

MECANISMOS PARA O FINANCIAMENTO DE UM PROJETO SOCIAL

Mariana Müller Froemming – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

marifroemming@hotmail.com

Istefani Carisio - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

istefanicpaula@gmail.com

Resumo

Atualmente, as entidades governamentais e as empresas corporativas não conseguem viabilizar o atendimento às necessidades básicas de todas as camadas da população. Neste contexto, surge a importância e a necessidade da existência de negócios que tenham como objetivo a mudança social, mas que possuam um modelo de negócio financeiramente sustentável. O objetivo deste trabalho é buscar mecanismos de financiamento de projetos sociais, a partir de um estudo de caso. O método envolveu seis etapas, sendo essas: pesquisa desk, seleção dos participantes do estudo de caso, planejamento da coleta de dados, execução da coleta de dados, análise dos dados e redação dos resultados. A análise de literatura revelou métodos aplicáveis a negócios sociais, entretanto, o sucesso destas abordagens depende de aspectos culturais, sociais e políticos dos países onde foram implementados, ou seja, do ambiente externo às organizações. A análise do caso indicou que o projeto prescinde de meios para se sustentar segundo o atual modelo de negócios e, a partir da opinião dos próprios envolvidos e da literatura, foram propostas alternativas para a sustentabilidade financeira do projeto social estudado.

Palavras-chave: empreendedorismo social, modelos de negócios sociais, financiamento de projetos

1. Introdução

Com o atual cenário econômico do Brasil, a administração do serviço público no país se torna cada vez mais deficitária, reduzindo a destinação de recursos para as necessidades básicas da população como saúde, educação, transporte e estrutura básica (BORNSTEIN, DAVIS, 2010; DE PAULA, BRASIL, MÁRIO, 2009). Por outro lado, é possível observar simultaneamente um crescimento ao acesso à internet e a tecnologias de baixos custos em todos os patamares da sociedade. Neste contexto, percebe-se a possibilidade de investimento

no mercado de economias sociais, visando a resolução de problemas que afetam diretamente a população.

O empreendedorismo social resulta da relação entre intervenção governamental e empreendedorismo puro. Segundo Dees (2001), o empreendedorismo puro visa criar maior valor econômico para atrair mais recursos e continuar a crescer, enquanto o empreendedorismo social visa criar valor social suficiente para justificar os recursos utilizados neste processo. Com foco e posição diferente em relação ao empreendedorismo empresarial, o empreendedorismo social apresenta meios para atingir um retorno social no longo prazo, tratando de problemas que são estreitos para o âmbito do governo ou dos investidores, e, assim, atingindo parcela da comunidade (MARTIN, OSBERG, 2015). O empreendedorismo social resulta de uma mistura de intervenção governamental e empreendedorismo puro (DRUCKER,1987). Segundo Martin e Osberg (2015), o empreendedorismo social trata de problemas que são estreitos para o âmbito do governo ou dos investidores. Com focos e posições diferentes em relação ao empreendedorismo empresarial, o empreendedorismo social apresenta meios para atingir um retorno social no longo prazo, atingindo uma parcela de uma comunidade (MARTIN, OSBERG, 2015).

O crescimento da abertura de empresas com objetivo principal de impacto social ao redor do mundo tem se tornado cada vez mais perceptível. Em 2011, investiu-se US\$4,4 bilhões em empresas sociais. Já em 2013, este número cresceu 250%, totalizando US\$11 bilhões de investimento (LEIMSIDER, 2014). Na sociedade atual, a maior parte das empresas que possuem como objetivo principal o impacto social sustenta o negócio por meio de doações e filantropia, deixando de visar retorno financeiro. Com isso, as organizações que visam o desenvolvimento de projetos sociais possuem recursos dependentes a outras empresas e às mudanças de mercado, sendo, muitas vezes, inviáveis economicamente. Deste modo, para que seja possível manter o desenvolvimento de negócios sociais, é necessário encontrar o equilíbrio entre valores sociais e econômicos (MULLOTH, HORWITCH, HARDI, 2013).

Diante do desafio de promover o financiamento de projetos sociais, o objetivo deste trabalho é explorar de forma teórica e prática os mecanismos para financiar projetos sociais. Como unidade experimental será analisado um projeto social sem fins lucrativos, cujos gestores pretendem transformar em um negócio social, devido à importância do serviço disponibilizado. O foco do estudo é compreender quais mecanismos existem para o financiamento do projeto.

O estudo de caso se justifica uma vez que tem se tornado mais nítido a necessidade de empresas que possuem como objetivo principal a mudança sólida social de maneira sustentável. Com a administração dos serviços públicos cada vez mais deficitários (DE PAULA, BRASIL, MÁRIO, 2009), é de extrema importância a criação de empresas com viés social, mas com organizações financeiras viáveis. Desta forma, o método a ser desenvolvido propõe-se a unir ferramentas adequadas para o estudo de caso de um projeto social.

O artigo está dividido em cinco seções principais: (i) introdução; (ii) referencial teórico; (iii) procedimentos metodológicos; (iv) estudo de caso; e (v) conclusões. O referencial teórico, apresentado na segunda seção, aborda os principais conceitos sobre empreendedorismo social, exemplos de casos bem sucedidos e modelos de negócios para negócios sociais. Em seguida, na terceira seção, são definidos os procedimentos metodológicos, descrevendo o procedimento utilizado para construção e validação do estudo de caso. A quarta seção, em que os resultados são apresentados, expõe o modelo de negócio do projeto social analisado, bem como alternativas para torna-lo financeiramente viável. Por fim, a última seção apresenta as considerações finais e as conclusões obtidas do estudo.

2. Referencial teórico

O empreendedorismo está presente na sociedade de diversas formas. Através da mudança do papel do empreendedor no mercado, ele tem se mostrado cada vez mais relevante no crescimento e desenvolvimento econômico (MENEZES, 2015). Visto que o empreendedorismo é multidimensional, uma ampla variedade de teorias e conceitos são discutidos por diversas áreas de conhecimento (GRILO, THURIK, 2008), conforme apresentado a seguir.

2.1 Tipos de empreendedorismo

Empreendedores são indivíduos que assumem riscos e inovam, para que, ao obter sucesso, criem valor econômico (PEREDO, MCLEAN, 2005; SAY, 2001; SCHUMPETER, 1982; STEVENSON, JARILLO, 1990). Quando comparados, os tipos de empreendedorismo não apresentam ideias dicotômicas, apenas diferenças básicas que distinguem o empreendedorismo empresarial puro e o empreendedorismo social; e ainda assim, em cada extremo é perceptível características de ambos (MULLOTH, HORWITCH, HARDI, 2013).

2.2 Empreendedorismo social

Mulloth *et al.* (2013) apontam 13 diferentes definições de empreendedorismo social. Em termos gerais, duas concepções de empreendedorismo sobrepostas e conflitantes são identificadas. A primeira vertente enfatiza resultados sociais, mudança social e impacto social. De acordo com essa linha de pensamento os resultados sociais da atividade são de extrema importância (SEELOS, MAIR, 2005; TRACEY, PHILLIPS, 2007; PEARCE, 2003; ALVORD, BROWN, LETTS, 2004; BORNSTEIN, 2003; FULTON, DEES, 2006; TAYLOR, HOBBS, NILSON, O'HALLORAN, PREISSER, 2000). Uma segunda vertente na literatura centra-se na geração de receitas e de um excedente, exibindo destreza de negócios na busca de resultados sociais (SEELOS, MAIR, 2005; BOSCHEE, 2001; OSTER *et al.*, 2004; LEADBEATER, 1998; AMIN *et al.*, 2002; BEVERIDGE, 2005).

A distinção entre empreendedorismo social e comercial não é dicotômica, mas sim um contínuo desde o aspecto puramente social para o aspecto puramente econômico (Figura 1) (MULLOTH, HORWITCH, HARDI, 2013).

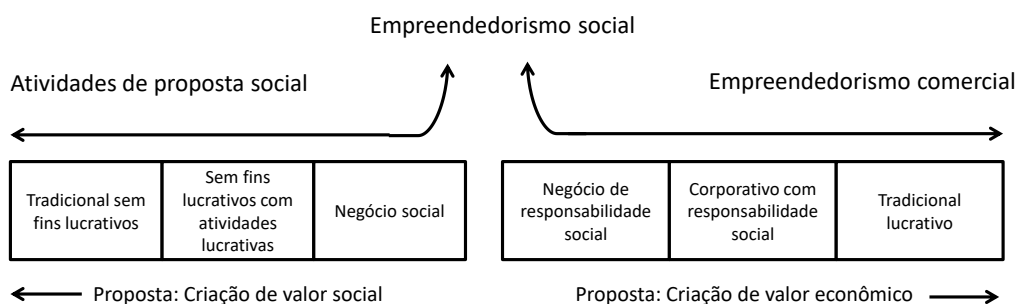


Figura 1 – distinção dos tipos de empreendedorismo (MULLOTH, HORWITCH, HARDI, 2013).

Mesmo nos extremos, ainda há elementos de ambos. Esta contínua diluição das fronteiras entre a criação de valor social e econômico sugere que há numerosos exemplos de cruzamentos de conhecimentos entre empreendedorismo puro e social (MAIR, MARTI, 2006) e novos elementos de estratégia de negócios (EMERSON, TWERSKY, 1999). Isso cria tensão, porque os empreendedores sociais também precisam construir negócios lucrativos com base em produtos e serviços competitivos, e o processo de consulta das partes interessadas podem impedir a competitividade e diminuir a tomada de decisão (FRANKS, MAYER, 1995).

Neste contexto, a Figura 2 apresenta uma tipologia de negócios baseada no cruzamento entre o tipo de missão e o impacto social proporcionado pelo negócio

(SPINELLI, ADAMS, 2009). A zona central da figura é uma região na qual o empreendedorismo social poderia ocorrer (MULLOTH, HORWITCH, HARDI, 2013).

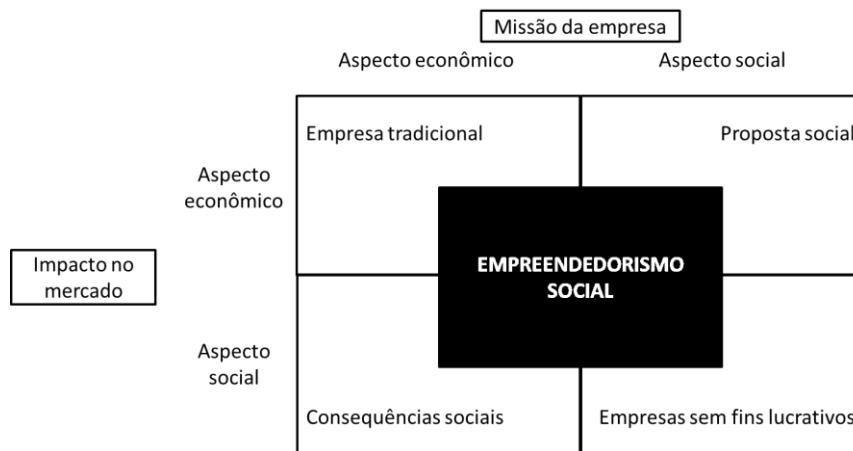


Figura 2: Tipologia de negócios (SPINELLI, ADAMS, 2009)

Os empreendedores sociais devem considerar o equilíbrio adequado entre os investimentos nas áreas de geração de receita da empresa e o investimento nas áreas responsáveis por alcançar resultados sociais (BUGG-LEVIGNE, KOGUT, KULATILAKA, 2012; HANSMANN, 1987).

2.3 Modelos de Negócios Sociais

O modelo de negócios para mudanças sociais deve ser definido conforme a grau de efeito da mudança na sociedade (WHITMAN, 2013). O conceito do sistema social deve ser interconectado com os aspectos sociais, os culturais, os políticos e os econômicos. Em uma quantidade imensa de conceitos de planos de negócios, o modelo de negócio social pode ser focado em alguns aspectos em específico. Conforme Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) sugerem, existem cinco lições que devem ser seguidas para a estruturação do negócio social de sucesso:

- desafiar a sabedoria convencional e as suposições básicas;
- encontrar parceiros que se complementam;
- efetuar um processo de experimentação contínua;
- mostrar aos *shareholders* os lucros sociais e econômicos;
- especificar claramente os objetivos sociais;

Com todos os conceitos clareados e definidos, quatro pontos devem ser estudados (MORIOKA, EVANS, DE CARVALHO, 2016):

- Proposição de valor: é preciso estar claro aos envolvidos qual é a necessidade de criação de valor e como o produto ou serviço contribui na geração deste valor não apenas em curto prazo, mas principalmente em longo prazo. A contribuição deve ser concreta para os investidores, consumidores, *shareholders*, *stakeholders*, governos e etc.
- Criação e entrega de valor: os processos da empresa devem estar bem definidos, bem como suas capacidades. O *stakeholder* apresenta papel importante para auxiliar e contribuir nesta etapa.
- Coleta de valor: além de captar a essência da criação de valor aos *stakeholders*, é necessário ponderar os impactos de curto a longo prazo. Apesar de se tratar muitas vezes de aspectos subjetivos, é possível se beneficiar de indicadores para medir a captação de valor frente às missões da empresa.
- Estrutura conceitual: com as primeiras três etapas bem definidas e ajustadas, é possível garantir a satisfação dos *stakeholders*, o papel das estratégias da empresa, os processos do negócio, as capacidades e as contribuições dos *stakeholders*.

Paralelo aos pontos levantados pelos autores Morioka *et al.* (2016), Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) sugerem que existem três aspectos a serem considerados na elaboração de um modelo de negócio social. A proposição de valor do negócio, que explicita a quem e qual é o negócio; a entrega de valor, que demonstra as maneiras como este valor vai ser entregue ao seu público alvo; e a equação de lucro, que aborda as maneiras econômicas de manter este negócio. A Figura 3 demonstra a relação dos aspectos.

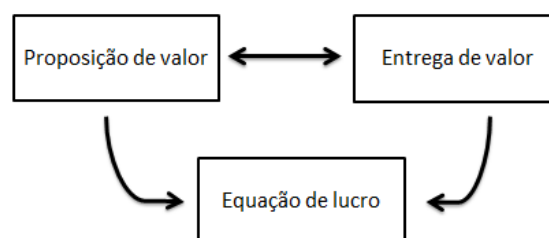


Figura 3 – Relações dos aspectos do modelo de negócio (MORIOKA *et al.*, 2016; YUNUS, MOINGEON E LEHMANN-ORTEGA, 2010)

Devem-se considerar as melhorias e mudanças ocasionadas na sociedade e no meio ambiente em conjunto com a estrutura de custos da empresa, o emprego e a utilização do capital e a receita final (YUNUS, MOINGEON E LEHMANN-ORTEGA, 2010). É através deste aspecto que se encontra o equilíbrio econômico para os empreendimentos sociais.

Segundo Hernes e Land (2015), existem alguns pontos que são identificados na criação de um modelo de negócios para negócios sociais. O primeiro aspecto é entender ao máximo os envolvidos no negócio: tanto seus clientes, como seus diversos colaboradores. Em seguida, é necessário mapear a estrutura na qual o empreendimento será inserido, compreendendo a microeconomia deste mercado. Após estas análises, deve-se entender quais são as preferências do mercado, as crenças, o potencial de aprendizado e de mudança dele e quais são suas capacidades e habilidades.

A diferença entre o empreendedorismo comercial e o empreendedorismo social está essencialmente na natureza de sua proposta. Conforme elaborado por Dembinski (2006), o sistema consiste na harmonia de visão, motivação, oportunidades e recursos. Para definir modelos de negócios, é necessária a definição de três parâmetros: a fonte de receita, o tipo de tomada de decisão e a motivação para tomada de decisão (FOSTER, KIM, CHRISTIANSEN, 2009).

Modelos de negócios gerais devem especificar os pontos o que, para quem e como, para que seja identificado seu conteúdo, a sua estrutura e a sua governança (ZOTT, AMIT, 2010). Mesmo ao incluir proposição de valor social, o modelo apresenta a forma da Figura 4 (WOLFGANG, 2012).

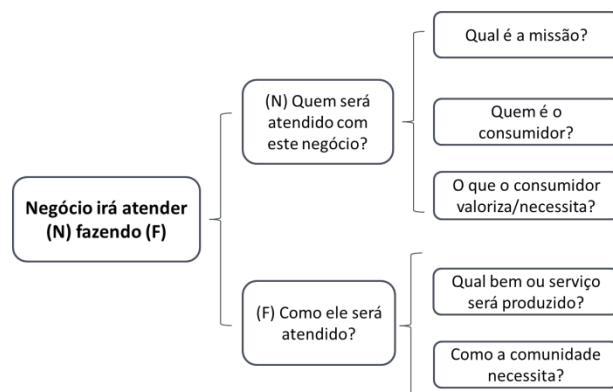


Figura 4: Proposição de valor genérica para empresas (WOLFGANG, 2012)

Conforme demonstra a Figura 4 os autores reforçam a importância da proposição de valor e da entrega de valor, embora utilizem denominações distintas. No que diz respeito à monetização de negócios, diversas alternativas podem ser percebidas em negócios de cunho social ou não, tais como: microcrédito, investimento com objeto de retorno, filantropia, comercialização de bens e serviços, entre outros (FINANÇAS SOCIAIS, 2016). Muitas dessas alternativas não são aplicadas em negócios sociais, mas devem servir de inspiração para os gestores.

2.4 Exemplos de negócios sociais

Com o crescimento do empreendedorismo social nas últimas décadas, é possível perceber negócios sociais de sucesso ao redor do mundo, como por exemplo, o caso do bengali Muhammad Yunus (YUNUS, MOINGEON, LEHMANN-ORTEGA, 2010; MUHAMMAD YUNUS, 2016). Ele percebeu na classe desfavorecida um mercado no qual poderia impactar a sociedade e ao mesmo tempo criar um negócio lucrativo. Ele criou o banco Grameen, que fornece aos pobres pequenas quantias de empréstimos (microcrédito) a juros mais baixos do que os outros bancos. Sua proposição de valor é incitar o desenvolvimento empreendedor dos pobres e a entrega deste valor é através do empréstimo de micro-crédito, através do Banco Grameen. Sua equação de lucro está baseada na porcentagem de retorno deste financiamento.

A criação do *Good Weave International* (PLATAFORMA KIVA, 2016) é outro exemplo de sucesso. Kailash Satyarthi e Malala Yousafzai perceberam que o mercado de tecelagem de tapetes na Índia era composto, em sua maioria, por mão de obra infantil. Para alterar essa realidade, Kailash e Malala entregaram o valor trabalhando na conscientização dos consumidores, que passaram a comprar apenas produtos com o selo *Good Weave International*. O selo garante o não uso da mão de obra infantil e escrava. Neste caso, os consumidores se mostraram um meio importante para alterar um equilíbrio social econômico insatisfatório (MARTIN, OSBERG, 2015).

Baseada na ideia do micro crédito, a empresa californiana Kiva (PLATAFORMA KIVA, 2016) criou uma plataforma online para que pessoas de países subdesenvolvidos, que buscassem por financiamento com taxa de juros baixa, pudessem expor seus negócios e solicitar financiamentos. De maneira análoga ao Yunus, a proposta de valor desta plataforma é o desenvolvimento das classes desfavorecidas que necessitem de empréstimos e sua entrega de valor é proporcionar este micro-crédito através de terceiros.

A instituição brasileira beneficente Steve Biko (INSTITUIÇÃO STEVE BIKO, 2016) tem como objetivo promover a ascensão político social da população negra por meio da educação e conscientização de suas origens. O instituto obteve financiamento através do apoio empresarial da Coca Cola Foundation® (COCA COLA FOUNDATION, 2016), permitindo o desenvolvimento de mais jovens na cidade de Salvador. Assim como a Coca Cola, existem outras empresas com programas de incentivo a projetos sociais, como por exemplo ERI Institute, (FONTES DE FINANCIAMENTO, 2016) Instituto Unibanco e Open Society Foundations.

O fundo Global Fund é uma instituição que luta contra a Aids no mundo todo. Através de participações societárias neste fundo, diversas empresas comercializam produtos com a marca (PRODUCT)RED™, cuja parte de seu lucro é destinada ao projeto social. O modelo de financiamento é através de um produto apoio, que não tem fins sociais, mas que reverte o seu lucro a um projeto com missão social. (PRODUTO RED, 2016) Empresas como Apple, Nike e Gap são sócias do empreendimento.

Os exemplos relatados são negócios realizados em outros países, com contextos culturais, políticos, sociais e tecnológicos distintos do Brasil e suas práticas adotadas não necessariamente teriam sucesso nos negócios brasileiros. As aplicações devem ser experimentadas e adaptadas para a realidade do país.

Apesar de sua missão principal ser ligada às mudanças e às melhorias sociais, o empreendedor social deve considerar e atentar aos aspectos econômicos de seu negócio. É de extrema importância balancear os objetivos sociais e a captação de recursos do negócio e estar preparado para compensar a falha do governo e do mercado, que até determinado ponto ajudavam a sustentar determinada missão social (WHITMAN, 2013).

3. Procedimentos metodológicos

Neste item são apresentados o método de pesquisa, unidade de análise e método de trabalho adotados neste estudo.

3.1 Método de pesquisa

Esta pesquisa tem natureza aplicada, visto que trata em profundidade o tema negócio(s) social(is) e, a partir da análise são propostas alternativas e práticas que contribuam para a sua sustentabilidade financeira. A abordagem adotada é qualitativa, visto que utiliza métodos como entrevistas e *brainstormings*. O trabalho tem como objetivo descrever as possibilidades de um dado projeto social ser sustentável, analisando suas características e, de modo subjetivo, propor melhorias, caracterizando uma pesquisa descritiva. Por fim, o procedimento foi um estudo de caso único, com uma visão transversal, por se tratar de tema de caráter estratégico, cujo acesso a dados é restrito e limitado (GIL, 2002).

3.2 Unidade de análise

A Mãos Verdes é uma cooperativa que, em parceria com entidades governamentais, empresas privadas e instituições de ensino, gerencia políticas públicas, projetos de reciclagem

e de mobilização social na área de gestão de resíduos. Uma das atividades da Cooperativa Mãos Verdes é o projeto Semeia Sonhos, que visa difundir ao seu público alvo o empreendedorismo popular de uma maneira diferente, tornando acessível a educação empreendedora ao público de baixa renda da cidade de Porto Alegre. O projeto é o alvo do vigente trabalho.

Devido à lei municipal 3.581/2008, que proíbe a circulação de carroças de tração animal e carrinhos de tração humana na cidade, os catadores de resíduos tiveram sua atividade de trabalho restrita. Neste cenário, criou-se este projeto visando a realocação destas pessoas no mercado de trabalho, através da abertura do próprio negócio. Para isso, o desenvolvimento do projeto Semeia Sonho segue três etapas principais: curso de empreendedorismo, assessoria individual através de mentores (*coachs*) e financiamento, através de um *crowdfunding* (Figura 5). Além disso, é realizado o acompanhamento da implementação dos negócios como também o auxílio na gestão por um período de seis meses.

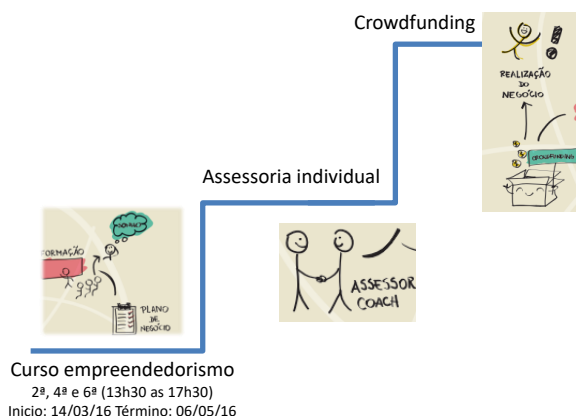


Figura 5 - Processo de implementação do Semeia Sonho

O projeto Semeia Sonho foi colocado em prática devido à parceria entre a Cooperativa Mãos Verdes (MV), a Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), o curso de Engenharia de Produção da UFRGS e profissionais do Programa Todos Somos Porto Alegre (TSPOA).

Através das parcerias, desenvolveu-se um material didático de empreendedorismo popular, com linguagem de fácil entendimento, e atividades de aprendizagem ativas, tornando o tema acessível ao público alvo. Em paralelo a isso, foram empregadas estratégias de mídias sociais, para que a ação se tornasse conhecida na cidade de Porto Alegre. A UFRGS proveu filantropicamente o espaço físico, conhecimento e professores para o curso e suporte em divulgação. Já o programa Todos Somos Porto Alegre – RS (VOIGT, 2016) possui equipes de Busca Ativa (educadores sociais contratados) que atuam diretamente na ponta para atender as

necessidades e manter vínculo com os beneficiários do programa. As equipes de busca ativa identificaram 12 pessoas com o perfil empreendedor para participarem do programa Semeia Sonho. Além disso, os valores das bolsas aos alunos, estimado em R\$420,00, e os vales-transportes foram pagos pelo Todos Somos Porto Alegre. A Cooperativa Mãos Verdes realizou a gestão do Projeto e acompanhou os empreendedores durante as atividades. As empresas Leonardo Decker, Enactus e EPR Consultoria auxiliaram no projeto através do trabalho de mentoria, esclarecendo dúvidas e questões de seus futuros negócios, bem como suporte na implementação. As relações de parceria são exemplificadas no Quadro 1.

Usos	Fontes
Desenvolvimento e Gestão do Projeto	Eng. Prod UFRGS/Mãos Verdes
Espaço físico para aulas	Eng. Prod UFRGS
Horas aulas	Eng. Prod UFRGS/Mãos Verdes
Horas Coaching	Prof. Volunt./ EPR Consult./Enactus
Comunicação e Crowdfunding	Prof. Volunt./ Shoot the Shit
Bolsas Parciais*	SMGL/TSPOA
Vale Transporte**	SMGL/TSPOA
Material Didático	Eng. Prod UFRGS/Mãos Verdes/TSPOA

Quadro 1 – Relações dos colaboradores do Projeto Semeia Sonho

Este estudo de caso analisou a edição piloto do Projeto Semeia Sonho buscando criar alternativas de financiamento sustentável, de maneira a captar recursos e tornar possível novas edições do programa.

3.3 Método de trabalho

Para realizar o estudo de caso, a metodologia foi organizada seis etapas, adaptado de Guerra Lopes (2010), conforme a Figura 6.

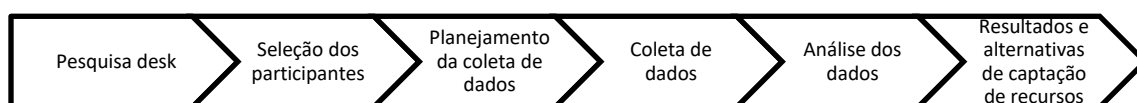


Figura 6 – Organização da metodologia (Guerra Lopes, 2010)

(i) Pesquisa desk - Para que fosse possível executar o estudo de caso, foi necessário realizar pesquisa desk, ou seja, pesquisa direto em fontes não relacionados à academia (AAKER, KUMAR, DAY, 1995). Esta etapa mostrou-se de extrema importância, uma vez que a pesquisa acadêmica não proveu todas as informações necessárias. Na sequência, foi realizada uma análise de conteúdo através dos métodos de Roque Moraes (1999), que seleciona informações interessantes e relevantes ao estudo através de unidades de contexto,

como, por exemplo, métodos para geração de receita, modelos de negócio, legislação e empreendedorismo social.

(ii) Seleção dos participantes – Nesta etapa, foram selecionados os participantes deste estudo, que se envolveram durante todo o período de aplicação do Projeto. Os selecionados para as entrevistas foram um estagiário e também gerente do Projeto, dois gestores da Cooperativa Mãos Verdes e uma professora da UFRGS, responsável pela intermediação de todas as atividades nesta instituição.

(iii) Planejamento da coleta de dados - a terceira etapa contemplou o planejamento da coleta de dados e definição das fontes de evidência. O roteiro de questões objetivou colher as impressões de cada entrevistado a respeito dos seguintes itens apresentados na Figura 7. As fontes de evidência são apresentadas na Figura 8. O resultado desta etapa é de muito importante, visto que define o procedimento da coleta de dados, influenciando na qualidade dos dados.

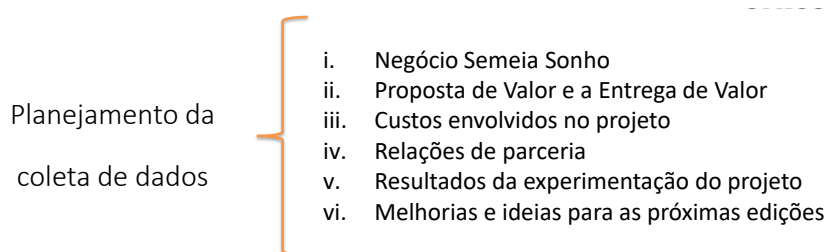


Figura 7 – Planejamento da Coleta de dados

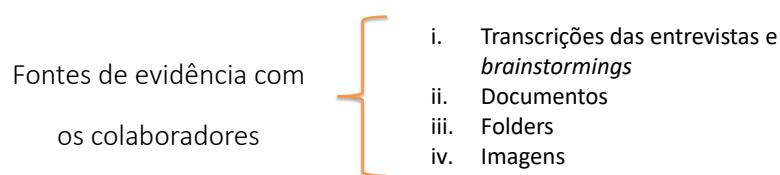


Figura 8 – Fontes de evidências

(iv) Execução da coleta – A quarta etapa consistiu em entender o modelo atual do Projeto Semeia Sonho revelando a estrutura desenvolvida na prática, através das informações obtidas com os *inputs* das coletas e com o referencial teórico. Neste momento, realizou-se também um *brainstorming* visando a possibilidades e alternativas para a realização de próximas edições do projeto Semeia Sonho.

(v) Análise dos resultados - Na sequência, a estrutura de modelo de negócios revelada nas entrevistas foram comparadas com informações da literatura, incorporando alternativas de práticas financeiras sustentáveis para o projeto Semeia Sonho. Foram incorporadas práticas

dos modelos de negócios que mais se adequam à realidade do projeto (ZOTT, AMIT, 2010), utilizando as práticas do método de análise de conteúdo (MORAES, 1999). Esta etapa visava analisar o projeto Semeia Sonho e elaborar alternativas de financiamento, sendo peça-chave do resultado final do vigente trabalho.

(vi) Redação dos resultados obtidos - Os resultados obtidos foram documentados, apresentando alternativas para a captação de recursos para o projeto Semeia Sonho.

4. Estudo de caso

Embora a iniciativa tenha se originado em formato de projeto, os envolvidos desejavam que a mesma pudesse se tornar perene, assumindo um formato de negócio de cunho social. Dessa maneira, existiriam outras edições do Projeto, que continuaria beneficiando pessoas da classe C e D, especialmente em situação de vulnerabilidade social. Além disso, os gestores gostariam de estudar e propor modos sustentáveis de captar recursos para a continuidade do projeto e a remuneração dos colaboradores, visto que atuaram de forma totalmente voluntária na organização do projeto.

A estratégia adotada neste trabalho incluiu levantamento de modelos de negócios sociais e a análise de um projeto social real. A literatura acadêmica sobre empreendedorismo social, além da própria definição do termo, discute os limites e sobreposições dos objetivos financeiros e sociais, e a questão de prover ou não sustentabilidade financeira.

4.1 Modelos de negócio sociais e a análise do Semeia Sonho

A etapa (i) Pesquisa Desk permitiu identificar negócios sociais bem sucedidos, embora as referências não apresentem informações em nível de detalhamento suficiente para delinear com precisão a proposição de valor, a entrega de valor e equação de lucro de cada negócio. A consolidação dos elementos e recomendações coletadas nesta etapa são apresentados nos quadros 2, 3, 4. Nos mesmos quadros se encontram análises realizadas sobre o projeto semeia sonhos, a partir do cruzamento de informações das entrevistas realizadas conforme descrito nos itens (ii), (iii) e (iv) do método.

Optou-se por organizar as informações encontradas em duas dimensões: estratégica e tática. Na estratégia, encontram-se práticas recomendadas ligadas com o ambiente externo e interno de nível gerencial, ou seja, as definições de mais alto nível que definem as diretrizes do negócio. Por outro lado, optou-se por inserir o tópico de dimensão tática, pois pressupõem definições para a realização ou implementação das diretrizes do nível superior.

CONSOLIDAÇÃO DOS AUTORES		ANÁLISE DO PROJETO: SEMEIA SONHO	
Nível estratégico	Definir o posicionamento do empreendimento social quanto à missão (aspectos econômicos e sociais) e impacto no mercado (aspectos econômicos e sociais)	Spinelli Adams, 2009 - Hybrid Midle ground	Não atende integralmente. Os gestores trabalharam os objetivos do projeto, mas não um claro posicionamento como empreendimento. Isso pode ser devido ao fato do projeto ser derivado de um programa governamental e, nos seus primórdios, não ter sido proposto especificamente como um negócio social.
	Entender os <i>stakeholders</i>	Hernes e Land, 2015	Atende fortemente alguns <i>stakeholders</i> , especialmente os próprios usuários do projeto. Outros <i>stakeholders</i> não foram estudados em profundidade.
	Mapear estrutura na qual o empreendimento será inserido, compreendendo a microeconomia deste mercado (consumo, concorrência, variáveis que afetam a produção, entre outras)		Não atende estes critérios, possivelmente pela origem como projeto derivado de programa governamental.
	Entender as preferências deste mercado		
	Entender as crenças, valores, políticas.		
	Potencial aprendizado e de mudança do mercado		
	Capacidade do mercado		

Quadro 2 – Nível estratégico

Nível tático	Proposição de modelo de negócios		Ao longo do projeto os gestores tentaram construir um modelo de CANVAS para o projeto, mas a discussão em torno do modelo de negócios não evoluiu.
Práticas recomendadas	Desafiar suposições básicas - ousar, inovar	Yunus et al. 2010	A entrega de valor do programa é bem ousada, visto que integra em rede uma gama de parceiros como universidade, poder público, ONGs, cidadãos voluntários, cooperativa. A proposta de valor também ousa ao produzir conteúdo de empreendedorismo voltado ao público alvo (baixa escolaridade) e o uso de aprendizagem ativa no ensino de empreendedorismo.
	Identificar parceiros complementares		Houve complementaridade entre os parceiros: universidade - conhecimento, espaço físico; cooperativa, ONGs, gestão e suporte humano; ente público - financiamento de bolsas
	Realizar experimentação contínua		Houve planejamento formal para realização das atividades e estas foram continuamente revisadas e modificadas ao longo da construção. Um ciclo iterativo de planejamento, ação e correção ocorreram ao longo do projeto.
	Manter transparência - mostra lucros sociais e econômicos		Especialmente a partir da etapa de <i>crowdfunding</i> foram criadas plataformas para dar visibilidade e comunicar os resultados. Na fase final do projeto, implementação, ainda em andamento, há necessidade de reforçar e complementar tal comunicação.
	Definir objetivos sociais claros		Os objetivos sociais descritos na plataforma são: estímulo ao empreendedorismo popular e oferecer suporte técnico e material para a implementação do seu negócio.
	Definir a fonte de receita		As principais fontes de receita foram: financiamento governamental (bolsa do município) e filantropia (<i>crowdfunding</i> e financiamento de empresa privada)
	Definir o tipo de tomada de decisão e as motivações para tomada de decisão	Foster, W., Kim, P., Christiansen, B., 2009	Este item não estava formalmente definido entre os gestores

Quadro 3 – Nível tático: Práticas recomendadas

Elaboração do Modelo de negocio	Proposição de valor	Morioka, Evans e de Carvalho 2016 Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega 2010	Capacitar em empreendedorismo, prover suporte de gestão e financeiro para os negócios dos empreendedores
	Criação e entrega de valor		Curso de empreendedorismo, <i>coach</i> , <i>crowdfundig</i> e implementação do negócio
	Coleta de valor		Não está claramente definida a coleta de valor. Informalmente a satisfação dos beneficiários e a implementação real dos negócios. Acompanhamento de resultados por um período de tempo determinado após a implementação.
	Estrutura conceitual		Um acompanhamento de cada beneficiário tem sido realizado visando assegurar a sua satisfação, no entanto não se estende aos demais <i>stakeholder</i> . Uma revisão do papel das estratégias da empresa, dos processos do negócio, das capacidades e das contribuições dos <i>stakeholders</i> não foi realizada.
	Equação de lucro		Os meios para sustentar economicamente o negócio foram construídos ao longo da realização do próprio projeto, embora tenha se suportado fortemente em voluntariado e filantropia. Para a sustentação futura ainda deverão ser realizadas novas proposições e análises.

Quadro 4 - Consolidação das recomendações da literatura

Observando-se a coluna de análise do projeto (quadros 2, 3, 4), no nível estratégico, as práticas orientadas na literatura não foram integralmente realizadas e a principal justificativa é a sua origem como projeto. Por possuir características de projeto, não houveram diretrizes típicas de negócios, como por exemplo, posicionamento do empreendimento, análise microeconômica e análise de ambiente externo e interno.

Os entrevistados comentaram que houve um esforço de construção de um painel CANVAS, por parte da equipe, em um dado momento do projeto. No entanto, as incertezas e limitações em relação à geração de receita eram grandes e, uma vez que o projeto já estava em andamento, a discussão foi interrompida. A elaboração do CANVAS auxiliou a elaboração da proposição de valor e da entrega de valor, dos parceiros-chave e dos recursos necessários, pontos fortes da análise. Os indicadores e aspectos relacionados às fontes de receita, equação de lucro, transparência dos resultados sociais e econômicos são os pontos fracos da análise no CANVAS, com exceção daqueles relativos ao *crowdfunding*. A própria plataforma de *crowdfunding* escolhida, exigia um alto grau de organização e transparência para o doador, profissionalizando esta etapa do financiamento.

4.2 Modelo do Projeto Semeia Sonho

Dando continuidade à etapa (iv) de coleta de dados, o primeiro entrevistado foi a professora da UFRGS, que forneceu informações gerais para entendimento do projeto como um todo, além das informações relacionadas com o apoio dos alunos, elaboração do material didático e aproximação com os parceiros. O planejamento do projeto iniciou em julho de 2015 e sua implementação iniciou em março de 2016. As fases de capacitação em empreendedorismo e mentoria duraram cerca de 2,5 meses (março a junho). O período de *crowdfunding* teve duração de mais 3 meses (julho a setembro), incluindo a realização de eventos para arrecadação de recursos. A última fase, ainda em andamento, deve ser encerrada em dezembro de 2016.

Na sequência, foram realizadas reuniões com o estagiário da Cooperativa Mãos Verdes e gestor do projeto. Ele foi o principal articulador entre todos os *stakeholders*, fundamental para o alcance de todos os objetivos propostos. Por fim, realizou-se reuniões com os gestores e mentores do projeto Semeia Sonho, por parte da Cooperativa Mãos Verdes. Nestas reuniões, coletou-se informações da gestão do projeto, sua missão

dentro da cooperativa e as perspectivas de futuro. As transcrições de resultados sumarizados das reuniões se encontram no apêndice A.

Com os dados coletados, iniciou-se a etapa (v) de análise de dados. Através das entrevistas e da análise dos documentos disponibilizados foi possível entender aspectos muito importantes para a proposição de alternativas de equações de lucro e financiamento do Projeto Semeia Sonho. Com isso, houve o levantamento de melhorias para as próximas edições, a designação de *inputs* importantes para a equação de lucro e criação de alternativas de equações de lucro para o projeto. Revisaram-se os aspectos do projeto, conforme os componentes de modelos de negócios sociais, conforme proposto por Yunus, Moingeon, Lehmann-Ortega, (2010):

- Proposição de valor: Capacitar pessoas de baixa renda, que não possuem acesso à educação, a estruturar e abrir seu próprio negócio de maneira eficaz;
- Entrega do valor: Capacitação sobre empreendedorismo popular através do curso, intercâmbio de experiências através da rede de contato criada, auxílio através do *coaching*, auxílio financeiro através do *crowdfunding* e disseminação da rede de colaboração do empreendedorismo de baixa renda.

Conforme se observa, existe uma clara proposição de valor e entrega de valor. Não foram consideradas muitas formas ou elementos monetizáveis, mas alguns incluem:

- Os eventos realizados durante o *crowdfunding* – no entanto são limitados, imprevisíveis e dispendiosos;
- O *crowdfunding* e seus brindes – trabalhoso, dispendioso e com resultados inferiores aos esperados (cerca de 30% apenas do valor estimado).
- Doação de empresa privada;
- Financiamento municipal através do Todos Somos Porto Alegre;
- O público alvo do projeto (pessoas de baixa renda – classe C e D) não possui recurso financeiro para investir em cursos de capacitação. Logo, o pagamento do curso como fonte de renda não é considerado uma opção.

Para entender o funcionamento atual do projeto e aprender com a sua primeira edição, foram relatadas as principais lições aprendidas do projeto Semeia Sonho:

- O curso e as etapas posteriores são melhores aproveitados por pessoas que já tiveram algum negócio ou que já possuem ideias para empreender;

- O desenvolvimento da arrecadação financeira através de um *crowdfunding* é extremamente desgastante e demanda muito tempo dos gestores;
- Como muitos são empreendedores inexperientes, não é boa estratégia fornecer o capital para investimento no negócio em apenas uma ocasião. Percebeu-se que o ideal não é doar o recurso, e sim emprestá-lo.

Através das lições observadas nas entrevistas, criaram-se *inputs* importantes para auxiliar na proposição da equação de lucro. O principal *input* consiste na capacidade financeira do público alvo. Como se tratam de pessoas da classe C e D, não existe a possibilidade de investimento por parte dos participantes do Projeto. Muitos não possuem remuneração fixa e vivem em condições precárias, o que torna os investimentos em educação escassos ou não prioritários.

Outro *input* importante é baseado em empréstimo de dinheiro para os participantes do Projeto, e não doação. Desta maneira, ocorre o retorno do capital, possibilitando o reinvestimento em outros empreendedores. Este princípio se baseia no micro crédito para populações de baixa renda, fundamento já executado em alguns lugares do mundo, como por exemplo, a empresa estadunidense Kiva.

O último *input* essencial para a elaboração da equação de lucro é a expansão da rede de parcerias para outros estados do país. Desta maneira, o Projeto é disseminado, impactando um maior número de comunidades e abrangendo uma maior área para a captação de recursos.

Durante as entrevistas realizou-se uma análise mais aprofundada da estrutura de custos do projeto, que ainda não havia sido formalizada pelos gestores. Esta análise teve participação especial do gerente do projeto. O quadro 5 apresenta uma comparação entre os custos estimados e aqueles que foram realmente investidos no projeto.

Conforme se observa, apenas 50,12% dos valores incorridos foram realmente pagos e uma nova realização do projeto exigiria um montante de mais de 100 mil reais, caso a estrutura de voluntariado e suporte filantrópico não fosse mantida. Os responsáveis pelos valores investidos no Projeto não foram reembolsados pela quantia investida.

Etapa	Atividade	Valor estimado \$	Valores investidos 2016	Quem investiu?
Capacitação	horas professores	R\$ 4.125,00	-	-
	espaço físico para aulas	R\$ 4.500,00	-	-
	elaboração do material didático e <i>coffee breaks</i>	R\$ 300,00	R\$ 300,00	Cooperativa Mãos Verdes
	horas <i>coach</i>	R\$ 7.000,00	-	-
	bolsa para os beneficiários	R\$ 11.130,00	R\$ 11.130,00	Programa TSPOA
total		R\$ 27.055,00	R\$ 11.430,00	-
Crowdfunding	horas estruturação e organização	R\$ 13.500,00	-	-
	custo do material de divulgação	R\$ 6.500,00	R\$ 1.000,00	Cooperativa Mãos Verdes
	plataforma (taxa de serviço)	R\$ 4.424,02	R\$ 4.424,02	<i>crowdfunding</i>
	custos dos eventos	R\$ 30.270,00	R\$ 3.515,00	Cooperativa Mãos Verdes
total		R\$ 54.694,02	R\$ 8.939,02	-
Implementação	suporte aos beneficiários	R\$ 14.200,00	-	-
	visitas técnicas	R\$ 500,00	-	-
	elaboração dos projetos	R\$ 15.400,00	R\$ 32.200,00	<i>crowdfunding+</i> Braskem
total		R\$ 30.100,00	R\$ 32.200,00	-
Custo fixo da infraestrutura da MV	custos fixos por 10 - 12 meses de trabalho	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	Cooperativa Mãos Verdes
TOTAL GERAL		R\$ 118.849,02	R\$ 59.569,02	

Quadro 5 - Planilha dos custos estimados e incorridos na realização do Semeia Sonho

Os dados demonstrados no Quadro 5 evidenciam, sem incluir impostos nestes cálculos, que a gestão do Projeto deve atingir uma captação de recursos igual ou superior a este valor. Pela classificação do SEBRAE (LEIS SEBRAE, 2016), um faturamento anual de até 360 mil reais caracteriza uma microempresa, portanto estaria dentro de um faturamento de microempresa.

4.3 Alternativas para captação de recursos para o Semeia Sonho

Com os componentes do modelo de negócio definidos, as lições aprendidas constatadas, *inputs* relatados e a tabela de custos organizada, se tornou possível focar em alternativas para a definição do terceiro componente: a equação de lucro. Neste momento, as premissas para o financiamento do Projeto foram estipuladas:

- Remuneração aos envolvidos;
- Captação de recurso para investimento nas etapas;
- Captação de recurso para empréstimo aos futuros empreendedores.

Durante os *brainstormings* executados nas entrevistas em busca de captação de recursos para o projeto, discutiu-se formas de monetização que tornassem viáveis financeiramente um projeto social e as dificuldades ou barreiras para sua implementação. O levantamento de opções de financiamento ocorreu baseado nas informações coletadas no *brainstorming*, nas referências da pesquisa acadêmica e desk e nos exemplos de negócios sociais. O resultado é apresentado na Figura 9.

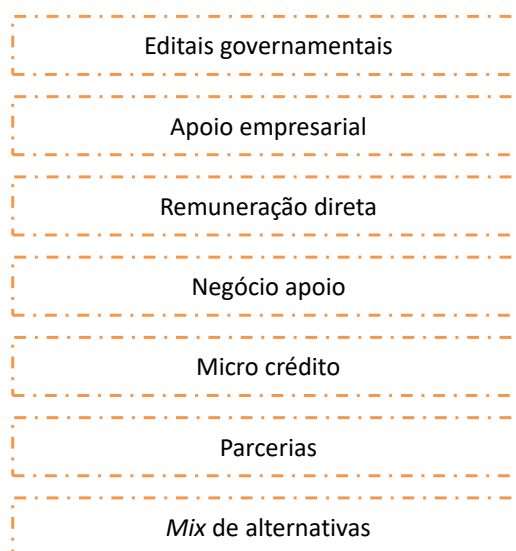


Figura 9 – Alternativas de captação de recursos

- i. Editais Governamentais: o governo, através de uma vasta seleção, escolhe projetos sociais para serem desempenhados. Nesta opção, o projeto estaria restrito aos editais do governo.
- ii. Apoio Empresarial: o projeto busca recursos através de doações por parte de grandes e médias empresas, custeando os colaboradores e o projeto em si. Atualmente, existem leis de incentivo fiscal para as áreas do esporte, cultura e infância, tais como a Lei federal número 8313/1991 de incentivo à Cultura, a Lei Federal número 11438/2006 de incentivo ao Esporte e a Lei Federal número 8096/90 com objetivo de viabilizar o Estatuto da Criança e do Adolescente (Leis de Incentivo). Existe uma grande oportunidade neste campo, uma vez que a prática de incentivo fiscal social não é muito utilizada e disseminada no Brasil entre as pessoas físicas e jurídicas. A instituição Steve Biko utiliza-se desta opção de financiamento para manter as suas atividades.
- iii. Remuneração direta: Nesta opção, os projetos comercializam o produto ou serviço. Dessa maneira, ocorre uma captação de recursos direta com o cliente final. Esta opção é inviável para o projeto Semeia Sonho, visto que o produto em questão é o curso de empreendedorismo para as classes desfavorecidas e os participantes do projeto não possuem recursos para investir em educação. Em contrapartida, tem-se o exemplo da entidade *Good Wave International*, que possui sua equação de lucro baseada nesta alternativa de financiamento, uma vez que comercializa as auditorias e os selos de garantia da não utilização da mão de obra infantil.
- iv. Negócio Apoio: Nesta opção ocorre a captação de recursos através de outro negócio apoio, sem direta ligação com o negócio social. Este negócio apoio comercializa um produto ou serviço, e uma parte do lucro é revertido ao projeto social. A desvantagem desta opção é a existência de duas unidades de negócios distintas, que desprendem tempo para serem gerenciadas. O fundo global de luta contra a Aids utiliza esta alternativa de financiamento, onde parte de seus sócios revertem o lucro da venda de alguns produtos para financiar o projeto social em questão.
- v. Micro crédito: Financiamento por micro crédito, exercido por bancos e entidades financeiras, que visa designar empréstimos de pequeno valor para o público de

baixa renda. O Banco Grameen e a entidade financeira KIVA representam instituições que possibilitam a operação deste método de financiamento.

- vi. **Parcerias:** Através de parcerias, o custo do projeto pode ser minimizado, diminuindo a necessidade de muitas alternativas para captação de recurso. Nesta opção, uma das partes atua de maneira voluntária, sem remuneração pela parceria efetuada.
- vii. **Mix de alternativas:** Para o maior equilíbrio financeiro do projeto, a proposta de captação de recursos de diversas fontes torna-se atrativa. Para isso, deve ocorrer a captação de recurso através de editais governamentais, apoio empresarial, micro crédito, manutenção das parcerias. Em suma, é um *mix* das alternativas anteriores, apresentando proporções de colaboração financeira individualmente para cada uma delas. Esta proporção depende dos acordos firmados com o governo e empresas.

As medidas de financiamento foram organizadas por atividade do Projeto e estão apresentadas no Quadro 6, que demonstra uma matriz de alternativas para financiar o Semeia Sonho. Deste modo, é possível analisar as diversas maneiras de captação de recursos disponíveis e quais etapas do projeto podem ser impactadas com cada medida.

Etapa	Atividade	Alternativas de monetização			
Capacitação	horas professores	Recursos de Apoio Empresarial	Editais Governamentais	Negócio Apoio	
	espaço físico para aulas	Parcerias com outras entidades	Recursos de Apoio Empresarial	Editais Governamentais	Negócio Apoio
	elaboração do material didático e coffee breaks	Parcerias com outras entidades	Recursos de Apoio Empresarial		
	horas <i>coach</i>	Recursos de Apoio Empresarial	Editais Governamentais	Negócio Apoio	
	bolsa para os beneficiários	Recursos de Apoio Empresarial	Editais Governamentais		
<i>crowdfunding</i>	horas estruturação e organização	Micro crédito: Encaminhamento dos empreendedores às instituições de micro crédito	Negócio Apoio: Criação de uma plataforma de micro crédito através de terceiros (Ex: Kiva)	<i>Crowdfunding</i>	Fundos de Investimento
	custo do material de divulgação				
	plataforma (taxa de serviço)				
	custos dos eventos				
implementação	suporte aos beneficiários	Recursos de Apoio Empresarial	Editais Governamentais		
	visitas técnicas	Parcerias com outras entidades	Recursos de Apoio Empresarial	Editais Governamentais	
	elaboração dos projetos	Encaminhamento dos empreendedores às instituições de micro crédito	Criação de uma plataforma de micro crédito através de terceiros (Ex: Kiva)		
Custo fixo da infraestrutura da MV	custos fixos por 10 - 12 meses de trabalho	Parcerias com outras entidades	Recursos de Apoio Empresarial		

Quadro 6 – Matriz de alternativas para captação de recursos

Através da matriz de alternativas (Quadro 6), pode-se estipular algumas alternativas de financiamento para o Projeto Semeia Sonho. Apresenta-se duas alternativas, baseadas no *mix* das opções de financiamento apresentadas na Figura 9 e no Quadro 6.

Alternativa A:

- Parcerias com outras instituições: Através da parceria com instituições, o custo do projeto é minimizado, considerando que estas parcerias podem fornecer infraestrutura para a os encontros, auxílio na elaboração do material didático e na realização das visitas técnicas, todas de modo voluntário. Um exemplo atual de uma parceria importante para o Projeto é o fornecimento de infraestrutura por parte da instituição de educação UFRGS.
- Micro crédito através de entidades financeiras: Ao considerar a captação de recursos através de micro crédito, o Projeto Semeia Sonho elimina os custos com a elaboração do *crowdfunding*, que representam 59% do custo total do projeto, conforme os números apresentados no Quadro 5.
- Recursos de Apoio Empresarial: A captação de recursos através de editais de empresas privadas ou diretamente em prospecção com as mesmas torna viável a realização do Projeto.

Alternativa B:

- Recursos de Apoio Empresarial: Concepção análoga à Alternativa A.
- Edital Governamental: a participação de editais do governo e a captação de recursos através destes auxilia no financiamento, tanto no quesito de remuneração dos envolvidos como na execução das etapas.
- Criação de plataforma *crowdfunding*: embasada na remuneração direta, a proposta de criação de uma plataforma de *crowdfunding* social é inspirada nos exemplos de instituições de micro crédito, como Banco Grameen e plataforma KIVA. Desta maneira, torna-se viável a captação de recursos para investimento nos empreendimentos e financiamento das etapas de execução do Projeto, uma vez considerado o retorno provável dos juros do conceito de micro crédito.

Desta forma, através da análise do modelo do Semeia Sonho e a proposição de diversas fontes de captação de recursos, estruturou-se duas alternativas para o

financiamento do Projeto, viabilizando a realização de outras edições, impactando um maior número de pessoas.

5. Conclusão

Este estudo de caso abordou alternativas possíveis para realizar outras edições de um projeto social voluntário ocorrido ao longo do ano de 2016, além de buscar métodos para a captação de recursos necessária. Por meio da metodologia aplicada, foi possível identificar aspectos de melhoria no projeto atual e propor meios para possibilitar a remuneração dos colaboradores envolvidos, bem como a captação de recursos necessários.

A revisão da literatura apresentou os principais conceitos sobre empreendedorismo popular, social e tradicional, alguns modelos de negócios não tradicionais e diversos exemplos sobre negócios que possuem um objetivo social, mas que obtinham lucro e retorno.

A metodologia usada incluiu pesquisa desk, especialmente para acesso às informações sobre negócios sociais bem sucedidos, que não estão profusamente descritos na literatura acadêmica. O método proposto permitiu o estudo e a compreensão do projeto Semeia Sonho, permitindo o aprofundamento nas etapas do projeto.

Foi possível elaborar alternativas para o financiamento do Semeia Sonho para que haja novas edições do projeto e para que possa se pensar em remuneração dos colaboradores envolvidos. Sugere-se um equilíbrio das possibilidades de captação de recurso, sem excluir seu principal objetivo: atingir pessoas não capacitadas das classes desfavorecidas e auxilia-las na abertura de seu negócio próprio através do conhecimento sobre empreendedorismo popular e a da disponibilização do recurso inicial necessário. Entende-se que em estudos futuros estas alternativas possam ser testadas e remodeladas, de acordo com as necessidades que se coloquem, num processo de estruturação do modelo de negócios sustentável para este projeto social.

Referências Bibliográficas

Bornstein, D., Davis, S., **Social Entrepreneurship: What everyone needs to know**, New York: Oxford University Press, 2010

Bugg-Levine, A., Kogut, B., Kulatilaka, N., **Um novo jeito de financiar empreendimentos sociais**, Harvard Business Review, janeiro 2012

- Dembinski, P.H., **Towards a Multi-modal Causation Framework of Entrepreneurship**, Estudos de Economía Aplicada, 2006
- Dees, J. G., **O Significado do “Empreendedorismo Social”**, Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, versão revisada Maio/2001.
- Drucker, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**, São Paulo: Pioneira, 1987.
- Gil, A., **Como elaborar projetos de pesquisa**, Editora Atlas, 2002
- Grilo, I., Thurik, R., **Determinants of entrepreneurial engagement levels in Europe and the US, Industrial and Corporate Change**, Oxford Journals, janeiro/2008
- Hernes, G., Land, K., **Social Changes: Models**, London: Elsevier Ltd., 2015
- Lopes Guerra, J.H., **Proposta de um protocolo para estudo de caso em pesquisas qualitativas**, ENEGEP 2010, 2010
- Martin,R., Osberg S., **Dois fatores-chave para o empreendedorismo social sustentável**, Harvard Business Review, maio 2015
- Menezes,G., **Ensaio sobre economia do empreendedorismo**, UFRGS, 2015
- Morioka, S., Evans, S., de Carvalho, M., **Sustainable business model innovation: exploring evidences in sustainable reporting**, Procedia CIRP 40, 2016
- Mulloth,B., Horwitch,M., Hardi,P., **Achieving the Hybrid Middle Ground in Modern Social Entrepreneurship: A Conceptual Discussion with NYC-Based Clean Technology Enterprises as Cases in Point**, Proceedings of PICMET’13, 2013
- Peredo, AM., McLean, M., **Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept**, The Journal of World Business, 2005
- Say, J. B., **Tratado de economia política**, Adamant Media Corporation. 2001
- Schumpeter, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**, Abril Cultural, 1982.
- Stevenson, H., JARILLO, J. Carlos. **A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management**, Strategic Management Journal, 1990.
- Whitman, J., **The Social Entrepreneurship Model: Past, Present, Future**, Venture Forum, dezembro/2013
- Spinelli S., Adams, R., **New Venture Cration: Entrepreneurship for the 21st Century**, MC Graw Hill, 2009
- Yunus, M., Moingeon, B., Lehmann-Ortega, L., **Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience**, Long Range Planning, 2010
- Wolfgang G., **Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity**, ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives, 2012
- Zott, C., Amit, R., **Business Model Design: An Activity System Perspective**, Long Range Planning, 2010

- Moraes, R., **Análise de conteúdo**, Revista Educação, 1999
- Foster, W., Kim, P., Christiansen, B., **Ten Nonprofit Funding Models**, Stanford Innovation Review, 2009
- Seelos, C., Mair, J., **Social Entrepreneurship: Creating New Business Models to Serve the Poor**, Business Horizons, 2005
- Tracey, P., Phillips, N., **The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education**, Academy of Management Learning & Education, 2007
- Pearce, J., **Social enterprise in anytown**, London: Calouste Gulbenkian Foundation, 2003
- Alvord, S., Brown D., Letts C., **Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study**, The Journal of Applied Behavioral Science, 2004
- Bornstein, D., **How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas**, New York: Oxford University Press, 2003
- Fulton, K., Dees, G. **The past, present, and future of social entrepreneurship. A conversation with Greg Dees**. Duke University's Fuqua School of Business, Durham, 2006
- Taylor, N., Hobbs, R., Nilson, F., O'Halloran, K., Preisser, C., **The rise of the term social entrepreneur in print publications**, Frontiers of Entrepreneurship Research, 2000
- Boschee, J., **Eight basic principles for nonprofit entrepreneurs**, Nonprofit World, 2001
- Oster, S.M et al, **Generating and sustaining non-profit earned income. A guide to successful enterprise strategies**, CA: Jossey- Bass, 2004
- Leadbeater, C., **The rise of the social entrepreneur**, London: Demos, 1998.
- Amin et al, **Placing the social economy**, London: Routledge, 2002
- Beveridge, R; **The rise of the eco-preneur and the messy world of environmental innovation**, Local Environment, 2005
- Mair, J., Marti, I.; **Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight**, Journal of World Business, 2006
- Emerson, J., Twersky, F, **New social entrepreneurs: The success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation**. San Francisco: Roberts Foundation, Homeless Economic Development Fund, 1999
- Franks, J. and C. Mayer, **Trends in business organization: Do participation and cooperation increase competitiveness?**, In H. Siebert(Ed), 1995
- Hansmann, H., **The nonprofit sector: A research handreferences**, Yale University Press, 1987

Voigt, L., **Todos Somos Porto Alegre – Programa de inclusão na Reciclagem**, Editora da Cidade, 2016.

Aaker, D., Kumar, V., Day, G., **Marketing research**, John Wiley & Sons, Inc. 1995.

De Paula, C., Brasil, H., Mário, P., **Mensuração do Retorno Social de Organizações sem Fins Lucrativos por meio do SROI – Social Return On Investment**, Revista Contabilidade Vista & Revista, 2009

Leimsider, R., **5 Bad Reasons to Start a For-Profit Social Enterprise**, Harvard Business Review, 2014

Referências Bibliográficas - Pesquisa Desk

Muhammad Yunus, Em: <<http://www.yunusnegociossociais.com/muhammad-yunus>>. Acessado em 01/11/2016

Plataforma KIVA, Em: <<https://www.kiva.org/>>. Acessado em 01/11/2016

Leis Sebrae, Em <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acessado em 25/10/2016

Leis de Incentivo, Em <<http://queroincentivar.com.br/leis-de-incentivo/>>. Acessado em 25/10/2016

Instituição Steve Biko, Em <<http://www.steevbiko.org.br/>>. Acessado em 10/11/2016

Coca Cola Foundation, Em <<http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/our-company/2015-PIDC-Contributions-Report.pdf>>. Acessado em 10/11/2016

Fontes de Financiamento, Em <<http://ispn.org.br/capta/fontes-de-financiamento/oportunidades/>>. Acessado em 10/11/2016

Produto RED, Em <<http://www.apple.com/br/product-red/>>. Acessado em 10/11/2016

Finanças Sociais, Em <<http://ice.org.br/financas-sociais/>>. Acessado em 10/11/2016

Apêndice A – Transcrição das entrevistas

Entrevistado	Negócio Semeia Sonho	Proposta de Valor	Entrega de Valor	Custos envolvidos
Estagiário	Levantamento de oportunidades de empregos ou de cursos para os catadores. Perceberam que os catadores não seguiam nos cursos, porque não gostavam. Programa era parte do projeto Todos Somos POA, ou seja, catadores recebiam cursos para se desenvolver como parte do projeto. MV faziam um levantamento dos cursos para entregar para os catadores.	Capacitar pessoas de baixa renda, que não tiveram acesso à educação, a abrir seus próprios negócios de maneira eficaz	Entrega é através do curso, de contatos, de <i>coaching</i> , auxílio do <i>crowdfunding</i> , através da rede de colaboração do empreendedorismo de baixa renda, da capacitação	-
Gestor 1 Mãos Verdes	Surgiu através de um interesse em garantir que algumas pessoas obtivessem conhecimento necessário para abrir seu próprio negócio. Ideia de executar o que o governo não pode fazer, que não tem nem conhecimento sobre isso. O estado deve ser o maior fomentador e não o executor. Foi um voluntariado cooperativo.	Aumento do conhecimento das pessoas de classes baixas para que possam abrir seus negócios	Através das aulas, dos <i>coachings</i> , do financiamento coletivo	Não houve custo da Mãos Verdes, porém não foi reembolsado as horas trabalhadas para o projeto
Gestor 2 Mãos Verdes	Projeto foi criado através de ideias que surgiram na mescla de cursos, projetos, necessidades	Projeto propoe ensinar alunos de baixa renda, supervisioná-los e fornecer condições financeiras para a abertura de negócios.	Através de cursos de empreendedorismo popular, <i>coaching</i> e financiamento coletivo através do <i>crowdfunding</i>	Houveram custos envolvidos com a impressão dos materiais didáticos e com as bolsas fornecidas para os estudantes, que foram pagas pelo programa Todos Somos Porto Alegre. As horas aulas, a criação do material, os eventos realizados para captação de dinheiro, a elaboração do <i>crowdfunding</i> foram de caráter voluntário e não tiveram retorno aos envolvidos
Professora	É um negócio social ligado à uma política de trabalho ativa. Como aquela que não dá o peixe, mas ensina a pescar.	Para mim o nosso cliente é o programa TSPOA e o usuário é o beneficiário do programa. O que se oferece ao programa é uma alternativa ativa de trabalho para os beneficiários a materialização de um desejo de negócio	A estratégia adotada foi composta de: (i) capacitação em empreendedorismo e proposição de plano de negócios; (ii) financiamento e suporte em (iii) implementação	Capacitação (horas de professores, espaço físico para aulas, elaboração de material didático, horas de <i>coachs</i> , bolsas para os beneficiários), crowdfunding (horas de estruturação do <i>crowdfunding</i> , custos de material de divulgação e marketing -vídeos e fotos, plataforma, eventos, horas de envolvimento com a organização e gestão das atividades), implementação (suporte aos beneficiários, visitas técnicas, elaboração dos projetos, protótipos e testes)

Entrevistado	Parcerias	Resultados da experimentação	Ideias para o futuro do projeto
Estagiário	Parcerias todas voluntárias: EPR Consultoria, Enactus, Mãos Verdes, Eng. Prod. UFRGS,..	falta de planejamento das aulas e falta de planejamento do <i>coaching</i> : falta de informações suficientes aos <i>coach's</i> . Falta de acompanhamento dos voluntários. <i>Crowdfunding</i> : ferramenta interessante, porém é muito desgastante. Demanda muito tempo.	-
Gestor 1 Mãos Verdes	Recursos humanos foram disponibilizados pela mãos verdes e pela ufrgs	Baixa reputação da sociedade brasileira afeta a captação de recursos; busca por apoio empresarial e inclusão do projeto semeia sonho no programa todos somos porto alegre: recurso para pagar os recursos humanos do projeto;	Criar um <i>crowdfunding</i> social, que capte a maior parte dos recursos necessários, mas manter a fonte de renda governamental e empresarial em menor porcentagem. Se utilizar da ideia do micro crédito, para que o dinheiro retorne.
Gestor 2 Mãos Verdes	Projeto se tornou sustentável por causa das parcerias: tpoa que deu dinheiro pra material didático, ufrgs com as salas, <i>crowdfunding</i> ajudou com alguns custos. Horas técnicas – foram todas voluntárias. Convenio com o governo – edital publico, contrato. <i>Crowdfunding</i> – como aceleradora de projeto. Parcerias com empresas – dinheiro para o projeto .e para gestão.	Doação de dinheiro não é a melhor opção	Criação de uma plataforma de micro crédito para pessoas da classe C e D. A receita do projeto deve vir de várias fontes!
Professora	ufrgs, mv, prefeitura, enactus, epr,	muito aprendizado com respeito: ao comportamento dos beneficiarios, entre nós, etc	buscar apoiadores, usar o beneficiario como potencial financiador, outros