspitos e com menos estrutura. Essa experiência contribuiu para uma mudança de perspectiva sobre o mundo, pois se deparou com situações com as quais nunca havia imaginado, principalmente com relação a condições de vida extremamente degradantes. O fato de ter tido uma conexão mais profunda com essas realidades precárias e, ao mesmo tempo, não concordar com um turismo “vazio”, voltado apenas para aproveitar as coisas boas que os locais têm a oferecer e ignorar as mazelas enfrentadas por lá fizeram Cássio refletir acerca da questão de somente explorar os lugares e não deixar nenhum retorno. Com relação a uma dessas experiências, ele relembra:

[...] na Indonésia vi uma situação que foi a que mais mexeu comigo que foi ver um pai com uma criança de uns 4/5 anos de mão dada com o pai chegando em uma praia paradisíaca assim, linda, maravilhosa, mas chegando numa bancada de coral com uma sacola de lixo despejando todo o lixo no mar assim, com a criança do lado e aquilo ali parece que atvou minha cabeça e cara, para tudo que tá tudo errado.. aí fui conversar com ele pra ver porque ele tava fazendo aquilo e era um local que tinha no máximo 50 pessoas morando naquela ilha, a gente tinha levado dois dias pra chegar naquela ilha de barco e então não era qualquer pessoa que ia chegar ali, tava eu e mais quatro amigos meus e eu pensei, cara, se ninguém botar a mão no ombro daquela pessoa e falar que o que ele tá fazendo é errado, que ele pode usar aquilo ali pra adubo ou pra qualquer outra coisa, mas não jogar dentro do mar, porque daqui a 6 meses quando ele for pescar vai vir um plástico dentro do peixe que o filho dele vai comer.. e daqui a pouco não é por maldade, mas ele não tem acesso a esse tipo de coisa, quem é que vai fazer isso?

Ao retornar das viagens, conversando com mais dois amigos, Diego - atual sócio - e Angel - antigo sócio -, descobriram que tinham incômodos e experiências semelhantes e resolveram criar uma ação que levasse as pessoas a agir e refletir sobre suas atitudes com relação aos locais que passam. Esse incômodo se transformou em um propósito e esse propósito se transformou em um negócio social: o Return Project.

Cássio se enxerga como uma pessoa muito criativa, muito proativa com relação aos problemas, muito persistente e que tem muita fé, no sentido de acreditar muito nas pessoas e na melhora da situação atual do país através de pequenas atitudes.

#### **4.2.2 Sobre os Negócios Sociais**

- **Convexo**

A Escola Convexo Limitada tem como área de atuação a educação, a fim de promover a transformação social e a geração de renda. A ideia central se baseia na realização de micro revoluções capazes de levar ao desenvolvimento social, educacional e econômico.

Dentre os principais problemas que busca resolver estão: despertar o espírito de liderança em crianças e jovens em vulnerabilidade social, dar aulas de reforço de português e matemática devido ao baixo nível das escolas e a geração de renda em comunidades carentes. Para isso, foi desenvolvida a metodologia da Convexo, a qual parte da identificação de um problema local, que é visto como uma oportunidade para desenvolver soluções sustentáveis para a comunidade. Os estudantes participam de oficinas durante a semana, normalmente no contra turno escolar. Todo projeto desenvolvido por eles parte de um diagnóstico da realidade local e criação de alguma iniciativa com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas que ali moram. Em paralelo, professores ou facilitadores contratados pela Convexo trabalham conteúdos curriculares de Português e Matemática.

O público alvo da Convexo abrange desde as próprias crianças que participam das oficinas, os professores das escolas envolvidas – há capacitações para eles -, os pais dos alunos, as empresas que também participam das oficinas em conjunto com os alunos e os mentores, que são pessoas da sociedade que auxiliam nos projetos. Através do contato entre esses diferentes públicos, o negócio social propicia a aproximação dos mundos, o que é visto como ponto chave para a transformação social.

De acordo com Bruno, a ideia do negócio social surgiu a partir de dois pontos centrais. Um deles é a história de vida da Onília, sua sócia e co-fundadora da Convexo. Onília vem de uma família pobre, que viveu em condições adversas e conseguiu melhorar sua condição de vida. O segundo ponto surgiu especificamente da experiência da Onília em perder a mãe, onde ela passou por momentos de reflexão acerca das críticas que fazia com relação à mãe, mas entendeu que, na realidade, ela nunca havia feito nada para mudar a situação. Bruno e Onília vêm de realidades bem distintas, de maneira que as motivações de cada um para iniciar o negócio social não são as mesmas, porém, o objetivo central de ambos é promover a aproximação de mundos através do empreendedorismo e da educação. Sobre o momento do surgimento da ideia da Convexo, Bruno narra:

[...] a Onília é todas as minorias possíveis e ela conseguiu meio que mudar o ciclo de vida que tava tipo predeterminado pra ela... e ela conseguiu ser uma liderança potencializada, digamos assim... e aí o que a gente queria na verdade, era conseguir promover mais essas transformações com outras Onílias, potencializar essas lideranças [...] um segundo motivo, que é bem pessoal também [...] a mãe dela tava internada no hospital, e ficou um tempão internada, e a Onília sempre criticou muito a mãe dela, porque mesmo sendo de realidade bastante carente, a mãe dela trabalhava muito com assistencialismo, tipo ela dava o que eles não tinham pra ajudar as pessoas, e isso sempre gerou uma revolta muito grande na Onília, e aí o que aconteceu.. quando ela ficou lá com a mãe dela internada no hospital, que ficou muito tempo dormindo lá e a mãe dela tava morrendo, ela viu que ela sempre criticou a mãe dela, mas nunca fez nada, e aí ela começou a pensar na convexo enquanto a mãe dela tava no hospital.. e aí foi muito bacana, ela começou a fazer aquele curso de empreendedorismo criativo na perestroika e ela até começou o curso pra pensar num negócio de contabilidade e no meio mudou pra convexo e aí no dia que ela apresentou pra banca a convexo, que era a banca final, a mãe dela morreu de manhã e ela apresentou de tarde..

Atualmente, a abrangência geográfica se concentra em Porto Alegre e em São Leopoldo, região metropolitana. Em termos de recursos principais, o maior ativo

é a metodologia, que foi desenvolvida sob medida para resolver os problemas a que se propõe e que está em constante desenvolvimento. Além disso, as pessoas também são recursos essenciais, abrangendo a equipe Convexo, os educadores e os mentores. A rede colaborativa que foi formada é outro ativo fundamental que dá um suporte muito importante. Em linhas gerais, Bruno entende que os principais recursos são os mais intangíveis. Acerca da metodologia, ele comenta:

[...] é uma lente diferente que a gente utiliza, a gente entra no espaço sem nenhum julgamento e a gente consegue fazer com que o neto da cafetina do bairro vá ter aula junto com o filho do empresário e eles vão conseguir ter uma relação extremamente sadia.

Com relação aos parceiros, há o Espaço Vila Flores, onde a Convexo tem seu escritório, tem também as escolas, as quais acreditam e valorizam muito o trabalho desenvolvido, inclusive liberando os alunos das aulas para participarem das oficinas da Convexo. Os pais, os mentores e os estabelecimentos parceiros que auxiliam na implementação das soluções construídas fazem parte dessa grande rede de parceiros também. Recentemente, foi criado o Conselho da Convexo. Ele é composto por pessoas das mais diversas formações e experiências, a fim de contribuir no desenvolvimento do negócio.

Sobre a forma que está a estruturada a equipe hoje, dentro da Convexo mesmo há três pessoas: o Bruno, que é responsável pela parte de conexões; a Onília, que cuida da parte das experiências; e a Karen, com a parte de comunicação institucional e treinamentos corporativos. À parte dessa equipe, há dois educadores em sala de aula que são remunerados – antes eram voluntários, mas não deu certo –, há uma pessoa responsável pelo treinamento de professores, a qual é remunerada pelos serviços prestados e outra que cuida da parte da incubadora, que está mais focada na questão do menor aprendiz.

A respeito da formalização jurídica, a Convexo é uma empresa limitada. A escolha por essa opção decorreu do fato de querer ganhar dinheiro e fazer o bem ao mesmo tempo, sendo considerado um ponto importante para as pessoas perceberem o valor naquilo que eles realizam e pagarem por isso.

No início das operações, utilizaram financiamento pessoal, onde a empresa de contabilidade da Onília forneceu um empréstimo no valor de R\$ 120 mil reais. Os principais custos hoje são com as parcelas do empréstimo, que gira em torno dos R\$ 5.000 mensais, a remuneração dos educadores e pessoal, e demais recursos, como materiais e espaço.

Atualmente, 90% das receitas são provenientes dos treinamentos gerenciais com empresas, que consiste em mesclar treinamento gerencial com a sala de aula. Além disso, há receitas dos treinamentos com professores, da colaboração mensal dos mentores no valor de R\$ 10,00 e, recentemente, foi lançada a loja virtual com os produtos da base da pirâmide.

Quando o assunto é lucro, Bruno comenta que a Convexo ainda não teve lucro, mas que a ideia é reinvesti-lo por completo no negócio. Ele entende que o futuro ideal é caracterizado por uma boa remuneração aos funcionários e que os sócios recebam apenas pelo que trabalhar, sem receber pró-labore.

- **Colibrii**

A Colibrii tem como área de atuação a moda sustentável. É um negócio social com o lado sustentável e social muito forte, englobando o social, econômico e ambiental. Essa nova proposta de moda tem por objetivo não só um produto, mas quem está por trás dessa produção e qual impacto essa atividade tem para essas pessoas. A ideia central desse negócio social é renovar possibilidades, oportunidades e olhares.

O negócio está estruturado da seguinte maneira: artesãs de comunidades locais são responsáveis pela produção de diversos itens através da reutilização de resíduos têxteis, como guarda-chuva, calça jeans e cinto de segurança. Através dessa ocupação, são remuneradas por lotes de produção, se tornando mais independentes financeiramente. Baseiam-se em três pilares: orientação, co-criação e venda.

A respeito dos problemas que buscam solucionar, Gabriela entende que são dois principais: a geração de renda e o empoderamento das artesãs e a questão de promover um consumo consciente, preocupado com toda a cadeia de produção e

com o fator ambiental. Assim, o público alvo são tanto as artesãs quanto os clientes efetivamente e as empresas que realizam projetos com foco sustentável.

A gente começou focada nas artesãs né, então a gente tinha muito essa coisa de gerar oportunidades, porque a gente via que tinha uma coisa muito bacana acontecendo, mas não se encontrava com as oportunidades [...] nada mais era do que trabalhar com a desigualdade, porque são pessoas que estão num contexto à margem de tudo que acontece [...] trabalhar a desigualdade em forma de oportunidades iguais... nasceu assim, aproximar realidades diversas, aproximar esses mundos que estão bem distantes [...] esse ponto então bem voltado pras artesãs, levar fonte de renda, de conhecimento, autonomia, empoderamento, enfim [...] tinha muita gente que queria consumir de uma maneira melhor, mais consciente, mas não achava essas oportunidades.. e aí a gente acabou percebendo que a gente era uma fonte, uma oportunidade que a gente dava pro consumidor, com um produto que sabia da onde vinha, quem fazia, então a gente viu que tão importante que fazer o trabalho com as artesãs, era fazer esse trabalho com o cliente, tem todo um projeto, um propósito por trás.

A ideia da Colibrii começou a surgir no final de 2012. Nessa época, Gabriela participou do Projeto Oasis no Morro da Cruz, o qual tem por objetivo revitalizar espaços públicos em conjunto com a comunidade local. Essa experiência, atrelada ao desejo de ter um trabalho de propósito e ao fato de ter uma amiga, Marília, com uma vontade em comum, foram os impulsionadores iniciais para modelar o negócio. Começaram a pesquisar, buscar referências em negócios sociais e conversar com diversas pessoas a fim de gerar ideias. Optaram por ir ao Morro da Cruz, onde já existia certa abertura pela participação prévia da Gabriela no projeto e começaram a analisar o cenário e conversar com a população local. A primeira ideia, que haviam tido anteriormente, foi a de um banco de microcrédito, devido às referências pesquisadas; porém, verificaram que esse não era um problema real daquela comunidade, pois o dinheiro não era um impeditivo, mas sim outros fatores como conhecimento e saber lidar com as finanças e com a gestão de um negócio.

Gabriela e Marília passaram a frequentar a cada quinze dias a associação de moradores do Morro da Cruz, o que proporcionou um contato maior com aquelas pessoas e, especificamente, com as mulheres artesãs de lá. Conheceram um grupo de costureiras, formado por aposentadas, algumas mais novas, e começaram a se direcionar nesse sentido, buscando entender como funcionava e como elas se organizavam. Identificaram que elas recebiam doações de materiais e tecidos, mas não tinham uma visão ou um interesse em trabalhar com a comercialização da produção e nem de sair para participar de eventos fora da comunidade. Além disso,

também havia dificuldades em toda a parte do negócio em si, na precificação de produtos, conceito de produtos, comercialização, etc.

A partir daí, optaram por, inicialmente, trabalhar com capacitação em alguns temas e realizar oficinas, mas perceberam que esse não era o foco principal daquelas mulheres e sim a geração de renda:

[...] mas a gente viu que a geração de renda era muito mais importante pra eles naquele contexto e naquele momento do que aprender um conteúdo x ou y... então a gente pensou, bom vamos ter que inverter... porque não tinha sentido levar conhecimento se elas não fossem vender o produto delas...

No final de 2013, a Colibrii atual começou a se desenhar. Já existia o foco nas artesãs, mas foi um longo período de maturação até conseguir abertura com elas e conseguir identificar o que seria de fato impactante para elas. Então, começaram a entender o que seria importante trabalhar nos produtos, como seria a organização do grupo, o planejamento de vendas, estudar o mercado, pois os produtos não seriam vendidos para a comunidade, mas sim para fora dela. Como a Gabriela é formada em Direito e a Marília, em Economia, não houve um designer voltado para a parte técnica desde o início, foi um processo mais voltado para o lado humano. E a ideia era sempre de construir junto com as artesãs, em vez de chegar lá com tudo pronto apenas para elas operacionalizarem, até porque elas detinham o conhecimento da costura.

Com o passar do tempo, após o início das vendas, verificaram que o produto começou a ser muito demandado, em termos de qualidade, estilo e material. Passaram a ganhar mais reconhecimento da mídia e dos consumidores. Houve uma “seleção natural” entre as costureiras que entendiam e se identificavam com o propósito do negócio social e as que não se adequavam. Com essa maior visibilidade, surgiu a oportunidade de realizar um projeto de marketing com a YouCom no final de 2014, o qual consistia em aproximar os clientes da loja que estava iniciando através da doação de calças jeans e, em contrapartida, os mesmos receberiam um desconto nas compras, além de ganhar um produto Colibrii nas compras acima de um determinado valor. Essas calças jeans foram utilizadas para a produção de novos produtos da Colibrii, processo denominado de *upcycling*, que é a essência desse negócio social.



Em termos de abrangência geográfica, possuem dois grupos de artesãs fixos em Porto Alegre: um no Morro da Cruz e outro em uma cooperativa na Voluntários da Pátria. Já com relação a abrangência do produto, como há a loja virtual, é possível chegar a várias localidades do país. Há a intenção de replicar a metodologia, mas ainda estão estruturando de que maneira, a fim de não perder a essência desse trabalho vivencial com as artesãs.

Com relação aos principais recursos utilizados, estão os materiais, os resíduos, as artesãs e as máquinas. Apesar de possuírem um espaço físico, não o consideram como um recurso principal, pois por um bom tempo não tiveram um escritório e isso não foi um impeditivo. Já sobre os parceiros, o espaço Vila Flores é um deles, não só por ser um local de trabalho, mas por propiciar o contato com diversas pessoas que se complementam. Além dele, há as empresas parceiras que já desenvolveram projetos com a Colibrii: A YouCom, com a campanha de marketing inicial e, em um segundo projeto, realizaram um concurso com estudantes de moda para elaborarem um projeto de uma bolsa de acordo com pré-requisitos determinados, onde os quatro vencedores tiveram seus modelos produzidos; a Thyssenkrup, em uma ação de dia dos pais, onde encomendou a produção de uniformes com materiais que eles próprios forneceram; a Surfare, que forneceu materiais como saco de café e guarda-chuva provenientes de Bali para a produção de produtos Colibrii; e, por fim, a Insecta Shoes, em que desenvolveram um produto vegano e ao mesmo tempo com o lado social forte.

A equipe é composta por cerca de 10 artesãs, que são remuneradas, além da Gabriela, Alice e Marília, a qual está afastada momentaneamente por motivos de estudo no exterior. No que tange à divisão de atividades, a Alice cuida mais da parte de criação do produto, co-criação e comunicação. Já a Gabriela é responsável pela parte da produção em si, referente aos lotes, envolvimento com o grupo, relacionamento com as mulheres, resolução de conflitos e parte financeira, enquanto a Marília está afastada. A parte de comercialização fica com todas e, atualmente, estão realizando um teste com uma pessoa trabalhando por comissão que está focando no mapeamento de empresas que seriam potenciais parceiros.

A formalização jurídica da Colibrii é a de Micro Empreendedor Individual (MEI). A escolha decorreu essencialmente de questões de tributação, já que esse modelo é o mais simples e rápido nesse sentido. Além disso, era a opção que

menos impedia que elas trabalhassem com mais artesãs, já que as mesmas trabalham de casa.

Quanto ao financiamento inicial, não houve uma divisão específica do quanto cada sócia investiria e o recurso foi proveniente do empréstimo dos pais. Hoje, os principais custos são com o aluguel, pagamento das artesãs de acordo com a produção, tributação e toda a parte de produção, a qual envolve o deslocamento dos grupos e alguns materiais que são comprados.

Já a receita é proveniente da venda de produtos e da realização dos projetos. Quando se fala de lucro, Gabriela menciona que ele na verdade não existe, mas que a intenção é sempre reinvesti-lo por completo na Colibrii.

- **Return Project**

O Return Project tem como área de atuação o marketing com propósito. O objetivo desse negócio social é inspirar e encantar as pessoas a agirem em prol de um mundo melhor. Acreditam que cada ato, positivo ou negativo, tem seu retorno. A roda do Return gira em quatro pontos: identificar desafios sociais, criar uma solução pra esse desafio, transformar essa solução em um projeto que engaje pessoas e empresas e, a partir desse projeto, gerar um retorno pra todos os envolvidos.

Assim, os problemas que buscam solucionar são os mais diversos, cabendo à equipe escolher onde atuar em determinado momento. Há dois caminhos na identificação desses problemas: ou empresas procuram por eles e levam algum desafio pré-determinado para auxiliarem na resolução ou o processo começa de dentro pra fora e não de fora pra dentro, onde a equipe busca identificar os problemas. Como há inúmeras possibilidades de atuação, o desafio é justamente delimitar que tipo de problema eles querem atuar e tem condições de atender. Cássio conta sobre um exemplo de projeto, no qual o problema foi identificado de dentro para fora:

[...] a gente identificou que existia uma instituição na Ilha da Pintada que atende 140 crianças por anos e existe há 15 anos e que tava com a estrutura física totalmente comprometida, usavam 30% do local e aquilo foi suficiente pra nos engajar e a gente resolveu que queria reconstruir toda aquela instituição e a gente montou um projeto grande em cima disso, onde a gente engajou pessoas, engajou empresas pra agora reconstruir essa instituição.

Sobre os envolvidos nos projetos, entram desde as pessoas que são impactadas pelos resultados da iniciativa, os investidores, as empresas patrocinadoras, até as pessoas que se engajam no desenvolvimento dos projetos. Todas essas pessoas se encaixam como beneficiários do Return Project, já que estão sendo agentes de uma transformação social ou estão recebendo melhorias resultantes desse impacto.

Como relatado na parte da trajetória do Cássio, a experiência de conhecer e se conectar com diversos lugares com realidades precárias, aliado com a discordância dele sobre viajar para apenas explorar os lugares e não deixar nenhum retorno e com o fato de encontrar amigos que tinham incômodos e experiências semelhantes, resultaram na criação de uma ação que levasse as pessoas a agir e refletir sobre suas atitudes com relação aos locais que passam, constituindo, posteriormente, o Return Project.

A abrangência geográfica é Porto Alegre e região metropolitana. A ideia foi estabelecer o negócio nesses primeiros dois anos em Porto Alegre pra realmente ser um laboratório de aprendizado e, no futuro, replicar para outros lugares.

Com relação aos recursos principais, tem o escritório e as pessoas. Referente aos parceiros há a ZPN Filmes, que é a produtora de materiais audiovisuais oficial do Return desde 2014, a ESPM, que presta serviço de consultoria e assessoria de projetos e um escritório de advocacia e contábil, que faz toda a parte contábil e jurídica.

A equipe é composta por dois sócios e uma pessoa fixa que trabalha com eles, todos remunerados. Os demais são contratados por demanda de projeto, fazendo com que sempre haja pessoas novas circulando dentro do Return. Essas pessoas vêm da rede de contatos ou de uma base de dados que possuem de pessoas interessadas em trabalhar lá. O essencial é que todos estejam alinhados com o propósito do Return e caminhem na mesma direção.

A formalização jurídica escolhida para esse negócio social foi a de uma empresa normal, com a única diferença de a matéria prima ser os problemas da sociedade. Essa opção foi decorrência da vontade de ganhar dinheiro ajudando as pessoas e respondendo pelo espaço que ocupa de forma responsável. Além disso, Cássio explica por que não acredita no sistema de filantropia:

[...] o primeiro (motivo) deles é porque uma ONG ela depende de ajuda, e ajuda as pessoas só conseguem ajudar quando tem tempo, ou seja, não tá no primeiro plano, a partir do momento que tu não tem mais tempo ou disponibilidade, ou precisa trabalhar, ou precisa cuidar das tuas coisas e não consegue mais ajudar e tu compromete um propósito.

Sobre o investimento inicial utilizado, o Return começou do zero, sem nenhum tipo de empréstimo. Realizaram um primeiro projeto para utilizar de case, o qual não teve nenhum retorno financeiro, apenas com a finalidade de adquirir experiência e uma forma de ilustrar o trabalho da empresa. Em 2015, fizeram um projeto de financiamento coletivo para captar 80 mil reais a fim de reconstruir uma instituição na Ilha da Pintada, sendo este o único exemplo de financiamento feito, o qual foi investido na totalidade no projeto em questão.

Atualmente, os principais custos são o aluguel de sala comercial e os custos variáveis, como gasolina, materiais gráficos e material de escritório. Além disso, há os custos específicos de cada projeto, porém esses já vêm embutidos no preço cobrado.

Já no caso das fontes de receita, como o foco do negócio está na realização de projetos e campanhas, elas são provenientes do investimento das empresas nessas iniciativas e também são resultantes dos eventos organizados, os quais são essencialmente alimentados por pessoas.

Cerca de 80% de todo o lucro do Return é reinvestido na própria empresa. O restante do lucro é repassado aos sócios como pró-labore. Cássio discorda da visão de que o negócio social não deva ter lucro e apenas cobrir os custos e, por isso, optaram por não trabalhar dessa maneira.

#### **4.2.3 Motivações na criação de um negócio social**

- **Convexo**

Tanto o Bruno quanto a Onília tinham outros negócios antes de iniciar a Convexo, então já haviam experimentado o empreendedorismo tradicional. Além

disso, a Convexo começou para fazer o bem, com objetivo de causar uma transformação social, de maneira que um negócio tradicional por si só não teria esse tipo de propósito e, conseqüentemente, a motivação não seria a mesma. Bruno relembra:

[...] porque a gente começou muito pra fazer o bem, nossa ideia era tipo assim, o mundo tem muitos problemas e eu quero resolver esses problemas, foi uma questão meio administradora assim, então o pensamento pra chegar a negocio social foi uma decorrência disso, o objetivo na verdade era uma transformação social e a forma que a gente encontrou foi isso, então não teria a mesma motivação se fosse uma empresa, até porque é uma empresa, mas o proposito é diferente.

Como mencionado anteriormente, o objetivo da Convexo é melhorar o mundo e realizar uma transformação bastante impactante. Por isso, os fundadores entendem que a melhor maneira de concretizar isso é através da educação e do empreendedorismo. O problema específico que a Convexo busca resolver, de desenvolver lideranças e potencialidades, foi identificado através da Onília, devido ao seu contexto. Ela convivia com parentes e conhecidos entrando no tráfico, engravidando precocemente ou tendo subempregos. Por parte do Bruno, a questão de ter tido muitas oportunidades que a maioria das pessoas não teve foi o que direcionou a atuação dele nesse negócio social.

Em termos do impacto desse problema no dia a dia, o que realmente era muito marcante para o Bruno era a questão da culpa, no sentido de ter tido oportunidades que outras pessoas não tiveram e da necessidade de deixar um legado. Além disso, o fato de não querer apenas reclamar da situação, mas sim agir, também contribuiu nesse processo, tendo como marco as manifestações de 2013.

Com relação aos influenciadores nesse processo de autoconhecimento e criação do negócio social, foram vários. Em termos mais pessoais, engloba desde a família dele, em específico à mãe, que sempre trabalhou muito com o voluntariado, até o ponto principal, que foi a vida da Onília, por ser um exemplo de que a transformação e o desenvolvimento de pessoas com determinadas privações são possíveis. Há também o José Pacheco com seu modelo educacional e o próprio Yunus com sua visão de negócios sociais que também foram inspiradores.

Por fim, Bruno compartilhou que, ao longo desse período de existência do negócio social, em muito momentos teve vontade de desistir, chegava em casa

cansado, frustrado e chorava. O que de fato o fez continuar até aqui, superando diversos obstáculos, foi a identificação concreta de transformação que a sua iniciativa vem causando, recebendo feedbacks e agradecimentos de pessoas envolvidas. O fato de ter mobilizado muitas pessoas em prol desse sonho também o fez desconsiderar a possibilidade de desistência. Atualmente, a situação já é mais animadora e é muito improvável que o negócio tenha um fim:

[...] hoje eu te digo assim, tem que acontecer uma catástrofe pra convexo parar de existir, e mesmo assim acho que não para, sabe... Porque ano passado ainda eu tive a certeza, antes eu tava tipo “ah é legalzisse que o Bruno tá fazendo, uma coisa superbacana, mas ah é um projeto”... Hoje se entrelaça muito convexo e o meu propósito de vida [...] então, no momento que tu liga isso, eu tenho certeza que se eu desistir, fizer qualquer coisa, vou me arrepender pro resto da vida, nem vou conseguir eu acho.

- **Colibrii**

Gabriela comenta que o motivo por não ter escolhido um negócio tradicional e sim um negócio social está atrelado à questão do propósito. O formato comercial do negócio não faria muito sentido para ela, após toda a trajetória de vida que teve.

O negócio social estruturado foi resultado de muita experiência prática, então não foi algo planejado. Porém, esse negócio social especificamente é consequência da vontade das sócias em proporcionar mais oportunidades dentro de uma comunidade, que é rodeada de pessoas e iniciativas bacanas, mas muitas vezes não possuem oportunidades de serem desenvolvidas.

O problema que a Colibrii busca solucionar foi identificado através da convivência frequente com algumas mulheres da comunidade. Antes desse convívio, havia uma ideia de como seria aquela realidade, mas a experiência prática no dia a dia foi que permitiu que as percepções fossem modificadas e consolidadas.

Essas questões de oportunidades diferentes afetavam a Gabriela em termos emocionais, quando ela via situações dessa natureza e tinha um sentimento de inconformismo com aquela realidade e queria fazer algo para solucionar aquilo. Ao longo da experiência como diretora de projetos sociais na AIESEC se enxergou como alguém muito interessado em ter contato com essas realidades distintas.

Em termos de influencia, não há nenhuma pessoa específica, mas sim uma atitude considerada inspiradora. Há muitos membros da AIESEC que são bastante

jovens e inconformados com as coisas e buscam resolver os problemas de maneira simples, demonstrando que nada é impossível e, independente de idade, as pessoas tem um poder muito grande de realização e de contribuir para a mudança.

Assim como Bruno, Gabriela identifica que as dificuldades são superadas mais facilmente a partir do momento em que é possível perceber a diferença que elas fazem como negócio social. Apesar de ser difícil de mensurar o impacto, por ser muito subjetivo, o contato com as artesãs demonstra que estão no caminho certo. O reconhecimento dos clientes sobre o trabalho também contribui nesse processo, mas a parte de transformar vidas é o que mais pesa. Sobre essa relação entre motivação e superação de desafios, ela comenta:

Eu acho que é perceber a diferença que a gente faz, a gente percebe [...] Principalmente quando tem contato com as artesãs, então fica muito mais claro... esse crescimento, essa evolução delas, essa autonomia, como elas passam a se enxergar, começam a receber, tem poder que tem dentro de casa que não tinham antes, então nossa relação com elas nos trazem essa informação sabe... na verdade são as histórias que nos motivam, o que a gente pode causar.

- **Return Project**

Para Cássio, a concepção do negócio social não foi algo racional. Foi uma consequência de um propósito forte e da vontade de resolver um problema e ganhar dinheiro ao mesmo tempo. Como ele comenta, não foi uma escolha propriamente dita, acabou seguindo uma ordem natural das vontades e circunstâncias, resultando no Return:

[...] então, a decisão acho que nasceu desse propósito, depois eu só fui entender o como que eu ia transformar aquele propósito num negócio pra chegar no que a gente faz hoje.

Através das experiências e formação, Cássio identificou sua vontade em atuar em projetos que levassem as pessoas a refletir sobre sua relação com os locais que vivem ou visitam e foi esse o fator determinante para desenvolver o negócio social na área de atuação em questão.

A identificação do problema veio justamente do contato mais profundo com diferentes realidades e do compartilhamento dessa incomodação com amigos que

também dividiam desse sentimento. Ao mesmo tempo, havia um sentimento de não se sentir forte o suficiente para atuar em prol de uma mudança nesse sentido.

[...] sempre tive curiosidade de entender como as pessoas viviam, o que elas pensavam, enfim... ter essa relação mais próxima de comunidades locais, principalmente carentes de, enfim, ver como elas enxergavam o mundo, são pessoas aparentemente felizes, mas que tem certas necessidade por trás e a gente não vê.

Essas realidades o deixavam angustiado, apreensivo e com um sentimento de não plenitude ao deixar os locais visitados. Cássio aponta que o grande incômodo não estava no problema em si, mas no fato das pessoas que também estavam próximas dele não se atentarem para aquela situação ou serem indiferentes aos problemas com que se deparavam. Sobre um episódio referente a como estar atento ao ambiente pode fazer a diferença, ele relembra:

[...] Teve um caso também na Indonésia de um cara que cuidava da casa que a gente ficava lá e todo dia que eu acordava eu via que ele tava com um cara meio triste, de choro, e um dia fui conversar com ele pra entender o que ele tinha, e descobri que ele tinha um problema de gastrite, de azia, [...] o salário dele é de 70 dólares por mês [...] ele tinha que fazer uma cirurgia que era complicada, mas que ele precisava trabalhar pra sustentar a família dele que morava em outra ilha e que ele tinha uma filhinha que tinha nascido há pouco tempo [...] ninguém tinha percebido isso e aquilo ali mexeu muito comigo, e teve um dia que a gente chegou e ele tava muito mal, e a gente descobriu que a filha dele tava com problema de saúde.. e foi meio que um choque assim pra mim [...] não faz sentido a gente só vir aqui aproveitar e ir embora, esquecer do Ramon aqui, fingir que ele não existe [...] aí fui falando com o pessoal e a gente junto quase 1000 dólares pra ele aquele dia e aí a gente entregou pra ele e eu notei o quanto as pessoas que antes não estavam prestando atenção nele e estavam participando, se emocionaram com aquilo, se impactaram com aquilo e até hoje de repente lembram disso, sabe.. mas se eu não tivesse me incomodado o suficiente pra passar um boné na porta de cada um, talvez ninguém mais lembrasse dele.

Inicialmente, através de experiências profissionais, foi possível identificar com o que não gostaria de trabalhar. Ao longo da trajetória, ele conseguiu encontrar o propósito que realmente o motiva e o realiza profissionalmente, sendo essas as principais influências.

Cássio conta que durante a rotina é comum se deparar com certo desânimo das pessoas envolvidas nos projetos, pois às vezes as adversidades são muitas. Mas a motivação para continuar vem justamente por trabalhar com questões que envolvem os seres humanos e fazer do mundo um lugar melhor. Dessa maneira,



com o objetivo e propósito claros em mente, a persistência em atingi-los ganha uma dimensão ainda maior. Com relação a esse combustível para perseguir o sonho, ele comenta:

[...] teve dias que eu acordei meio pra baixo assim, olhando um monstro na minha frente que eu tinha criado, que eu pegava o carro, ia até a Ilha da Pintada, passava 3 a 4 horas lá com as crianças olhando aquela realidade e voltava de lá achando que eu era o super homem assim, que eu ia conseguir salvar o mundo, com a força que me alimentava daquelas pessoas.. são esses fatores que nos motiva todo dia, de enxergar o resultado que aquela ação vai causar, e basta não desistir dela [...] não é o dinheiro que motiva a galera aqui dentro hoje, é realmente enxergar o resultado positivo que aquilo vai causar na sociedade, naquelas pessoas e em todo mundo que vai visualizar aquilo que tá acontecendo.

#### 4.2.4 Desafios e impacto do negócio social

- **Convexo**

Com relação aos desafios iniciais enfrentados pela Convexo, um deles foi a questão financeira, principalmente no sentido de conseguir conciliar o foco no social e a monetização do negócio a fim de garantir a sustentabilidade financeira. Outro ponto se situou no fato de ser um negócio muito inovador e de uma área diferente da formação dos sócios, levando a uma curva de aprendizado bastante longa para entender de que forma estruturar o negócio social. Por fim, a dificuldade com o pessoal também foi grande, com uma rotatividade expressiva no início, devido ao fato de ser tudo muito novo e pouco estruturado para ambas as partes.

De acordo com Bruno, esses desafios foram resolvidos parcialmente, pois a questão de pessoas ainda é complicada e a de dinheiro também, mas o processo como as coisas funcionam já está bem mais claro.

Já no cenário atual, o principal desafio gira em torno de conseguir padronizar as atividades e processos para evitar que erros banais sejam cometidos. Essa busca por padronização está atrelada à importância de garantir a qualidade, os resultados e a consolidação do próprio modelo de negócios. Porém, ao mesmo tempo em que essa padronização é importante, cada local onde a metodologia é aplicada possui as

suas peculiaridades, então é necessário encontrar um equilíbrio entre manter um padrão e levar em consideração as diferenças.

Como negócio social, o objetivo da Convexo é promover micro revoluções em diversos espaços, a fim de impactar educacional, social e economicamente. Assim, o impacto potencial, o qual em parte já é visível hoje, é transformar essas realidades. Para tal, o futuro desejado é ter centenas de convexas espalhadas pelo país, sempre levando em consideração o contexto local.

Alinhado com esses desafios e com esse impacto potencial, atualmente a Convexo está buscando consolidar seu modelo de negócio, formalizando responsáveis e atividades, além de fortalecer a imagem do negócio social. Em termos de projeções futuras, apesar de ainda não terem bem definido como funcionará, estão planejando o lançamento de franquias para 2017, a fim de impulsionar o sonho de conseguir replicar a metodologia de transformação social através da educação e formação de lideranças.

- **Colibrii**

No início, o principal desafio enfrentado pela Colibrii foi a busca pelo modelo de negócio mais adequado, englobando o processo produtivo, a maneira de lidar com as expectativas das artesãs em termos de retorno financeiro e a forma de trabalhar com os grupos, a fim de desenvolver maior independência por parte das mulheres responsáveis pela produção, reduzindo a necessidade das sócias estarem constantemente presentes na comunidade. Para solucionar esses obstáculos, optaram por trabalhar com lotes de produção e não mais de maneira personalizada para cada cliente, pois isso garantia um retorno financeiro para artesã independentemente da venda, já que elas recebem por produção. Além disso, outro benefício desse tipo de produção é a possibilidade de planejamento, pois conseguem identificar os focos de produção e encaixar os projetos com empresas, que são caracterizados por uma alta demanda.

Sobre o momento atual vivido, os principais desafios giram em torno do investimento financeiro e da equipe. No caso do investimento, elas entendem que injetar dinheiro no negócio é fundamental para movimentar bastante as atividades, porém ainda estão buscando fontes para isso. Já no lado da equipe, como são

poucas pessoas, todas acabam se envolvendo com todas as atividades e sentem a necessidade de ter as tarefas mais bem definidas entre todos a fim de conseguir atender melhor as demandas. Essa escassez de pessoal também leva ao fato de dar prioridade a questões urgentes em vez de questões importantes no dia a dia.

Esse cenário é entendido como um ciclo vicioso, pois na falta de pessoas, não conseguem desenvolver muito o negócio e, conseqüentemente, não há aumento na receita. Para conseguir melhorar essa realidade, estão tentando trabalhar com comissão por venda com duas pessoas e, futuramente, incorporá-las à equipe. No que tange aos investimentos, estão pesquisando possibilidades, mas há restrições em termos de editais, que são direcionados para ONGs ou empresas, enquanto que o negócio social ainda não possui uma formalização jurídica.

A Colibrii tem por objetivo aproximar realidades diferentes e levar oportunidade a comunidades mais carentes, as quais muitas vezes possuem um potencial enorme e estão à margem da sociedade. Diante disso, verifica-se que, pelo fato de o Brasil possuir milhares de comunidades espalhadas, há um grande potencial de impacto na replicação desse modelo de negócio. Além do impacto causado na vida das artesãs, há também a questão sustentável, pois através da reutilização dos materiais na produção dos produtos a produção de lixo diminui.

Em acordo com esse impacto potencial, para o futuro da Colibrii, Gabriela imagina o trabalho em projetos com empresas bem consolidado, possibilitando um negócio financeiramente sustentável e a expansão de grupos produtivos, ou seja, trabalhando com vários grupos de diferentes comunidades.

- **Return Project**

No caso do Return Project, há três principais desafios enfrentados na fase inicial do negócio. Um deles foi a estruturação financeira, no sentido de compreender e operacionalizar como um negócio social pode gerar retorno financeiro. Outro foi a questão de conseguir comunicar para as empresas que eles não eram uma ONG, mas sim uma empresa e gerar valor em torno da proposta do negócio. Por fim, a gestão interna da empresa também foi um ponto de atenção, justamente por ser algo novo, que não tem descrito em livros a forma de operar.

Com relação ao lado financeiro e de comunicação, Cássio entende que foram solucionados. Uma das medidas adotadas para isso foi a de não utilizar palavras como doação e ajuda em nenhum momento, contribuindo para o posicionamento correto do negócio social e consequente compreensão por parte dos *stakeholders*. Do lado da gestão interna, entendem a importância de encontrar um modelo que faça com que as atividades e processos fluam adequadamente, mas é algo que nunca estará resolvido na totalidade, pois estão em constante aprimoramento.

Atualmente, o grande problema enfrentado é o de implementar uma cultura de marketing com propósito nas empresas, modificando algumas características mais conservadoras e tradicionais dos empresários.

Com relação ao impacto do negócio social, o Return Project sempre faz análise e previsão de impacto sobre os projetos realizados. Através disso, buscam levantar o número de pessoas impactadas diretamente em um determinado projeto, sendo uma análise mais tangível para prestar contas aos *stakeholders* envolvidos. Porém, Cássio ressalta que o objetivo de inspirar e encantar as pessoas em prol de um mundo melhor é algo imensurável, pois não é possível ter um controle diário sobre todos que são impactados com essa “semente” e isso torna o impacto potencial enorme.

Os próximos passos do Return incluem continuar desenvolvendo projetos que cada vez mais contribuam para a transformação social. Dentro dessa lógica, nesse ano criaram um programa chamado Desafio Investidor Social, que começou como um projeto e está quase se tornando uma ala independente de negócio. Esse programa é voltado para empresas que possuem retorno financeiro e geram retorno para a sociedade e será realizado como uma campanha de marketing de final de ano para elas, onde em vez de destinarem a verba para compra de brindes tradicionais para clientes e colaboradores, a utilizarão para financiar a iniciativa definida no ano em questão e presentear essas pessoas de uma maneira inovadora e impactante.

O Desafio Investidor Social vai ocorrer anualmente, com período comercial entre maio e metade de julho, e sempre terá uma temática foco bastante grande. Para a primeira edição, desse ano de 2016, o assunto é a educação e o objetivo é levar 1000 crianças pra dentro de um consultório de oftalmologia. A definição desse objetivo foi resultado de uma pesquisa que identificou que o Brasil é o terceiro país

com o maior número de evasão escolar de escolas públicas, onde uma em cada quatro crianças abandona a escola e a causa principal disso é o problema de visão. Essas crianças não tem acesso médico e nem possibilidade de comprar um par de óculos, além de muitas vezes nem elas e nem os pais saberem da existência do problema. O fato de não conseguirem ler e escrever, leva ao desestímulo e conseqüente abandono da escola.

Nesse projeto de 2016, as empresas participantes entregarão no final de ano aos seus colaboradores e clientes uma caixinha de óculos como presente. Dentro dessa caixa terá um link web que dará acesso a um filme realizado no período de agosto a dezembro de 2016, o qual transmitirá todo o processo dessas crianças, desde a consulta ao oftalmo, o diagnóstico, o início do uso dos óculos e o impacto na vida escolar dessa mudança. Através desse presente simbólico, as pessoas envolvidas terão a oportunidade de refletir sobre o impacto em uma história real, a qual elas também fazem parte.

#### 4.3 ANÁLISE COMPARATIVA

A fim de obter conclusões acerca do tema, esse tópico busca confrontar todas as informações levantadas com os especialistas e com os empreendedores sociais, além de incorporar o que a bibliografia aborda sobre o assunto.

Dessa maneira, a primeira parte compara os dados referentes às características mais marcantes do empreendedor social e a segunda traz as principais conclusões desse estudo sobre as motivações na criação de um negócio social.

##### 4.3.1 Características dos Empreendedores Sociais

No que diz respeito a características que compõe o perfil das pessoas, elas podem variar muito, mesmo que haja um propósito de vida semelhante. De acordo

com Filion (1999, p. 10), a dificuldade em encontrar um perfil comum do empreendedor em geral se “[...] deve aos impactos de fatores externos, como treinamento e empregos anteriores, religião, valores educacional e familiar, entre outros”. Como essas variáveis estão atreladas ao contexto e à trajetória do empreendedor, nem sempre haverá convergência de características entre eles.

Assim, sem a pretensão de determinar um perfil do empreendedor social, buscou-se comparar as visões dos especialistas, dos próprios empreendedores sociais e da literatura no que diz respeito às características que compõe o perfil dos empreendedores sociais.

Na tabela 5, estão apresentadas todas as características levantadas nas entrevistas desse estudo – com os especialistas na área do empreendedorismo social e com os empreendedores sociais –, bem como na pesquisa bibliográfica. Ao lado de cada característica apontada está indicada a fonte da informação.

**Tabela 5:** Comparação dos dados referentes às características dos empreendedores sociais

| CARACTERÍSTICAS                                       | ESPECIALISTAS | EMPREENDEDORES SOCIAIS | LITERATURA |
|---|---------------|------------------------|------------|
| Capacidade de comunicação / relacionamento / inspirar | X             | X                      |            |
| Capacidade de gestão                                  | X             |                        |            |
| Conseguir combinar risco e valor                      |               |                        | X          |
| Conhecimento  | X             |                        |            |
| Coragem   | X             |                        |            |
| Criatividade / Inovação / Visionário                  | X             | X                      | X          |
| Empatia   | X             | X                      |            |
| Engajamento / Comprometimento                         | X             | X                      |            |
| Entusiasmo  |               | X                      | X          |
| Esperança / Sonhador                                  |               | X                      |            |
| Foco  | X             |                        |            |
| Paixão  |               |                        | X          |
| Proatividade diante dos problemas                     |               | X                      | X          |
| Resiliência   | X             |                        | X          |
| Trabalham muito                                       |               |                        | X          |
| Visão humanitária / Senso de igualdade                | X             | X                      |            |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Através dessa tabela comparativa, identifica-se que foram indicadas dezesseis (16) características diferentes ao todo. Naturalmente, é provável que haja outras características que compõem o perfil dos empreendedores sociais, porém, não apareceram nesse estudo.

Dentre aquelas consideradas mais relevantes, por terem se repetido entre duas e três vezes (grifadas em vermelho na tabela), estão: a capacidade de se comunicar e se relacionar com diferentes públicos, conseguindo inspirar com seu discurso genuíno; a criatividade, a inovação e a capacidade de visão; a empatia; o engajamento e o comprometimento, os quais também estão relacionados à persistência; o entusiasmo, no sentido de ter bastante energia e vontade de fazer acontecer; a proatividade diante dos problemas, tanto na identificação quando na busca da solução; a resiliência; e o fato de ter um senso de igualdade e uma visão de mundo mais humanitária.

#### **4.3.2 Motivações dos Empreendedores Sociais**

De acordo com os cinco especialistas entrevistados, há quatro razões principais que podem levar à criação de um negócio social. Todas as motivações identificadas estão intimamente relacionadas, de forma que uma não exclui a outra, podendo o empreendedor social possuir um conjunto dessas motivações, as quais influenciaram na decisão de criar um negócio voltado para impactar positivamente a sociedade e contribuir para o seu desenvolvimento.

Abaixo, são apresentadas as quatro motivações, citadas pelos especialistas, para criar um negócio social:

- 1. O inconformismo e o desencanto com a realidade do país*
- 2. A vontade de fazer a diferença na sociedade, contribuir para um lugar mais justo e humano e fazer parte da solução*
- 3. Satisfação pessoal e auto realização*
- 4. Paixão*

De acordo com os três empreendedores sociais entrevistados, as motivações para criarem seus negócios sociais são exatamente as mesmas expostas pelos especialistas, sendo possível encontrar um denominador comum acerca desse tema. Através do discurso dos empreendedores sociais, identifica-se de que maneira essas motivações estão atreladas ao seu dia a dia:

1. *O inconformismo e o desencanto com a realidade do país:* Sobre essa motivação, Cássio comenta que o que mais lhe incomoda nesse cenário é o fato da maioria das pessoas serem indiferentes a essa realidade repleta de desigualdade social.
2. *A vontade de fazer a diferença na sociedade, contribuir para um lugar mais justo e humano e fazer parte da solução:* Na fala dos três empreendedores sociais entrevistados, há sempre presente a vontade de causar uma transformação social e de melhorar o mundo. Como exemplo, Bruno explica que o modelo da Convexo, focado na educação e no empreendedorismo, está desenhado para realizar micro-revoluções, as quais, conseqüentemente, serão responsáveis por essa transformação social.
3. *Satisfação pessoal e Auto realização:* Ao longo do desenvolvimento do negócio social, os empreendedores começam a receber *feedbacks* dos beneficiários sobre como aquela iniciativa está contribuindo para a melhoria de vida deles. De acordo com os três empreendedores entrevistados, identificar que estão contribuindo de fato para tornar a vida de alguém melhor é o grande combustível para seguir nessa jornada, a qual é desafiadora e recompensadora ao mesmo tempo. Gabriela exemplifica que essa motivação é resultante do contato direto com as artesãs, as quais se tornam mais independentes e confiantes através da ocupação e da geração de renda.

O fator paixão, trazido pelos especialistas, apesar de não ter sido mencionado explicitamente pelos empreendedores sociais, pode ser considerado como consequência do desenvolvimento do negócio social. Isso porque, muitas vezes, no momento inicial de criação do negócio social os empreendedores estão descobrindo como levar aquilo a diante, estão confusos por ser tudo muito novo e, após a maior consolidação do modelo de negócios e a partir do momento em que alguns



resultados começaram a aparecer, inevitavelmente a paixão e brilho nos olhos acaba vindo junto.

Como apresentado anteriormente, acerca do que a literatura traz sobre motivações no empreendedorismo social há poucos estudos, até pelo fato do empreendedorismo social ser um tema relativamente novo de pesquisa. Porém, dentre os estudos existentes, Mendes (2014) e Germak e Robinson (2012) identificaram que, dentre as motivações para criar um negócio social, estão:

1. *Não ter rotina profissional*
2. *Necessidade de auto realização e de independência*
3. *Aumento da qualidade de vida*
4. *Gerar retornos social e ambiental positivos / Desejo de ajudar a sociedade*
5. *Proximidade ao problema social*

Através da comparação entre a literatura e as conclusões das entrevistas com empreendedores sociais e especialistas, verificou-se que nem todas as motivações identificadas na pesquisa estão de acordo com a literatura (MENDES, 2014). O fato de não ter rotina profissional e aumentar a qualidade de vida não foi, em nenhum momento, apontado pelos entrevistados, não corroborando os autores. Além disso, a proximidade ao problema social também não despontou como uma motivação dos empreendedores sociais desse estudo, mas pode ser considerado um fator motivacional nesse processo, pois como exemplifica Bruno, sua sócia e co-fundadora da Convexo é um exemplo de empreendedora social que identificou os problemas por estar inserida nesse mesmo contexto.

No que tange às teorias da motivação aplicadas ao empreendedorismo, serão recapituladas as principais abordadas nesse trabalho e de que forma elas se relacionam com as principais motivações identificadas para criar um negócio social.

Em primeiro lugar, são apresentadas as teorias de conteúdo ou das necessidades, as quais, de acordo com Beardwell et al. (2003), focam no porquê de determinada ação, ou seja, nesse estudo está atrelado ao que leva os indivíduos a criarem o seu próprio negócio. Dentro da teoria de conteúdo, há três principais teorias: Hierarquia de necessidades de Maslow (1975), Teoria de McClelland (1961)

e Teoria Push/Pull. O fator paixão, apesar de pouco aparecer na literatura até o momento, também se encaixa aqui.

Na teoria de Maslow, as necessidades são determinantes da motivação do indivíduo, as quais ele classifica em uma hierarquia que inicia da mais básica a mais complexa, sendo: necessidade fisiológica, de segurança, social, de estima e de auto realização. Nas entrevistas, foi identificado que a satisfação pessoal e a auto realização são motivações para criar um negócio social, se encaixando no nível de necessidade mais alto da hierarquia de Maslow.

A teoria de McClelland entende que os empreendedores possuem em comum uma elevada necessidade de auto realização (SEGAL et al., 2005) e, conseqüentemente, tendem a se dedicarem a atividades mais desafiadoras e que envolvam maior persistência. (SHANE et al., 2003) Corroborando essa teoria, os empreendedores sociais entrevistados demonstraram que a auto realização é um fator motivacional no processo de criação do negócio social.

Já na teoria *push/pull*, o fator *push* é caracterizado por fatores externos ou pessoais, como um divórcio ou insatisfação no trabalho, e possui conotação negativa (KIRKWOOD; WALTON, 2010) e os fatores *pull* são aqueles que “atraem” uma pessoa para iniciar um negócio em busca de autonomia e auto realização (KIRKWOOD; WALTON, 2010). Em comparação aos resultados obtidos na pesquisa, as motivações no empreendedorismo social estão mais voltadas aos fatores *pull*, onde os indivíduos optaram pelo empreendedorismo por oportunidade e não por necessidade.

Por fim, dentro do grupo de teorias de conteúdo, o fator paixão na literatura está relacionado “com uma paixão ‘egoística’ pelo trabalho e por servir a sociedade, [...] onde as pessoas gostam daquilo que fazem e têm prazer em construir algo de novo e torná-lo lucrativo” (SHANE et al., 2003, p. 13-14, tradução nossa). De acordo com Baum, Locke e Smith (2001) já é possível verificar que a paixão impacta diretamente no crescimento da empresa. Esse tipo de motivação foi mencionado pelos especialistas na área do empreendedorismo social e, apesar de não estar explícito na fala dos empreendedores sociais, após determinado tempo de existência do negócio social, percebe-se que ela está presente, contribuindo para a manutenção das ações.

Em segundo lugar, são apresentadas as teorias de processo ou cognitiva, as quais, de acordo com Segal et al. (2005), buscam explicar como um comportamento é iniciado, direcionado, sustentado e interrompido. Dentro da teoria de processo, há três principais teorias: Teoria das expectativas de Vroom (1964), Teoria da definição dos objetivos de Locke (1991) e Teoria da auto eficácia.

Na teoria das expectativas de Vroom, acredita-se que o processo motivacional é desenvolvido de acordo com a percepção que o indivíduo tem da relação entre os esforços que deve realizar para alcançar um determinado objetivo e o valor que lhes atribui. (VROOM, 1964 apud PEREZ-RAMOS, 1990, p. 134).

A teoria da definição dos objetivos de Locke entende que as ações dos indivíduos são influenciadas pelos objetivos e pela crença que os mesmos possuem na sua capacidade de realizar tais ações (LOCKE, 1991). Por fim, a teoria da auto eficácia está ligada à crença da pessoa nas suas capacidades de executar determinado comportamento. (KRUEGER; BRAZEAL, 1994).

Em paralelo aos resultados dessa pesquisa, não foram identificadas motivações de acordo com a teoria de processo, pois todas mencionadas nas entrevistas estão atreladas ao porquê da ação em si e não ao como. Além disso, a vontade genuína e intrínseca de contribuir para a transformação social indica que os empreendedores sociais não se preocuparam tanto com a parte mais racional, ou seja, em entender se estariam aptos a desenvolver tais atividades – tanto que dois dos três empreendedores sociais atuam em áreas diferentes da sua formação – e se os esforços dispendidos seriam recompensados.

#### 4.3.2.1 Contexto x Motivação

Nesse tópico, o objetivo está em cruzar as informações acerca do contexto de vida dos empreendedores sociais e suas motivações para empreender nos negócios de impacto social, a fim de identificar de maneira o primeiro influenciou no desenvolvimento da segunda.

De acordo com Barendsen e Gardner (2004), quando se trata do contexto e experiências vivenciadas que contribuiram para esses empreendedores atuarem na

área social, os mesmos podem ter tido alguma experiência traumática, como suicídio de um familiar ou divórcio dos pais. No caso dos que não passaram por uma experiência traumática, podem ter tido um tipo de experiência bastante transformadora, como a vivência em um país estrangeiro que gerou uma nova perspectiva, o combate à depressão, ao álcool ou ao uso de drogas e a participação em trabalho desenvolvido com jovens problemáticos.

Assim, ainda de acordo com os autores, esses indivíduos utilizam essas experiências traumáticas ou transformadoras como forma de crescimento e se diferem por suas crenças, contexto e trajetória pessoal.

É possível verificar que as experiências dos empreendedores sociais entrevistados corroboram a teoria dos autores. Gabriela, através da vivência por dois anos na Espanha, teve o primeiro contato com trabalho voluntário, além de conhecer uma realidade bastante diferente, contribuindo para estimular e incentivar um lado que possivelmente estava adormecido. Bruno não comentou sobre alguma experiência própria que se caracterize como traumática ou transformadora, porém, sua sócia, Onília, passou a pensar na Convexo a partir do agravamento de saúde da sua mãe e posterior falecimento da mesma. Por fim, Cássio, através das viagens por diversos locais inóspitos e do convívio com pessoas locais, teve uma experiência bastante transformadora no sentido de conhecer realidades extremamente diferentes, as quais o motivaram a agir em prol de uma mudança de mentalidade sobre esse cenário.

#### 4.3.2.2 Contexto x Área de Atuação do Negócio

Com relação ao contexto nos quais os empreendedores sociais estão inseridos, ou seja, com relação às experiências, à formação e aos atores influenciadores em suas vidas, esse tópico se propõe a entender se há relação desses aspectos com a escolha da área de atuação do negócio social.

Assim, será analisado brevemente o contexto de cada empreendedor social entrevistado e a área de atuação de seu negócio social. Ao final deste tópico, serão

feitas as considerações referentes à existência ou não de relação entre esses dois pontos.

Bruno explica que a questão de ter tido muitas oportunidades, que a maioria das pessoas não teve, foi o que direcionou a atuação dele nesse negócio social. O problema específico que a Convexo busca resolver, de desenvolver lideranças e potencialidades através da educação e do empreendedorismo, foi identificado através da Onília, devido ao seu contexto. Ela convivia com parentes e conhecidos entrando no tráfico, engravidando precocemente ou tendo subempregos.

Gabriela comenta que através da sua experiência na AIESEC conviveu com membros que são bastante jovens e inconformados com as coisas e buscam resolver os problemas de maneira simples, demonstrando que nada é impossível e, independente de idade, as pessoas tem um poder muito grande de realização e de contribuir para a mudança. Essa atitude positiva e proativa diante dos problemas contribuiu na decisão de criar o seu próprio negócio social. Porém, o foco da Colibrii, de gerar oportunidades, atuando com artesãs em comunidades, foi resultado de muita experiência prática, então a área de atuação não foi influenciada especificamente pelo seu contexto.

Por fim, Cássio teve um contato mais profundo com diferentes realidades e um sentimento de não se sentir forte o suficiente para atuar em prol de uma mudança nesse sentido. Identificou sua vontade em atuar em projetos que levassem as pessoas a refletir sobre sua relação com os locais que vivem ou visitam e foi esse o fator determinante para desenvolver o Return Project na área de atuação em questão.

Dessa maneira, é possível inferir que há relação entre o contexto no qual o empreendedor social está inserido e a escolha da área de atuação do negócio social, porém, isso não está, necessariamente, diretamente ligado, como exemplifica o caso da Gabriela.

#### 4.3.2.3 Motivação x Área de Atuação do Negócio

Por fim, esse tópico trará uma reflexão acerca da relação entre a motivação dos empreendedores sociais e as suas escolhas pelas áreas de atuação do negócio social. Como abordado anteriormente, as motivações na criação de um negócio social, identificadas nesse estudo, foram: o inconformismo e o desencanto com a realidade do país; a vontade de fazer a diferença na sociedade, contribuir para um lugar mais justo e humano e fazer parte da solução; a satisfação pessoal e a auto realização; e a paixão.

Analisando as motivações especificamente, percebe-se que elas são genéricas e não se restringem a um determinado tipo de negócio social, já que fazer a diferença na sociedade e contribuir para um lugar mais justo podem ter diversos meios. Além disso, a satisfação pessoal e a paixão variam de pessoa para pessoa, mas, como identificado nesse estudo, ambas as motivações estão atreladas à identificação de que o negócio social está transformando a vida das pessoas, o que também pode ser atingido de diferentes formas.

Assim, não há resultados conclusivos capazes de inferir que as motivações dos empreendedores sociais influenciam na escolha da área de atuação do negócio social, como pode acontecer com o contexto do empreendedor social.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Empreendedorismo Social e, mais especificamente, os Negócios Sociais trazem a ideia de que não há apenas um tipo de negócio bem-sucedido, historicamente caracterizado por aquele que tem como fim o lucro. Ele traz uma ampla reflexão acerca do papel do trabalho na vida das pessoas e a necessidade de criar impacto social positivo com um negócio, seja esse impacto focado nas classes mais baixas, que muitas vezes vivem de forma precária, seja focado na reintegração de partes da população que não estão plenamente inseridas na sociedade, como deficientes visuais, deficientes mentais, mudos, surdos, entre outros.

Além disso, tem sido identificada uma tendência das novas gerações buscarem um trabalho que vejam sentido e propósito. Possivelmente, no futuro, as empresas, de modo geral, precisarão reformular seus negócios, a fim de serem competitivas, no sentido de serem atrativas aos profissionais e admiradas pelos consumidores. Em contrapartida, ainda é uma realidade recente, que enfrenta resistência e preconceito, além de ter muitos obstáculos na sua criação e no seu desenvolvimento.

Diante disso, esse estudo se propôs a analisar as motivações na criação de um negócio social e de que maneira o contexto no qual o empreendedor social está inserido influencia nesse processo e em outros aspectos relacionados.

Os resultados demonstram que as principais motivações se referem ao inconformismo e ao desencanto com a realidade do país; à vontade de fazer a diferença na sociedade, contribuir para um lugar mais justo e humano e fazer parte da solução; à satisfação pessoal e à auto realização e à paixão. Tais motivações são provenientes do contexto de cada empreendedor, ou seja, suas experiências anteriores, suas influências ao longo da trajetória e seus aprendizados. Essas experiências podem ter sido traumáticas, como a perda de um familiar, ou transformadoras, como a vivência em um país estrangeiro. Além disso, não há necessariamente uma relação direta entre criar um negócio social e ter proximidade com o problema que o mesmo busca resolver, sendo possível o empreendedor social ter se motivado tanto por ter tido acesso a muitas oportunidades e querer

retribuir de alguma maneira, como por fazer parte do grupo de pessoas afetadas pelo problema.

Com relação à escolha da área de atuação do negócio social, ela pode ser influenciada pelo contexto do empreendedor social e pela sua proximidade com o problema, mas ao mesmo tempo pode não relação com isso. No caso de não haver relação, os problemas que o negócio social irá resolver não são pré-concebidos de maneira “clara e objetiva”, mas fazem parte de um processo de construção conjunta com os beneficiários para identificar que tipo de solução faria mais sentido àquele determinado contexto.

Além disso, não há resultados conclusivos capazes de inferir que as motivações dos empreendedores sociais influenciam na escolha da área de atuação do negócio social, como pode acontecer com o contexto do empreendedor social. Isso acontece, pois as motivações levantadas são genéricas e voltadas ao impacto social como um todo e não a uma área de atuação específica.

Em termos de motivação, conclui-se que a geração de lucro não é um fator primordial para o empreendedor social, embora exista o desafio de garantir a sustentabilidade financeira. Nesse sentido, a motivação e sua retroalimentação, proveniente da percepção de impacto social que o negócio está causando, demonstram ter um relevante papel na persistência dos objetivos que o negócio social possui e o fato de encontrar o propósito faz com que, mesmo com as barreiras e dificuldades, o engajamento e o comprometimento se mantenham e contribuam para o sucesso das iniciativas.

Além do objetivo central dessa pesquisa, de entender quais as motivações na criação de um negócio social, buscou-se levantar, de maneira mais sucinta, as principais características que um empreendedor social possui, sendo possível relacioná-las, em algum grau, com o sucesso dos negócios sociais. Dentre as principais características estão a criatividade, a inovação, a persistência, a empatia, a resiliência, o entusiasmo, a capacidade de relacionamento e de comunicação e a proatividade diante dos problemas.

Por fim, também foram identificados alguns dos principais desafios enfrentados pelos empreendedores sociais entrevistados na criação e no desenvolvimento de seus negócios, se destacando (1) a criação de um modelo de negócios rentável e ao mesmo tempo com o objetivo principal de impactar a



sociedade, (2) conseguir gerar valor através da comunicação com os *stakeholders* e (3) conseguir um equilíbrio entre a padronização dos processos e as peculiaridades do contexto local. Se comparados, as características elencadas estão bastante relacionadas com os desafios enfrentados, de maneira que elas são capazes de contribuir na superação desses obstáculos.

Em suma, através dos resultados dessa pesquisa, buscou-se apresentar as principais motivações na criação de um negócio social, a fim de inspirar e de servir como referência àqueles que se identificarem com esses empreendedores sociais, impulsionando a expansão desse setor. Além disso, expor algumas das dificuldades enfrentadas pelos empreendedores sociais contribui para que potenciais interessados estejam mais preparados para iniciar seus negócios sociais e elencar as principais características dos empreendedores sociais pode auxiliar esses interessados a identificar onde podem se desenvolver para estar mais aptos.

Em termos de limitações desse estudo, sendo de âmbito qualitativo, teve como método coleta de dados a realização de entrevistas em profundidade. O fato de ter sido efetuado um limitado número de entrevistas não permite tirar conclusões generalistas e representativas do ponto de vista estatístico. Nesse sentido, através do uso de uma amostra maior poderia ser realizado um estudo com uma abordagem quantitativa que permitisse efetuar generalizações e validar as conclusões aqui obtidas.

Em acréscimo, esse estudo focou apenas em empreendedores sociais da cidade de Porto Alegre e, levando em consideração que o contexto e os seus recursos podem influenciar o processo empreendedor, seria interessante que investigações futuras pudessem fazer uma comparação das diversas motivações em diferentes localidades e, assim, analisar a influência que o contexto socioeconômico possui na motivação.

Dada a crescente importância que o empreendedorismo social tem tido, outros temas também merecem um estudo mais aprofundado, como o impacto social que as práticas de empreendedorismo social têm obtido na sociedade e de que maneira os mesmos são medidos. Também pode ser analisado de que maneira a percepção que os empreendedores sociais possuem dos impactos do seu negócio social influencia na motivação em permanecer com o negócio social.

## REFERÊNCIAS

ABU-SAIFAN, Samer. Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. **Technology Innovation Management Review**, [s.l.], p.22-27, fev. 2012. Mensal. Disponível em: <[http://timreview.ca/sites/default/files/article\\_PDF/Saifan\\_TIMReview\\_February2012\\_2.pdf](http://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Saifan_TIMReview_February2012_2.pdf)>. Acesso em: 23 set. 2015.

ALBAGLI, Sarita; MACIEL, Maria Lúcia. Capital social e empreendedorismo local. In: Seminário Internacional: Políticas para sistemas produtivos locais de MPME, 4., 2002, Mangaratiba. **Proposição de Políticas para a Promoção de Sistemas Produtivos Locais de Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras**. [s.l.]: Redesist Ufrj, 2002. p. 1 - 28. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/NTF2/NTSaritaMLucia.PDF>>. Acesso em: 23 set. 2015.

ALVORD, S. H.. Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. **Journal Of Applied Behavioral Science**, [s.l.], v. 40, n. 3, p.260-282, 1 set. 2004. SAGE Publications. DOI: 10.1177/0021886304266847.

ANGELO, Eduardo Bom. **Empreendedor Cooperativo: A nova postura de quem faz a diferença**. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003.

ARCHER, Ernest R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.

ARTEMÍSIA (São Paulo). **Quem Somos**. Disponível em: <<http://artemisia.org.br/conteudo/artemisia/quem-somos.aspx>>. Acesso em: 23 set. 2015.

ARTEMÍSIA. Negócios de impacto social no Brasil. In: SANTANA, Ana Lúcia Jansen de Mello de; SOUZA, Leandro Marins de (Org.). **Empreendedorismo com foco em negócios sociais**. Curitiba: NITS UFPR, 2015. Cap. 7. p. 99-111. Disponível em: <[http://www.negociossociais.ufpr.br/wordpress/wp-content/uploads/2015/05/EMPREENDEDEDORISMO\\_NEGOCIOS-SOCIAIS.pdf](http://www.negociossociais.ufpr.br/wordpress/wp-content/uploads/2015/05/EMPREENDEDEDORISMO_NEGOCIOS-SOCIAIS.pdf)>. Acesso em: 07 out. 2015.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY INC. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais**. São Paulo: Petrópolis, 2001.

AUSTIN, James; STEVENSON, Howard; WEI-SKILLERN, Jane. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Entrepreneurship Theory And Practice**, [s.l.], v. 30, n. 1, p.1-22, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n3/03.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BARENDSSEN, Lynn; GARDNER, Howard. Is the social entrepreneur a new type of leader? **Leader To Leader**, [s.l.], v. 2004, n. 34, p.43-50, 2004. Wiley-Blackwell. DOI: 10.1002/ltl.100.

BAUM, J. Robert; LOCKE, Edwin A.; SMITH, Ken G.. A Multidimensional Model of Venture Growth. **The Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 44, n. 2, p. 292-303. 04/2001. Disponível em: <[http://www.jstor.org/stable/3069456?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/3069456?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 12 out. 2015.

BEARDWELL, Ian; HOLDEN, Len; CLAYDON, Tim. **Human Resource Management – A contemporary approach**. 4. ed. [S.l.]: Financial Times/ Prentice Hall, 2003.

BERGAMINI, Cecília W.. Motivação: Mitos, crenças e mal-entendidos. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 30, n. 2, p.23-34, abr. 1990. Trimestral. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38667/37403>>. Acesso em: 07 out. 2015.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGER, Gabriel; BLUGERMAN, Leopoldo. Empresas sociales y negocios inclusivo. In: MÁRQUEZ, Patricia; REFICCO, Ezequiel; BERGER, Gabriel. **Negocios Inclusivos: Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica**. Bogotá: BID / Amaral, 2010. Cap. 4. p. 93-126. Disponível em: <[http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/biblioteca/pdf/1302111898\\_SE\\_KN\\_Negocios\\_inclusivos\\_manuscrito\\_FINAL\\_con\\_tapa.pdf](http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/biblioteca/pdf/1302111898_SE_KN_Negocios_inclusivos_manuscrito_FINAL_con_tapa.pdf)>. Acesso em: 08 dez. 2015.

BOSCHEE, Jerr. Eight basic principles for nonprofit entrepreneurs. **Non Profit World**, Madison, v. 19, n. 4, p.15-18, jul./ago. 2001. Bimestral. Disponível em: <[http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/article-boschee \(1\).pdf](http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/article-boschee%20(1).pdf)>. Acesso em: 07 out. 2015.

BOSE, Monica. **Empreendedorismo Social e promoção do desenvolvimento local**. 2012. 182 f. Tese (Doutorado) - Curso de Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, Usp, São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://redeinteracao.org.br/wp-content/uploads/2015/01/Monica-Bose\\_Tese\\_Final\\_revista2013-1.pdf](http://redeinteracao.org.br/wp-content/uploads/2015/01/Monica-Bose_Tese_Final_revista2013-1.pdf)>. Acesso em: 07 out. 2015.

BOSMA, Niels; LEVIE, Jonathan. **Global Entrepreneurship Monitor: 2009 Executive Report**. [s.l.]: Global Entrepreneurship Research Association, 2010. 72 p. Disponível em: <<http://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2010/02/GEM-Global-2009-Report.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2015.

BRAGA, Joana. **Motivações no Empreendedorismo Social**. 2013. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Serviços, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, 2013. Disponível em: <[http://sigarra.up.pt/fep/pt/publs\\_pesquisa.show\\_publ\\_file?pct\\_gdoc\\_id=60887](http://sigarra.up.pt/fep/pt/publs_pesquisa.show_publ_file?pct_gdoc_id=60887)>. Acesso em: 23 set. 2015.

BRASÍLIA. Portal Brasil. Cidadania e Justiça. **Empreendedorismo social gera lucro e desenvolvimento**. 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2012/02/empreendedorismo-social-gera-lucro-e-desenvolvimento>>. Acesso em: 24 set. 2015.

CARDOSO, Miriam Limoeiro. Ideologia da globalização e (des)caminhos da ciência social. In: GENTILI, Pablo (Org.). **Globalização excludente: desigualdade, exclusão e democracia na nova ordem mundial**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 96-127.

CARMO, René Becker Almeida. Globalização e a Exclusão Social. **Sitientibus**, Feira de Santana, n. 43, p.175-189, jul./dez. 2010. Semestral. Disponível em: <[http://www2.uefs.br/sitientibus/pdf/43/2.1\\_globalizacao\\_e\\_exclusao\\_social.pdf](http://www2.uefs.br/sitientibus/pdf/43/2.1_globalizacao_e_exclusao_social.pdf)>. Acesso em: 08 out. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 1995.

CHRISTIE, Michael J.; HONIG, Benson. Social entrepreneurship: New research findings. **Journal Of World Business**. [s.l.], p. 1-5. fev. 2006. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951605000714>>. Acesso em: 23 set. 2015.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMINI, Graziella Maria. Negócios Sociais e Inclusivos: um panorama da diversidade conceitual. In: COMINI, Graziella Maria. **Mapa de soluções inovadoras: Tendências empreendedoras na construção de negócios sociais e inclusivos**. São Paulo: Instituto Walmart e Ashoka, 2011. p. 7-13. Disponível em: <[http://portal.institutowalmart.org.br/arquivos/m/map/mapadeestudos/252\\_MapaEstudo1Finalpdf.pdf](http://portal.institutowalmart.org.br/arquivos/m/map/mapadeestudos/252_MapaEstudo1Finalpdf.pdf)>. Acesso em: 07 out. 2015.

COMPARATO, Fábio Konder. Capitalismo: Civilização e poder. **Estudos Avançados**, [S.l.], v. 25, n. 72, p. 251-276, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v25n72/a20v25n72.pdf>>. Acesso em: 13/10/2015.

COTRIM, Gilberto. **História Global: Brasil e Geral**. São Paulo: Saraiva, 2002.

DEES, James Gregory. Enterprising nonprofits. **Harvard Business Review**, [s.l.], v. 76, n. 4, p.55-67, jan./fev. 1998. Bimestral. Disponível em: <<https://hbr.org/1998/01/enterprising-nonprofits>>. Acesso em: 07 out. 2015.

DEES, James Gregory. **The Meaning of Social Entrepreneurship**. 1998. Revisto em Maio de 2001. Disponível em:

<[http://web.mit.edu/sloan2/dese/readings/week01/Dees\\_TheMeaningofSocialEntrepreneurship.pdf](http://web.mit.edu/sloan2/dese/readings/week01/Dees_TheMeaningofSocialEntrepreneurship.pdf)>. Acesso em: 07 out. 2015.

DICIONARIO DA LINGUA PORTUGUESA. **Motivação**. 2015. Disponível em: <<http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/motiva%C3%A7%C3%A3o?express=motiva%C3%A7%C3%A3o+Motiva%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 13/10/2015.

DRAYTON, Bill. Everyone a Changemaker: Social Entrepreneurship's Ultimate Goal. **The Mit Press**, [s.l.], v. 1, n. 1, p.80-96, dez./fev. 2006. Trimestral. Disponível em: <[https://www.ashoka.org/files/innovations8.5x11FINAL\\_0.pdf](https://www.ashoka.org/files/innovations8.5x11FINAL_0.pdf)>. Acesso em: 23 set. 2015.

DUALIBI, Roberto; SIMONSEN, Jr., Harry. **Criatividade e Marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DUPAS, Gilberto. A lógica da economia global e a exclusão social. **Estudos Avançados**, [s.l.], v. 12, n. 34, p.121-159, 1998. FapUNIFESP (SciELO). DOI: 10.1590/s0103-40141998000300019. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40141998000300019](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141998000300019)>. Acesso em: 08 out. 2015.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p.5-28, abr./jun. 1999. Trimestral. Disponível em: <[http://www.academia.edu/1168821/Empreendedorismo\\_empreendedores\\_e\\_proprietarios-gerentes\\_de\\_pequenos\\_negocios](http://www.academia.edu/1168821/Empreendedorismo_empreendedores_e_proprietarios-gerentes_de_pequenos_negocios)>. Acesso em: 07 out. 2015.

FURLAN, Nájia. Fusão que beneficia a todos. **Revista Brasileira de Administração (RBA)**, Brasília, v. 109, p.16-19, nov. 2015. Semestral. Disponível em: <<https://issuu.com/rba-vip/docs/rba109web>>. Acesso em: 14 maio 2016.

GERMAK, Andrew J.. Social Entrepreneurship Motivation: A Quantitative Analysis of Nascent Social Entrepreneurs. In: EMES INTERNATIONAL RESEARCH CONFERENCE ON SOCIAL ENTERPRISE, 4., 2013, Liege. **Proceedings...** . Liege: Belspo, 2013. p. 1 - 15. Disponível em: <[http://www.iap-socent.be/sites/default/files/Germak\\_ECSP-LG13-69.pdf](http://www.iap-socent.be/sites/default/files/Germak_ECSP-LG13-69.pdf)>. Acesso em: 19 maio 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Oswaldo Luiz Gonçalves. A motivação no ambiente organizacional. **Revista Produção Online**, [s.l.], v. 3, n. 3, p.1-30, set. 2003. Disponível em: <<http://producaoonline.org.br/rpo/article/viewFile/567/612>>. Acesso em: 07 out. 2015.

GRESSLER, Alice L. **Introdução à Pesquisa: Projetos e Relatórios**. São Paulo: Editora Loyola, 2004.

HECHAVARRIA, D; RENKO, M; MATTHEWS, C. The nascent entrepreneurship hub: Goals, entrepreneurial self-efficacy and start-up outcomes. **Small Bus Econ**, [S.I.], v. 39, n. 3, p. 685-701, ago. 2011. Springer Science + Business Media. DOI: 10.1007/s11187-011-9355-2. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11187-011-9355-2#/page-1>>. Acesso em: 11 dez. 2015.

HERRANZ, Joaquín; COUNCIL, Logan R.; MCKAY, Brenna. Tri-Value Organization as a Form of Social Enterprise: The Case of Seattle's FareStart. **Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly**, [s.l.], v. 40, n. 5, p.829-849, 2 jun. 2010. SAGE Publications. DOI: 10.1177/0899764010369178. Disponível em: <<http://nvs.sagepub.com/content/40/5/829.abstract>>. Acesso em: 07 out. 2015.

HIBBERT, Sally A.; HOGG, Gillian; QUINN, Theresa. Consumer response to social entrepreneurship: the case of the Big Issue in Scotland. **International Journal Of Nonprofit And Voluntary Sector Marketing**, [s.l.], v. 7, n. 3, p.288-301, set. 2002. Wiley-Blackwell. DOI: 10.1002/nvsm.186.

IANNI, Octavio. **Teorias da Globalização**. Rio de Janeiro: Editora Civilização, 2002.

INSTITUTO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (INEI). **Negócios sociais crescem e se estruturam no Brasil**. 2013. Disponível em: <<http://inei.org.br/aceleradora25/biblioteca-2.5/empreendedorismo-social/negocios-sociais-crescem-e-se-estruturam-no-brasil>>. Acesso em: 23 set. 2015.

IPROS (São Paulo). **Entenda o que caracteriza um empreendedor social e suas ações**. 2012. Disponível em: <<http://www.ipros.com.br/entenda-o-que-caracteriza-um-empreendedor-social-e-suas-acoes/>>. Acesso em: 23 set. 2015.

JOHNSON, Sherrill. Young Social Entrepreneurs in Canada. **Canadian Centre For Social Entrepreneurship**, [s.l.], p.1-30, maio 2003. Disponível em: <[http://www.ub.edu/emprenedoriasocial/sites/default/files/Young Social Entrepreneurs in Canada.pdf](http://www.ub.edu/emprenedoriasocial/sites/default/files/Young%20Social%20Entrepreneurs%20in%20Canada.pdf)>. Acesso em: 07 out. 2015.

KERLIN, Janelle A.. Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. **Voluntas**, [s.l.], v. 17, n. 3, p.246-262, 28 set. 2006. Springer Science + Business Media. DOI: 10.1007/s11266-006-9016-2. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11266-006-9016-2>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

KIRKWOOD, Jodyanne; WALTON, Sara. What motivates ecopreneurs to start businesses?. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, [S.I.], v. 16, n. 3, p. 204-228, 2010.

KIYAMA, Renato Seiki; COMINI, Graziella Maria; D`AMARIO, Edison Quirino. Criação de Negócios Sociais no Brasil: Um Estudo Exploratório. In: EnANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** [s.l.]: Anpad, 2013. p. 1 - 16. Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_ESO1074.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ESO1074.pdf)>. Acesso em: 07 out. 2015.

KIYAMA, Renato Seiki. **O olhar da colaboração**. 2013. Ideia sustentável. Disponível em: <<http://www.ideiasustentavel.com.br/2013/01/o-olhar-da-colaboracao/>>. Acesso em: 07 out. 2015.

KLAVA, Verônica. **Motivação empresarial - o desafio do século XXI**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/motivacao-empresarial-o-desafio-do-seculo-xxi/48844/>>. Acesso em: 23 set. 2015.

KNELLER, George. **Arte e ciência da criatividade**. 5. ed. São Paulo: Ibrasa, 1978.

KRUEGER, Jr., Norris F.; BRAZEAL, Deborah V.. Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S.l.], v. 18, n. 3, p. 91 – 104, mar./abr./maio 1994. Disponível em: <<http://www.cemi.com.au/sites/all/publications/Krueger%20and%20Brazeal%201994.pdf>>. Acesso em: 12/10/2015.

LIEURY, Alain; FENOUILLET, Fabien. **Motivação e aproveitamento escolar**. São Paulo: Loyola, 2000. Tradução de Y. M. C. T. Silva.

LOCKE, Edwin A.. Motivation, Cognition, and Action: An Analysis of Studies of Task Goals and Knowledge. **Applied Psychology**, [s.l.], v. 49, n. 3, p.408-429, jul. 2000. Wiley-Blackwell. DOI: 10.1111/1464-0597.00023.

LOCKE, Edwin A.. Goal theory vs. control theory: Contrasting approaches to understanding work motivation. **Motivation and Emotion**, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 9 – 28. 3/1991. Springer Science + Business Media. DOI: 10.1007/bf00991473.

MAIR, Johanna; MARTI, Ignasi. Social Entrepreneurship: What are We Talking About? A Framework for Future Research. **IESE Research Papers**, [s.l.], No. D/546, mar. 2004. IESE Business School - University of Navarra.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MALYSZ, Leda. **Cresce número de empresas sociais no Brasil**. 2014. Disponível em: <<http://empreendedor.com.br/noticia/cresce-numero-de-empresas-sociais-e-de-instituicoes-que-as-apoiam/>>. Acesso em: 07 out. 2015.

MARRA, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASLOW, Abraham Harold. **Diário de Negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MELLO, Alexandre. **Financiamento de negócios sociais no Brasil**. 2015. Disponível em: <<http://novasinapse.com/financiamento-de-negocios-sociais-no-brasil/>>. Acesso em: 24 set. 2015.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROÉS, César. **Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MENDES, Carlos Gustavo de Souza. **Criatividade na organização de eventos**. 2003. 54 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Departamento de Ciências da Administração, UFSC, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/109473/CAD0140-M.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 24 set. 2015.

MENDES, Jeronimo. **Empreendedorismo de Negócios e Empreendedorismo Social**. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/empreendedorismo-de-negocios-empreendedorismo-social/75008/>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

MOURA, Anita Maria. **Facilitadores e dificultadores na implementação de um negócio inclusivo em três países de diferentes continentes**. 2011. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, USP, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-29112011-203505/pt-br.php>>. Acesso em: 07 out. 2015.

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação para o mercado brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2014.

NOBRE, Eduardo A. C.. **As transformações recentes do Sistema Capitalista: reestruturação econômica e os paradigmas de desenvolvimento**. 2000. Disponível em: <[http://www.fau.usp.br/docentes/deprojeto/e\\_nobre/pos\\_grad/aula\\_1.pdf](http://www.fau.usp.br/docentes/deprojeto/e_nobre/pos_grad/aula_1.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2015.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo Social no Brasil: fundamentos e estratégias**. 2003. 538 f. Tese (Doutorado) - Curso de Serviço Social, Faculdade de Direito, História e Serviço Social, Unesp, Franca, 2003. Disponível em: <[http://cac.php.unioeste.br/projetos/casulo/docs/prof\\_edson.pdf](http://cac.php.unioeste.br/projetos/casulo/docs/prof_edson.pdf)>. Acesso em: 24 set. 2015.

OLIVEIRA, Edson Marques. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 7, n. 2, p.9-18, jul./dez. 2004a. Semestral. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v7\\_n2/rev\\_fae\\_v7\\_n2\\_02.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n2/rev_fae_v7_n2_02.pdf)>. Acesso em: 18 set. 2015.

OLIVEIRA, Edson Marques. Empreendedorismo social, combate a pobreza e desafios para geração de emancipação social no Brasil. **Revista Expectativa**, [s.l.], v. 3, n. 3, p.57-66, jan. 2004b. Disponível em: <<http://e->



revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/download/745/630>. Acesso em: 08 out. 2015.

ONozATO, Erika. **Processo de criação de organizações com fins sociais**: Estudo de casos múltiplos na cidade de Curitiba - Paraná. 2007. 177 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007. Disponível em: <[http://dspace.c3sl.ufpr.br:8080/dspace/bitstream/handle/1884/8841/Dissertacao\\_Erika\\_Onozato.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.c3sl.ufpr.br:8080/dspace/bitstream/handle/1884/8841/Dissertacao_Erika_Onozato.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 07 out. 2015.

PEREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicol. USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, dez. 1990. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 01 dez. 2015.

PINHEIRO, Sílvia. **Capitalismo Social**. 2011. Disponível em: <<http://diretorio.fgv.br/sites/diretorio.fgv.br/files/7825178-pdf16.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2015.

REVISTA EXAME. **Projeto Sonho Brasileiro analisa perfil do jovem**. Disponível em: <Projeto Sonho Brasileiro analisa perfil do jovem>. Acesso em: 24 set. 2015.

ROBERTS, Dave; WOODS, Christine. Changing the world on a shoestring: the concept of social entrepreneurship. **University of Auckland Business Review**, v. 7, n. 1, p. 45-51, 2005. Disponível em: <[http://www.thebookshelf.auckland.ac.nz/docs/UABusReview/2005\\_07\\_i01-05-asd.pdf](http://www.thebookshelf.auckland.ac.nz/docs/UABusReview/2005_07_i01-05-asd.pdf)>. Acesso em: 09 dez. 2015.

RODGERS, Gerry. What is special about social exclusion approach? In: RODGERS, Gerry; GORE, Charles; FIGUEIREDO, José (Org.). **Social exclusion: rethoric, reality, responses**. [s.l.]: International Institute For Labor Studies, p. 43-56, 1995. Disponível em: <[http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1995/95B09\\_55\\_engl.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1995/95B09_55_engl.pdf)>. Acesso em: 08 dez. 2015.

ROSOLEN, Talita; TISCOSKI, Gabriela Pelegrini; COMINI, Graziella Maria. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 3, n. 1, p.85-105, jan./abr. 2014. Quadrienal. Disponível em: <[http://www.rigs.ufba.br/pdfs/RIGS\\_v3\\_n1\\_art4\\_novo.pdf](http://www.rigs.ufba.br/pdfs/RIGS_v3_n1_art4_novo.pdf)>. Acesso em: 07 out. 2015.

SCHWAB FOUNDATION. **Schwab Foundation**. Disponível em: <<http://www.schwabfound.org/>>. Acesso em: 07 out. 2015.

SEELOS, Christian; MAIR, Johanna. Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. **Business Horizons**, [s.l.], v. 48, n. 3, p.241-246, maio/jun. 2005. Bimestral. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681304001314>>. Acesso em: 24 set. 2015.

SEGAL, Gerry; BORGIA, Dan; SCHOENFELD, Jerry. The motivation to become an entrepreneur. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 42 – 57. 2005. Disponível em: <[http://www.academia.edu/4545387/The\\_motivation\\_to\\_become\\_an\\_entrepreneur](http://www.academia.edu/4545387/The_motivation_to_become_an_entrepreneur)>. Acesso em: 12/10/2015.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. 2ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SHANE, Scott; LOCKE, Edwin A.; COLLINS, Christopher. Entrepreneurial motivation. **Human Resource Management Review**, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 257-279, jun./jul./ago. 2003. Disponível em: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles>>. Acesso em: 12/10/2015

SILVA, Amalin Vieira da. **Como empreendedores sociais constroem e mantêm a sustentabilidade de seus empreendimentos**. 2009. 102 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Executivo, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Ebape, FGV, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <[http://www.apaenet.org.br/images/apostilas/apostilas/dissertacoes/como\\_empreendedores\\_sociais\\_constroem.pdf](http://www.apaenet.org.br/images/apostilas/apostilas/dissertacoes/como_empreendedores_sociais_constroem.pdf)>. Acesso em: 24 set. 2015.

SKOLL FOUNDATION. **Skoll Foundation**. Disponível em: <<http://www.skollfoundation.org/>>. Acesso em: 07 out. 2015

SOIBERT, Amelia Terezinha; OLIVEIRA, Jerry Furtado Sarmiento de. **Capitalismo sustentável: uma mudança nos paradigmas do capitalismo clássico**. 2011. 1 v. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Ambiental, Instituto Superior de Educação de Afonso Cláudio, Vitória, ES, 2011. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos3/capitalismo-sustentavel-mudanca-paradigmas-classico/capitalismo-sustentavel-mudanca-paradigmas-classico2.shtml>>. Acesso em: 08 out. 2015.

SPECTOR, Paul E.. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

TRAVAGLINI, Claudio; BANDINI, Frederica; MANCINONE, Kristian. **Social Enterprise Across Europe: a comparative study on legal frameworks and governance structures**. [s.l.]: Report, 2008. Disponível em: <<http://www.aiccon.it/file/convdoc/wp75.pdf>>. Acesso em: 09 dez. 2015.

TRIVEDI, Chitvan; STOKOLS, Daniel. Social Enterprises and Corporate Enterprises: Fundamental Differences and Defining Features. **Journal Of Entrepreneurship**, [s.l.], v. 20, n. 1, p.1-32, 17 jan. 2011. SAGE Publications. DOI: 10.1177/097135571002000101.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

UOL. **BRASIL continua na 85ª posição no ranking mundial de IDH.** 2013. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/infograficos/2013/03/14/brasil-fica-na-85-posicao-no-ranking-mundial-de-idh-veja-resultado-de-todos-os-paises.htm>>. Acesso em: 11 dez. 2015.

VOMERO, Maria Fernanda. Como nascem as ideias. **Revista Superinteressante**, [s.l.], v. 182, nov. 2002. Disponível em: <<http://super.abril.com.br/ciencia/como-nascem-as-ideias>>. Acesso em: 24 set. 2015.

WEERAWARDENA, Jay; MORT, Gillian Sullivan. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. **Journal Of World Business**, [s.l.], v. 41, n. 1, p.21-35, fev. 2006. Elsevier BV. DOI: 10.1016/j.jwb.2005.09.001. Disponível em: <<http://api.elsevier.com/content/article/PII:S1090951605000532?httpAccept=text/xml>>. Acesso em: 06 out. 2015.

WILSON, Fiona et al. Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S.l.], v. 31, n. 3, p. 387-406, maio 2007. Wiley-Blackwell. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2007.00179.x. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2007.00179.x/epdf>>. Acesso em: 11 dez. 2015.

YOUNG, Dennis R.. Alternative Perspectives on Social Enterprise. In: CORDES, Joseph J.; STEUERLE, Eugene. **Nonprofit and Business**. Washington, D.C.: The Urban Institute Press, 2009. p. 21-46. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=XVXCBB4MTRUC&pg=PA21&lpg=PA21&dq=alternative+perspective+on+social+enterprise&source=bl&ots=2sPmNnDk80&sig=ReRw0Dbrlqtd3TNdlAaKxJ3LmVI&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CCIQ6AEwAGoVChMIm9yniamxyAIVylweCh3NPQj6#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 07 out. 2015.

YUNUS, Muhammad. **Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo.** São Paulo: Ática, 2008. Tradução Juliana A. Saad e Henrique Amar Rego Monteiro.

YUNUS, Muhammad; MOINGEON, Bertrand; LEHMANN-ORTEGA, Laurence. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**, [s.l.], v. 43, n. 2-3, p.308-325, abr. 2010. Elsevier BV. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.12.005. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:L-Xg59-3cYgJ:www.hec.edu/content/download/52956/470943/file/Article%20LRP%20Yunus%20Moingeon%20Lehmann-Ortega%20d%C3%A9finitif.pdf+%&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 07 out. 2015.

## **APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS**

1. Nome e função/cargo (porque se enquadra como especialista)
2. O que você entende por Empreendedorismo Social?
3. Como você definiria um Negócio Social?
4. Na sua opinião, quais seriam as motivações para criar um negócio social? E elas sofrem alteração ao longo dos diferentes estágios do negócio? (Percepções)
5. Quais são os principais desafios enfrentados pelos empreendedores sociais?
6. Validar o roteiro de entrevista com empreendedores sociais.
7. Indicar três (3) empreendedores sociais de Porto Alegre que iniciaram seus negócios entre os últimos dois e três anos para a segunda etapa da pesquisa.

## APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EMPREENDEDORES

### 1. O Empreendedor Social e seu contexto

- a. Sobre o empreendedor social:
  - i. Nome/Idade;
  - ii. Trajetória de vida;
  - iii. Formação e Experiências;
  - iv. Quais são as suas três principais qualidades?
- b. Sobre o negócio:
  - i. Nome do negócio e área de atuação
  - ii. Qual o problema busca resolver? Como (qual a solução)?
  - iii. O negócio é direcionado para quem (beneficiários)? Há relação prévia com eles?
  - iv. De que forma surgiu a ideia?
  - v. Quais são os recursos principais utilizados? E os parceiros?
  - vi. Fontes de financiamento: quais as fontes de financiamento iniciais? Como monetiza hoje? Quais os principais custos?
- c. Motivações:
  - i. Como e quando percebeu/identificou essa necessidade? Era uma realidade que afetava diretamente o seu dia?
  - ii. De que tipo (s) você considera essa (s) necessidade (s) (Maslow > fisiológica, segurança, social, estima e auto realização)?
  - iii. Teve influencia de quais pessoas?
  - iv. Nos momentos de dificuldades na criação do negócio, como você avalia o papel da motivação na superação das mesmas?

### 2. Desafios e Impacto do Negócio Social

- a. Qual a abrangência geográfica atual? Pode ser reproduzido em outros locais?
- b. Tipo de mão de obra utilizada (voluntário/remunerado) e número de pessoas envolvidas
- c. Quem são esses voluntários/funcionários?

- d. Estrutura (organograma)
- e. Quais foram os principais problemas enfrentados na criação do negócio? Como eles foram superados?
- f. Quais são os maiores problemas vivenciados hoje para conduzir o negócio? O que é feito para superá-los?
- g. Como visualiza o potencial impacto que o negócio trará?