

**Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD**

**Jéssica Moliterno Genú**

**É difícil ser uma *startup* social?  
A visão dos empreendedores sociais**

Recife,  
2018

Jéssica Moliterno Genú

**É difícil ser uma *startup* social?  
A visão dos empreendedores sociais**

Orientadora: Profa. Dra. Carla Regina Pasa Gómez

Dissertação de mestrado apresentado como requisito final para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Estratégia, Finanças e Sustentabilidade, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife,  
2018

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

G341e Genú, Jéssica Moliterno  
É difícil ser uma startup social? a visão dos empreendedores sociais /  
Jéssica Moliterno Genú. - 2018.  
143 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Carla Regina Pasa Gómez.  
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de  
Pernambuco. CCSA, 2018.  
Inclui referências e apêndices.

1. Inovação social. 2. Empreendedorismo social. 3. Dificuldades. I.  
Gómez, Carla Regina Pasa (Orientadora). II. Título.

658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2018 – 035)

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD

## É difícil ser uma *startup* social? A visão dos empreendedores sociais

Jéssica Moliterno Genú

**Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 22 de fevereiro de 2018.**

Banca Examinadora:

*Carla Regina Pasa Gomez, Dr<sup>a</sup>., UFPE -PROPAD (Orientadora)*

*Henrique César Muzzio de Paiva Barroso, Dr, UFPE (Examinador Interno)*

*Rezilda Rodrigues Oliveira, Dr<sup>a</sup>., UFRPE (Examinadora Externo)*

Dedico esta dissertação às três pessoas que sempre estiveram ao meu lado: minha mãe, meu pai e meu marido.

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus primeiramente pela força e disposição para enfrentar os obstáculos do cotidiano. Agradeço ao meu marido e melhor amigo Luiz Fernando, pelo apoio prestado e paciência nos dias de estresse (quase todos), obrigada por não pedir o divórcio!

Agradeço a minha família linda, em especial aos meus pais Jaime e Márcia, que são os pilares que sustentam minha alma e me fazem querer continuar lutando pelos meus sonhos.

Às minhas irmãs e amigas queridas, Maria Fernanda, Ysis Araújo e Yasmim Araújo que me orgulham cada vez mais com seus esforços e dedicação.

A incubadora social por permitir a efetuação da dissertação e fornecer o espaço para aplicação das entrevistas.

Aos empreendedores sociais participantes da dissertação pela paciência e colaboração prestadas.

Agradeço a professora Carla por me ensinar lições que vão além da academia, demonstrando uma incrível força espiritual na superação de dificuldades, se tornando para mim uma pessoa que admiro fortemente.

Agradeço aos queridos professores da minha banca, Henrique Muzzio e a professora Rezilda, pelas contribuições que foram essenciais ao desenvolvimento desta dissertação.

Aos meus queridos professores da UFRPE que colaboraram para meu interesse no mestrado, em especial a professora Tânia Nobre por ajudar no entendimento do mundo acadêmico; ao professor Marcos Sobral, por me incentivar a entrar no mestrado e se mostrar disposto a me ajudar em todo processo; a professora Renata por me inspirar a ser mestre, pelas aulas ministradas com prazer pelo trabalho; e a todos que me ajudaram nessa jornada.

Aos professores do PROPAD em especial à Viviane Salazar pelo carinho com as discentes, proporcionando um ambiente acolhedor e propício a debates; à Lilian pela presteza e respeito com os mestrandos; ao professor Henrique Muzzio pelo respeito, agilidade e comprometimento com os discentes e a todos os professores que compõe o programa fazendo nossos esforços valerem a pena.

Aos meus amigos: Juliana Karla que esteve comigo desde o início da graduação me ajudando, me ouvindo e aconselhando; Daniel Mariano pelo seu bom humor; Luana Alves pela sua presteza, dedicação e eficiência em tudo que faz; Patrícia Ramos, pela sua paciência e amabilidade com os amigos; Tatiane Galvão pela confiança; e a todos os meus amigos que me ajudaram na caminhada.

Penso noventa e nove vezes e nada descubro;  
deixo de pensar, mergulho em profundo  
silêncio - e eis que a verdade se me revela.  
(Albert Einstein)

## Resumo

O fenômeno do empreendedorismo social desempenha um papel fundamental no fomento de melhorias sociais e ambientais pela possibilidade de geração de impacto social. O desejo de contribuir para o desenvolvimento local, favorece para que esses agentes criem novas soluções ou alternativas viáveis que busquem o atendimento do bem comum e a amenização das demandas existentes. Entretanto, assim como os empreendedores tradicionais, os sociais também enfrentam uma gama de dificuldades no fomento de seus negócios, principalmente no que tange ao universo de *startups* sociais por serem organizações em estágio inicial de desenvolvimento. Considerando a importância dos agentes empreendedores sociais para a sociedade e que estes enfrentam dificuldades no fomento de *startups* sociais, a presente dissertação apresenta como finalidade de investigação das dificuldades inerentes as *startups* sociais, como também a verificação da existência de similaridades e divergências entre as mesmas sob a perspectiva dos seus fundadores e cofundadores. A estrutura teórica foi construída com base nas definições de inovação, inovação social e empreendedorismo social, ademais foi proposta uma relação de dimensões e categorias extraídas da literatura que contribuíram para o processo de análise de resultados. A dissertação incorpora um estudo qualitativo de múltiplos casos selecionados a partir de critérios pré-estabelecidos de acordo com os objetivos propostos. As entrevistas abertas foram aplicadas como instrumento de coleta de dados, sendo realizadas com seis empreendedores sociais. Os dados obtidos foram tratados por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2016). Dentre as principais dificuldades encontradas destacam-se a de gestão de equipes, proposição de inovações sociais, meios de mensuração de impacto gerado e alinhamento da missão social do negócio para a manutenção das *startups* sociais. Observou-se que a vivência em uma incubadora social pode auxiliar esses empreendedores no fomento dos empreendimentos sociais.

**Palavras-chave:** Inovação Social. Empreendedorismo Social. Dificuldades.

## Abstract

The phenomenon of social entrepreneurship plays a fundamental role in fostering social and environmental improvements through the possibility of generating social impact. The desire to contribute to local development, favors for these agents to create new solutions or viable alternatives that seek to serve the common good and alleviate existing demands. However, like traditional entrepreneurs, social entrepreneurs also face a range of difficulties in promoting their business, especially in the universe of social startups because they are organizations in the early stages of development. Considering the importance of social entrepreneurs for society and that they face difficulties in the promotion of social startups, this dissertation presents as an investigation the inherent difficulties of social startups, as well as the verification of the existence of similarities and divergences between them the perspective of its founders and co-founders. The theoretical structure was built based on the definitions of innovation, social innovation and social entrepreneurship, in addition it was proposed a relation of dimensions and categories extracted from the literature that contributed to the process of results analysis. The dissertation incorporates a qualitative study of multiple cases selected from pre-established criteria according to the proposed objectives. The open interviews were applied as an instrument of data collection, being carried out with six social entrepreneurs. The data were processed through content analysis (BARDIN, 2016). Among the main difficulties encountered are the management of teams, the proposal of social innovations, means of measuring the impact generated and the alignment of the social mission of the business to the maintenance of social startups. It was observed that living in a social incubator can help these entrepreneurs in the promotion of social enterprises.

**Key-words:** Social Innovation. Social Entrepreneurship. Barries.

## **Lista de Figuras**

Figura 1 (2) - Evolução das pesquisas.	40
Figura 2 (2) - Papel das incubadoras sociais.	47
Figura 3 (2) - Crescimento de empreendedores no Brasil (2014 e 2015).	49
Figura 4 (2) - Recomendações para melhorias ao empreendedorismo no Brasil.	50
Figura 5 (3) – Delineamento da dissertação.	60
Figura 6 (4) - Relação entre as dimensões.	121

## Lista de Quadros

Quadro 1 (1) - Óticas do empreendedorismo social.	20
Quadro 2 (2) - Dimensões da IS com base no CRISES.	36
Quadro 3 (2) - Áreas e formas de inovação social.	37
Quadro 4 (2) - Diferenças entre empreendedorismo tradicional e ES.	43
Quadro 5 (2) - Dimensões e categorias das dificuldades das <i>startups</i> sociais	54
Quadro 6 (2) - Dimensões e categorias selecionadas.	57
Quadro 7 (3) - Dados da Verda [+].	64
Quadro 8 (3) - Dados da Thiki.	66
Quadro 9 (3) - Dados do Você Aprende Agora.	68
Quadro 10 (3) - Dados da Tamboro.	70
Quadro 11 (3) - Dados do Abra	72
Quadro 12 (3) - Dados do Trilogiabio.	74
Quadro 13 (3) - Informações sobre as entrevistas.	75
Quadro 14 (3) - Critérios que propiciam validade e confiabilidade.	78
Quadro 15 (4) - Categorias presentes nos relatos das <i>startups</i> sociais.	120
Quadro 16 (4) - Dimensões e categorias atualizadas com os achados.	122
Quadro 17 (5) - Áreas e contribuições da dissertação.	126

## Lista de Abreviaturas e Siglas

ABS - Associação Brasileira de *Startups*  
ANPAD - Associação Nacional de Graduação e Pesquisa em Administração  
CEO - Chief Executive Officer  
CRISES - Centre de Recherche sur les Innovations Sociales  
ES - Empreendedorismo Social  
FINEP - Financiadora de Projetos e Pesquisa  
FUNDAÇÃO – Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento da Administração Contabilidade e Economia.  
GEM - Global Entrepreneurship Monitor  
GIPES – Grupo Interdisciplinar de Estudos em Sustentabilidade  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IBQP - Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade  
IS – Inovação Social  
ITCP - Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares  
LTDA – Sociedade de Responsabilidade Limitada  
ME - Microempresa  
MEI – Microempreendedor Individual  
OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
ONG – Organização Não Governamental  
ONU - Organizações das Nações Unidas  
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento  
PE - Pernambuco  
PISA - Programa Internacional de Avaliação de Estudantes  
PROPAD – Programa de Pós-graduação em Administração  
SA – Sociedade Anônima  
SDS – Secretária de Defesa Social  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SEKN - Social Enterprise Knowledge Network  
SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library  
TCLE – Termo de Consentimento Livre Esclarecido  
UFPE – Universidade Federal de Pernambuco  
UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro  
UFES – Universidade Federal de Santa Maria  
YLAI - Young Leaders of Americas Initiative

# Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 Apresentação do problema de dissertação.....	14
1.2 Objetivos da Dissertação .....	27
1.2.1 Objetivo Geral.....	27
1.2.2 Objetivos Específicos .....	27
1.3 Justificativa da dissertação .....	27
1.4 Estrutura da dissertação.....	30
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>31</b>
2.1 A inovação .....	31
2.2. Mirando no campo social .....	34
2.3 Compreendendo o empreendedorismo social.....	40
2.4 Dificuldades enfrentadas no empreendedorismo social .....	49
2.5 Considerações sobre o capítulo.....	56
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>59</b>
3.1 Delineamento da dissertação .....	59
3.2 Critérios de seleção dos casos.....	60
3.2.1 Caracterização dos Sujeitos .....	61
3.2.1.1 <i>Verda [+]: startup social em educação ambiental</i> .....	62
3.2.1.2 <i>Thiki: startup social em educação ética e cidadania</i> .....	64
3.2.1.3 <i>Você Aprende Agora: startup social no ensino de língua estrangeira</i> .....	66
3.2.1.4 <i>Tamboro: startup social em educação com jogos</i> .....	68
3.2.1.5 <i>Abra: startup social de arquitetura inclusiva</i> .....	70
3.2.1.6 <i>Trilogiabio: startup social de ecologia e educação ambiental</i> .....	72
3.3 Coleta de dados .....	74
3.4 Análise de dados .....	77
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>80</b>
4.1 Análise das dificuldades da dimensão financeira apontadas pelas <i>startups</i> sociais	80
4.2 Análise das dificuldades na dimensão localização apontadas pelas <i>startups</i> sociais	85
4.3 Análise das dificuldades na dimensão política apontadas pelas <i>startups</i> sociais	89
4.4 Análise das dificuldades na dimensão intrínseca apontadas pelas <i>startups</i> sociais	94
4.5 Análise das dificuldades na dimensão estratégica apontadas pelas <i>startups</i> sociais	101
4.6 Análise das dificuldades na incubação .....	108
4.7 Diferenças observadas entre as <i>startups</i> sociais incubadas e as demais. ....	111
4.8 Discussão de resultados.....	115
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>123</b>

5.1 Conclusões .....	123
5.2 Limitações da dissertação e sugestões de trabalhos futuros .....	127
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>130</b>
<b>APÊNDICE A – Questões norteadoras da entrevista aberta .....</b>	<b>143</b>

# 1 INTRODUÇÃO

---

Neste capítulo introdutório encontram-se a contextualização do problema de pesquisa, suas questões norteadoras e a justificativa para realização da mesma.

## 1.1 Apresentação do problema de dissertação

Ao longo dos últimos anos é notável a emergência e fortalecimento das problemáticas sociais e ambientais, as quais influenciaram na metamorfose do paradigma desenvolvimentista essencialmente econômico, para a noção de desenvolvimento sustentável que se tornou um dos principais objetivos da sociedade contemporânea.

Assim, o conceito de desenvolvimento sustentável emerge sendo complexo e pluridimensional por envolver as dimensões política, cultural, social e ambiental (SACHS, 2008). Segundo Sachs (2008) o fenômeno do desenvolvimento sustentável não deve ser abordado apenas pelo seu caráter quantitativo e economicamente restritivo, ou seja, não se deve considerar apenas o crescimento econômico, mas também a inclusão social e a sustentabilidade ambiental, envolvendo desde a geração de empregos, qualidade de vida, bem-estar social como também o uso adequado de recursos naturais.

Feil e Schreiber (2017) apresentam o desenvolvimento sustentável a partir de uma análise dos principais conceitos que envolvem o tema. Para os autores, o desenvolvimento sustentável se configura como ações que tem o intuito de manter a sustentabilidade presente no sistema ambiental e humano. Desta forma, os autores apontam as dimensões social e ambiental como objetivos de tal desenvolvimento.

Sena et al., (2017) ratifica que os pilares econômicos, sociais, culturais e ambientais devem ser considerados ao se analisar o desenvolvimento sustentável, por possuírem relevância significativa nesse processo. Em outras palavras, é por meio do desenvolvimento sustentável que se busca a harmonização entre os sistemas ambientais e humanos com vistas à sustentabilidade, visando a perpetuação e incentivo a mudança dos comportamentos praticados pela sociedade (FEIL; SCHREIBER, 2017).

Discorrendo acerca da questão comportamental, Mariano e Mayer (2011) inferem que a continuidade da civilização está diretamente atrelada à mudança de comportamento dos indivíduos, pois independente da localização das ações desenvolvidas por cada potencia, essas

podem exercer influência negativa gerando impactos mundiais nas diversas esferas. Os autores expõem que ainda as ações e informações advindas de determinada localidade, podem impactar em outros locais gerando consequências de escala global. O compartilhamento de informações também é de longo alcance não existindo barreiras por fazer uso dos meios de comunicação.

Assim, a ideia de que o impacto ocasionado pela atuação das organizações só seria refletido e divulgado na comunidade local, está ultrapassada. Sabe-se que hoje a partir do uso de meios de comunicação as informações são transmitidas em tempo real para qualquer parte do mundo, fazendo que as organizações além de considerarem o uso adequado de recursos, tenham uma preocupação mais alinhada a sustentabilidade, com vistas à manutenção de uma imagem positiva no mercado.

Na perspectiva empresarial, Lima et al., (2017) defende que o desenvolvimento sustentável passou a englobar a estratégia como aliada à competitividade, com vistas à manutenção de longo prazo. Em contrapartida, Lara e Oliveira (2017) expõe que a noção de desenvolvimento sustentável vigente é influenciada pelo economicismo e pela ideologia dominante, a qual favorece a adaptação do discurso atrelado ao desenvolvimento sustentável para que haja a intensificação do crescimento econômico.

Desta forma, as autoras tornam explícitas as críticas do atual sistema competitivo entre as organizações, por propiciar a adequação do conceito de desenvolvimento sustentável para benefício dos proprietários, afim de maior vantagem competitiva. O crescimento econômico é definido como determinante ao desenvolvimento sustentável, ou seja, engloba as ações consideradas ambientalmente e ecologicamente apropriadas, se puderem ser realizáveis financeiramente (LARA; OLIVEIRA, 2017).

Mesmo sendo usualmente utilizado na contemporaneidade, o desenvolvimento sustentável ainda permanece como utopia ao se analisar o fortalecimento das demandas sociais e ambientais. Apesar da maior participação e acompanhamento da sociedade civil nas áreas de inovação, programas, políticas públicas e políticas sociais ainda são notáveis a falta de efetividade no atendimento de demandas sociais (FISCHER; COMINI 2012). Deste modo, a partir das características do atual panorama econômico as dificuldades de caráter social e ambiental despontam, surgindo maiores cobranças e discussões acerca dos impactos gerados pelas atividades desenvolvidas pelos diversos setores (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014).

O Brasil também está incluso nesse cenário de falta de efetividade no atendimento das demandas sociais e ambientais. Autores como Mariano e Mayer (2011) explicam que essa

situação foi ocasionada pela influência dos movimentos pós-modernistas, os quais constituíram um sistema de agregação de valor tecnológico e econômico, em detrimento dos valores sociais e éticos, colaborando para o agravamento dos da exclusão social e desigualdade na distribuição renda.

Barbosa, Dias e Walchhutter (2014), exibem que são notáveis as variadas demandas sociais no Brasil principalmente na área da saúde, educação e saneamento. Corroborando com Rodrigues e Barbieri (2008), quando observaram que as necessidades da população brasileira se encontravam na casa dos milhões, no campo de infraestrutura, alimentação, emprego, educação e qualidade de vida.

No que corresponde à saúde, a Pesquisa Nacional de Saúde informa que apenas 28% da população brasileira possui acesso a planos de saúde; 60,9% dos domicílios possuem banheiro e esgotamento sanitário; e o serviço de coleta de lixo teve o equivalente a 89% de abrangência (IBGE, 2013). Cabe esclarecer que no Brasil é presente a precariedade do sistema público de saúde, o qual não permite o atendimento de qualidade por falta de investimentos nesse setor, o que deveria ser dever do Estado, fazendo com que os cidadãos busquem planos de saúde com intuito de serem atendidos com melhor qualidade e estrutura adequada.

Almeida e Athayde (2015, p. 165) complementam a questão declarando que “a promoção da saúde em um país tão desigual como o Brasil propõe um desafio constante aos atores envolvidos no sistema de saúde”. Assim, fatores como desemprego, baixos salários, baixa escolaridade, desigualdade social e de renda, contribuem para o aumento da carência por serviços de qualidade e efetividade.

Tal qual a saúde, a área de educação também carece de melhorias. De acordo com os resultados emitidos pelo Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA<sup>1</sup>) em 2016, o país caiu de posição no *ranking* mundial, passando a ocupar a posição 63<sup>a</sup> na área de ciência, 59<sup>a</sup> em leitura, e 66<sup>a</sup> em matemática (OCDE, 2016). Essa realidade também se reflete ao se focar no contexto regional, pois o Nordeste possui um dos maiores índices de analfabetismo no país com aproximadamente 7,2 milhões de pessoas (PORTAL MEC, 2012).

Outro ponto preocupante é relativo ao aumento do índice de desemprego nos últimos anos, que passou de 6,9% em 2014 para 9,6% em 2015; e a queda do percentual de cidadãos com vínculo empregatício de carteira assinada de 62% para 61% (IBGE, 2016), prejudicando a obtenção de renda de muitas famílias brasileiras, o que pode ser vinculado ao aumento da criminalidade por alguns pesquisadores.

---

<sup>1</sup> Programa desenvolvido em parceria com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) o qual avalia o conhecimento dos estudantes nas áreas de matemática, ciências e leitura (OCDE, 2016).

Igualmente ao desemprego a violência também sofreu aumento nos últimos anos. De acordo com a publicação do Anuário Brasileiro de Segurança Pública de 2016 “a cada 9 minutos uma pessoa foi morta violentamente no Brasil” (FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2016, p.6). Outra fonte que aponta a questão preocupante da violência no país é a pesquisa realizada em 2016 pela Organização Não Governamental (ONG) mexicana, Conselho Cidadão para Segurança Pública e Justiça Penal (2016), informando que o Brasil possui 19 cidades entre as 50 mais violentas do mundo, dentre elas Recife ocupa a 28ª posição.

Focalizando o Estado de Pernambuco, percebe-se o aumento do índice da violência nos últimos anos. Conforme a Secretária de Defesa Social (SDS) no mês de março de 2017 foi registrada uma média de 548 homicídios, englobando um número aproximado de 18 mortes por dia; também foram registrados 497 casos de estupro no Estado nos meses de janeiro a março de 2017, sendo 82 apenas no município de Recife. Tal fato denota a nota emitida no dia 30 de março de 2017 pelo Consulado Geral dos Estados Unidos, alertando os cidadãos americanos que pretendem visitar o Estado acerca do aumento de 97,2% de crimes em transportes públicos, reforçando a precariedade da segurança no local (U.S. CONSULATE GENERAL RECIFE, 2017).

Nesse sentido, faz-se uma reflexão sobre o sistema capitalista que apesar de gerar maiores padrões de qualificação e aperfeiçoamento entre as organizações, propicia em contrapartida o aumento das desigualdades sociais, pela sua essência baseada nos princípios de competitividade e concorrência, contribuindo para instabilidade e desequilíbrio social (ARAÚJO; CASTRO, 2016; FRANZONI; SILVA, 2016). Desta forma, o sistema em conjunto com outros fatores pode ser responsável pela precarização de diversos setores, fazendo com que os direitos dos cidadãos não sejam respeitados e ofertados como a legislação exige, obrigando a sociedade a se adequar a tais situações. Nesse sentido, mediante análises empíricas, cita-se como exemplo o surgimento do *Uber*<sup>2</sup>, que emerge como alternativa para as pessoas atingidas pelo desemprego como forma de fonte de renda.

Nesse contexto de intensificação das demandas sociais e do aumento da preocupação com o meio ambiente, surgem iniciativas advindas da sociedade com intuito de operacionalizar o desenvolvimento sustentável, gerando inovações sociais. Essas inovações atuam transformando o quadro vigente por meio de melhorias no sistema econômico, geração de emprego e renda (PIMENTA et al., 2016). Assim, a partir da dicotomia entre o progresso

---

<sup>2</sup> Empresa norte-americana que une a tecnologia com a prestação de serviços pela solicitação de carros (UBER, 2016).

do sistema e o fortalecimento das necessidades socioambientais, a inovação social desponta como um fator fundamental para o desenvolvimento sustentável, na medida em que permite a proposição de melhorias nas demandas vigentes.

Franzoni e Silva (2016) relatam que a inovação social surge em um cenário no qual a lógica da sociedade não consegue solucionar problemas crônicos, tais como o uso inadequado dos recursos e demandas socioambientais, sendo necessária a ruptura de antigos paradigmas para que haja introdução de novos. Tal definição faz alusão de modo indireto, ao termo “destruição criativa” proposto por Schumpeter (1934), o qual defende que para que haja inovação é preciso a destruição do paradigma vigente, criando novos.

Para Mulgan (2007), a inovação social abarca ações direcionadas às necessidades sociais cujos propósitos são primariamente sociais. Portanto este processo possui uma essência transformadora no âmbito local (SMITH et al., 2012), podendo gerar melhorias coletivas, emponderamento da comunidade e ganhos econômicos ou ambientais.

Apesar da pluralidade de definições, Correia (2015) afirma que independente da perspectiva epistemológica existe certo consenso entre as características da inovação social: deve envolver uma ideia inovadora; buscar melhorias dos meios de vida da sociedade; fazer uso de ações que atenuem problemas sociais existentes. Nesse sentido, Oliveira, Correia e Gómez (2015, p. 12) apontam que:

[...] a partir de iniciativas de inovação social, a comunidade deixa de ser consumidora passiva para se tornar co-produtora de bens e serviços, tendo suas necessidades como base para a inovação. Busca-se produzir com menos recursos, aproveitando as potencialidades locais, ao mesmo tempo em que se promovem mudanças nos estilos de vida em nível local com foco em um melhor bem-estar social. Ou seja, promovem-se mudanças estruturais na localidade onde iniciativas de inovação social são implantadas e que buscam satisfazer as necessidades sociais fundamentais fora do mercado convencional.

Assim, Correia (2015) e Oliveira, Correia e Gómez (2015) apelam para uma conceituação de envolvimento da coletividade para a geração de respostas sociais. Ratificando algumas das características da inovação social propostas por Oliveira (2004), dentre elas, a possibilidade de realização, o envolvimento efetivo da comunidade e a provocação de impacto social positivo.

Depreende-se que as inovações sociais irrompem a partir do agravamento das demandas sociais e ambientais, propondo soluções que podem ser concebidas pela sociedade ou ainda por organizações. Nesse sentido, a figura do empreendedor social manifesta-se como

um agente integrante da sociedade, que desenvolve um empreendimento social com intuito de proposição de novas soluções que gerem impacto social e/ou ambiental positivo, amenizando as demandas existentes.

O empreendedorismo social assim como a inovação social, envolve ações que contribuem para o desenvolvimento local, permitindo a geração de emprego, renda, novas oportunidades e soluções para um ou mais problemas, por meio da instituição de parcerias com empresas, governos e a própria comunidade (BARROS et al. 2014). Entretanto, diferentemente dos empreendimentos tradicionais, os empreendimentos sociais não visam apenas o caráter econômico, mas o impacto social, a missão social e as transformações geradas (ARAUJO; CASTRO, 2016; BARROS et al., 2014).

Congruente a essas definições, Comini (2016) defende que muitos empreendimentos sociais são instituídos a partir de iniciativas da sociedade civil, sendo constituídos com formalidade e se inserindo nas relações de mercado gerando receita, sustentabilidade e independência financeira, por meio de bens e/ou serviços prestados criando valor social e tentando assegurar transparência e legitimidade em suas ações.

A autora ratifica os achados de Oliveira (2004), quando este último relata que o empreendedorismo social não se configura como ações de responsabilidade social, pois estas são desenvolvidas por empresas cuja missão e atividade fim não são necessariamente direcionadas a geração de impacto social; não pode ser classificado como profissão por ausência de amparo legal e formação educacional específica para tal; e não deve ser representado por investidores pontuais de ações filantrópicas, de caridade e sociais. Ou seja, os empreendimentos sociais buscam a adequação da sustentabilidade financeira com o atendimento de demandas sociais.

Assim como os modelos tradicionais de negócios, os empreendimentos sociais devem desenvolver uma estrutura organizacional que contribua para o relacionamento e atividades com outras organizações, permitindo parcerias; processos de geração de valor; interesse em envolver acionistas e *stakeholders* com o aspecto social e necessidade de informar de maneira clara e explícita a destinação de seu lucro (LEMO JÚNIOR; MEIRELLES, 2016). Destarte, estes empreendimentos devem atender as necessidades sociais devendo ter como principal objetivo a geração de impacto social positivo (BARKI et al., 2015).

Complementarmente, Oliveira (2004) defende que o empreendedorismo social é abrangente podendo ser considerado sob diversas óticas, como um sistema multiplicador ou indutor, arte, ciência, novo paradigma, processos e ou ainda no âmbito de tecnologias sociais (Quadro 1).

Quadro 1 (1) - Óticas do empreendedorismo social.

<b>Óticas</b>	<b>Características</b>
Novo paradigma	Nova forma de investigação na relação entre a integração entre os diversos atores sociais e seus impactos.
Novo processo	Apresenta ordenação na sua concepção: geração de ideias; institucionalização; e multiplicação.
Arte	Considera a aptidão e talento dos empreendedores sociais no desenvolvimento do empreendimento.
Nova Tecnologia Social	A dinâmica que envolve as ações inovadoras geram novas ações que modificam a gestão social, direcionando o caráter antes assistencialista para o emancipador e transformador.
Ciência	Faz uso de conhecimentos técnicos e científicos para atuação direcionada a realidade social.
Indutor de auto-organização social	Faz uso de ações integradas que geram participação de todos os autores envolvidos para que apresente resultados significativos.
Sistema multiplicador	Por não envolver ações privativas e possuir uma essência multiplicadora de conhecimentos e inovações, onde a expansão do impacto é o objetivo.

Fonte: Elaborado com base em Oliveira (2004).

De acordo com Oliveira (2004) o empreendedorismo social pode ser classificado como um novo paradigma por permitir uma nova forma de investigação do relacionamento entre os atores sociais e o impacto gerado, isso se deve pela originalidade do fenômeno que alinha benefícios econômicos e geração de impacto em um modelo organizacional; um novo processo, por apresentar etapas ordenadas de geração, aplicação, institucionalização de ideias, sendo alinhado com os processos de inovações tradicionais; arte, por envolver os aspectos intrínsecos como talento e aptidão dos empreendedores sociais, nesse sentido, pesquisas que envolvem criatividade no empreendedorismo social começam a emergir, considerando que para que haja inovações é necessário que a criatividade floresça primeiramente; novas tecnologias sociais, por apresentar configurações de novas propostas ao combate das demandas socioambientais existentes; ciência, por abarcar práticas e teorias direcionadas a realidade social; indutor da auto-organização social, por permitir a integração de todos os autores envolvidos; como também um sistema multiplicador, pois diferentemente do empreendedorismo tradicional, o social busca disseminar as ações, inovações e conhecimentos com intuito de expansão de impacto social e/ou ambiental positivo.

Discorrendo acerca da perspectiva conceitual, entende-se que o fenômeno do empreendedorismo social é multifacetado abarcando uma série de conceituações geralmente vinculadas a três correntes de pesquisas principais: a norte-americana que os define como organizações privadas seguidoras das regras mercadológicas atuantes com foco de resoluções de problemas sociais; a europeia alegando que são organizações que surgem a partir da

sociedade civil com ações que tem como base a economia social; e a corrente geralmente predominante em países em desenvolvimento, os definindo como organizações com foco na redução da pobreza e nos indivíduos considerados à margem da sociedade (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014).

De acordo com Comini (2016), a perspectiva estadunidense nomeia o fenômeno empreendedorismo social como “iniciativa social”, englobando organizações com caráter privativo e forte lógica mercadológica. Em outras palavras, qualquer ação empreendedora ou comercial que gere impacto social, ainda que seja feita por empresas tradicionais, pode ser considerada iniciativa social e assumir diferentes formatos jurídicos.

O termo usualmente utilizado na linha europeia é “empresa social”, se distinguindo essencialmente dos empreendimentos sociais estadunidenses por valorizarem o aspecto de participação coletiva, transparência no desenvolvimento de suas ações e prestação serviços principalmente na área social de integração, educação e cultura (COMINI, 2016).

Na realidade dos países em desenvolvimento o termo mais consonantemente usado é “negócio social”, sendo influenciado pelas pesquisas de Muhammad Yunus<sup>3</sup>. Esses negócios possuem características relevantes à intencionalidade, e não ao formato jurídico de formação, atuando nos aspectos de melhorias de condições de vida, desenvolvimento de ações voltadas à população de baixa renda, conservação da biodiversidade ambiental com uma forte orientação social ou mercadológica (COMINI, 2016).

Apesar da existência de similaridades entre as definições expostas na literatura, ressalta-se que as mesmas não são apresentadas harmonicamente, facilitando a confusão entre os termos. Para fins de coerência, a terminologia “empreendimentos sociais” ou apenas “ES” foi considerado adequada por não desprezar ou ignorar as demais correntes, entendendo que a temática ainda está em construção e que esta dissertação não tem o intuito de estabelecer uma expressão “correta” para esses tipos de negócio.

Ressalta-se que para existir os empreendimentos sociais é necessária a figura do agente de transformação intitulado como empreendedor social, que desenvolve seu negócio com intuito de geração de benefícios sociais e ambientais. Discorrendo acerca das particularidades do sujeito empreendedor social, Braga (2013, p. 6) observa que esses agentes são relevantes por buscarem soluções para os problemas vigentes.

---

<sup>3</sup> Muhammad Yunus é o fundador do Grameen Bank, ganhou o Nobel da Paz no ano de 2006 e ficou conhecido mundialmente pelo incentivo ao desenvolvimento de negócios sociais (YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2017).

A forma como estão atentos aos que os rodeia, quer na sua vida pessoal, quer na sua atividade profissional, permite-lhes detectar necessidades sociais para as quais ainda não existem soluções ou as mesmas não têm obtido sucesso e assim, marcaram a diferença quer na procura de soluções alternativas ou inovadoras para os problemas já existentes [...].

Fiasco et al.(2016) complementa afirmando que os agentes empreendedores sociais são atores que possuem a essência dinâmica e o intuito de geração de impactos económicos e sociais Corroborando com Braga (2013) quando apresenta que os empreendedores sociais possuem características semelhantes aos tradicionais, como a forte motivação, talento, propensão ao risco e conhecimento do negócio.

Fiasco et al. (2016) apresenta ainda a perspectiva tecnológica atrelada ao empreendedorismo social a partir da inovação. Conforme os autores, apesar de não existirem processos estatísticos confiáveis acerca do empreendedorismo social, tais empreendedores podem contribuir para proposta de soluções vinculada à sustentabilidade e a crise económica. Vale considerar que o empreendedor social tem o objetivo de criação de valor, indo além da lógica de negócios ao propiciar o desenvolvimento de ações que buscam atender as demandas sociais vigentes (MEDEIROS et al., 2017).

Bulsara, Gandhi e Chandwani (2015) abordam a importância da geração de valor pelos empreendedores sociais, os definindo como atores que promovem mudanças por meio de uma missão social e a geração de valor social. Os autores citam como características dos empreendedores sociais o desejo e perseguição das oportunidades, a busca pela inovação, aprendizado e adaptação contínua, sendo considerados “heróis modernos” por assumir os desafios inerentes ao desequilíbrio do sistema vigente, propondo soluções que permitam maior equilíbrio e incentivo de novas iniciativas.

Os autores supracitados expõem alguns atributos dos empreendedores sociais que também estão presentes nos tradicionais, como o aproveitamento de oportunidades e desafios. Entretanto, algumas particularidades apresentadas aos empreendedores sociais é o encorajamento de novos empreendimentos, o que não ocorre no mercado de concorrência tradicional, aonde predomina as relações de competitividade acirrada e proteção dos ativos.

Ademais, o empreendedor social também se distingue pelo seu principal objetivo estar atrelado à geração de valor social e não ao lucro, sendo este último importante para a sustentabilidade do empreendimento. Em outras palavras, o empreendedor social se diferencia do tradicional principalmente em relação ao objetivo, enquanto o primeiro desenvolve o empreendimento baseado em uma proposta inovadora para o atendimento de necessidades

observadas na sociedade, o outro tem como objetivo a lucratividade e geração de riqueza (CAMPELLI et al., 2011; BRAGA, 2013).

Diante do exposto, observa-se o empreendedor social como dinâmico, inovador e progenitor de soluções as demandas vigentes. Sendo assim foi considerada a definição de empreendedores sociais proposta por Gaiotto (2016), como aqueles que possuem insatisfação com um problema ou situação observada na sociedade, e buscam soluções visando o impacto social gerado e a sustentabilidade financeira.

Apesar da relevância desses agentes para transformação social, os mesmos ainda enfrentam uma gama de dificuldades vinculadas muitas vezes características condizentes com a natureza do empreendimento, que no geral depende de taxas, cotas individuais e coletivas, tornando a transparência, confiabilidade e ética neste tipo de negócio mais valorizada (BRAGA, 2013). Em outras palavras, o processo de desenvolver um empreendimento social enfrenta dificuldades também congruentes aos empreendimentos tradicionais, mas existem aquelas que se tornam de mais difícil superação ou exclusivas nos sociais, pelo foco no impacto social em conjunto com a geração de riqueza para perpetuação do negócio.

No contexto do empreendedorismo, a falta de qualificação constitui uma dificuldade (CAMPELLI et al., 2011) por formar empreendedores com “paixão” para o negócio, entretanto sem base de conhecimento para propiciar seu efetivo desenvolvimento. Ademais, os aspectos intrínsecos inerentes ao agente empreendedor como motivação, autoestima, determinação e a forma de gestão também podem influenciar no desenvolvimento desses empreendimentos (CAMPELLI et al., 2011).

Na perspectiva do empreendedorismo social, Leal, Freitas e Fontenele (2015) apontam como dificuldades o estabelecimento de métricas de mensuração de valor, o acesso ao crédito e a localização do negócio, tendo em vista que no geral esses agentes se localizam em mercados com baixo desempenho. Corroborando com Braga (2013) ao analisar que o alinhamento da missão social com o sucesso do negócio, impacto gerado, como também a mensuração de resultados, são dificuldades observadas no empreendedorismo social pela ausência de indicadores tangíveis, muitas vezes, ocasionada pelo caráter subjetivo das ações desenvolvidas.

Nesse sentido, Gaiotto e Machado (2016) apresentam os aspectos intrínsecos como o âmbito motivacional, relacionamento de equipes e a autoestima como processos que são avaliados sob a perspectiva de dificuldades inerentes aos pequenos e médios empreendimentos sociais.

Assim, salienta-se que o empreendedor social enfrenta dificuldades no fomento do empreendimento social, principalmente se a organização ainda estiver em estágio inicial de desenvolvimento (*startups* sociais) por não possuir legitimidade e reconhecimento de suas ações no mercado.

Ao se abordar o contexto de *startups*, percebe-se que o termo “*startup*” possui vínculo com o empreendedorismo e inovação, sendo o empreendedor o fomentador que busca desenvolver sua organização de maneira intensa com intuito de alcançar seus objetivos (ALENCAR et al., 2012). Apesar das *startups* tornarem-se mais conhecidas na década de 1990, o fenômeno só começou a se propagar no Brasil entre os anos de 1999 e 2001 (ALENCAR et al., 2012).

Conceitualmente, Figueira et al., (2017), as define como organizações constituídas por indivíduos criativos, inovadores e persistentes, os quais por meio do reconhecimento de possíveis oportunidades no mercado decidem desenvolver um modelo de negócio que contribui para o desenvolvimento econômico e social local. Em outras palavras, as *startups* possuem a sua essência inovadora, sendo responsáveis pela construção e proposição de novos produtos, serviços, ideias e hipóteses (FIGUEIRA et al., 2017).

Ainda na perspectiva conceitual, a Associação Brasileira de *Startups* (ABS), as caracteriza como organizações que possuem alta escalabilidade, inovação, capacidade e agilidade de adaptação, como também a possibilidade de replicação. Deste modo, esses modelos de negócios conseguem aumentar em pouco tempo o número de clientes para seus produtos e serviços, atuando em um ambiente de incertezas, no qual muitos elementos essenciais ao modelo de negócio ainda não foram completamente definidos (ABSTARTUP, 2017).

Munhoz et al. (2013) afirma que as *startups* são desenvolvidas a partir de observações de oportunidades no mercado, as quais por meio desses novos negócios tendem a serem prestadas de maneira ágil e inovadora. Assim, o empreendedorismo está vinculado com o surgimento de *startups* por fazer uso da inovação no seu desenvolvimento, e apresentar, geralmente um crescimento inicial acelerado (MUNHOZ et al., 2013).

Para que a *startup* consiga se manter atuante é necessário que ela desenvolva maior legitimidade do negócio, facilitando o reconhecimento da marca e confiabilidade das ações desenvolvidas. Por serem organizações com pouco tempo de atuação, a questão da legitimidade muitas vezes não é alcançada. Reynolds (2000) ratifica que o índice de mortalidade em *startups* é mais intenso após o quarto ou quinto ano de atuação, podendo existir *startups* com maior ciclo de vida.

Diferentemente das *startups* tradicionais, as sociais irão ser promovidas pelo agente empreendedor social que irá enfrentar dificuldades inerentes as peculiaridades de atuação e das características vinculadas a essência de *startups*. Dessa forma, algumas das particularidades inerentes ao âmbito das *startups* tradicionais irão se manter na sociais, entretanto com o diferencial do exercício da missão social. Aqui, ressalta-se a inexistência de estudos significativos acerca de *startups* sociais, sendo consideradas para fins dessa dissertação, como empreendimentos sociais fomentados por empreendedores sociais com foco na geração de impacto social, atuando em ambientes de incertezas com base em ações inovadoras que propiciem possibilidade de difusão de conhecimento.

Ratifica-se que assim como as *startups* tradicionais, as sociais também irão enfrentar uma gama de dificuldades. Algumas das principais dificuldades encontradas na literatura referentes ao fomento de empreendimentos sociais são financeiras, motivacionais (GAIOTTO; MACHADO, 2016), gestão, qualificação (CAMPELLI et al., 2011), localização, acesso ao crédito e padronização de métricas de mensuração de valor (LEAL; FREITAS; FONTENELE, 2015).

No contexto brasileiro, Figueira et al. (2017) expõe também que apesar do crescimento das *startups*, essas organizações ainda enfrentam dificuldades no que concerne a alta carga tributária, aceitabilidade do negócio, a captação de recursos, o excesso de burocracia, os aspectos de gestão, baixos incentivos e ao aumento do índice de mortalidade. Corroborando com Munhoz et al. (2013), ao apontar que o levantamento de recursos financeiros é relevante para *startups*, principalmente nos seus anos iniciais de atuação por entender a inexistência de possíveis garantias de retorno, lucratividade, crescimento e investimentos.

Nesse cenário de dificuldades intensas presentes na realidade dos empreendedores sociais ao tentarem desenvolver *startups* sociais, surgem organizações com intuito de contribuir para a manutenção desses novos modelos de negócio. Como exemplo dessas instituições, têm-se as incubadoras sociais, que conforme Bezerra, Silva e Carvalho (2013) promovem ações de capacitação e qualificação profissional do empreendedor, incentivando a criação de redes de relacionamento e cooperação colaborando para o crescimento e manutenção do negócio.

Essas instituições tem o objetivo de desenvolver e incentivar os empreendimentos sociais de natureza diversas, realizando processos de admissões por períodos específicos e critérios pré-definidos intencionando a seleção daqueles empreendedores que apresentam características condizentes com a proposta da organização. Desta maneira, a responsabilidade das incubadoras sociais consiste na proposição de ações que coadjuvam para melhorias nos

empreendimentos sociais incubados facilitando com que muitas ideias sejam postas em prática.

Mais recentemente, Araújo e Castro (2016) complementam este conceito, defendendo que é por meio do processo de incubação que o empreendedor social consegue vincular e divulgar seu trabalho de maneira mais eficiente aos diversos setores sociais, além de promover as relações entre os diversos setores, público, acadêmico, social e privado. Nesse sentido, cita-se como exemplo de incubadora social, Porto Social, criada em 2016 no município de Recife (PE), a qual busca motivar, auxiliar e fomentar o desenvolvimento de projetos de *startups* sociais e fornecendo programas de mentoria, capacitação e *coworking*, além da participação em palestras, cursos e eventos (PORTO SOCIAL, 2016).

Assim como as incubadoras sociais, as aceleradoras sociais também oferecem suporte para que não haja a falência de *startups* sociais, se propondo muitas vezes a premiar ou colaborar com o crescimento desses projetos, tem-se como exemplos a ASHOKA<sup>4</sup> (BRAGA, 2013) e a Yunus Negócios Sociais do Brasil. Esta última permite o desenvolvimento desses negócios por meio de ações de consultoria para governos, empresas, fundações e ONGs, bem como a realização e incentivo de negócios sociais no âmbito acadêmico, realizando eventos, palestras e *workshops* (YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2017).

Optou-se pela escolha do tema de pesquisa pela relevância dos agentes empreendedores para o desenvolvimento local e pela ausência de um levantamento significativo das dificuldades oriundas nesses novos modelos de negócio com atuação mercadológica e social no âmbito brasileiro.

Desta forma entende-se, que os empreendedores sociais são essenciais para a geração de impacto social e ambiental, no entanto eles enfrentam uma série de dificuldades ao tentar desenvolver seus empreendimentos sociais, principalmente no que tange ao universo de *startups* sociais. Diante do exposto posto, tem-se a formulação da seguinte pergunta de dissertação: **quais as principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores de *startups* sociais no desenvolvimento do empreendimento?** Para responder a questão foram delimitados os objetivos que são apresentados no item seguinte.

---

<sup>4</sup> A Ashoka é uma organização mundial criada em 1980, pioneira no campo da inovação social, trabalho e apoio aos empreendedores sociais (ASHOKA, 2017).

## 1.2 Objetivos da Dissertação

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores sociais inerentes às *startups* sociais.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Mapear as características teóricas das *startups* sociais;
- b) Analisar comparativamente as dificuldades encontradas entre os casos;
- c) Analisar a influência do processo de incubação no enfrentamento dessas dificuldades.

## 1.3 Justificativa da dissertação

Em função da existência de lacunas teóricas e ausência de discursos claros referentes aos negócios sociais, empreendedorismo social, impacto social, *startups* sociais e dificuldades de crescimento, a presente dissertação pretende fornecer contribuições também para o arcabouço teórico.

Referente ao desenvolvimento de pesquisas acerca do empreendedorismo destaca-se que são lideradas principalmente pelos norte-americanos e consideradas multidisciplinares, abarcando temáticas geralmente relacionadas com teorias da administração e desempenho empresarial (FERREIRA et al., 2014). Direcionando-se ao contexto nacional, Gaiotto (2016, p. 21) afirma que “[...] as pesquisas brasileiras parecem estar em fase inicial perante as publicações norte-americanas, que superam em quantidade as nacionais e apresentam abordagens diferentes”.

Apesar da relevância desse tipo de empreendedorismo, pesquisas nacionais referentes às suas principais dificuldades no fomento desses negócios, ainda possuem um número reduzido se comparadas às pesquisas produzidas por outros países (GAIOTTO, 2016). Adicionalmente, Onozato e Texeira (2010) relatam é preciso que o Brasil conheça essas organizações e suas dificuldades, porque a partir daí, é possível que se desenvolvam meios que apoiem e incentivem suas ações.

Rosolen, Tiscoski e Comini (2016), também apontam que as publicações nacionais possuem pequenas quantidades se comparadas às internacionais, tendo como países “destaque” os Estados Unidos, Canadá, Austrália, Espanha e Itália. Tal fato pode estar vinculado à falta de efetividade dos sistemas de buscas de publicações nacionais e pelo estágio inicial de desenvolvimento do campo no cenário brasileiro. Ademais poucos artigos nacionais se enquadram no tema, sendo boa parte vinculada a teoria de responsabilidade social empresarial (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2016) e economia solidária (ARAÚJO; CASTRO, 2016).

Ainda nessa perspectiva, destaca-se que periódicos diversos vêm publicando estudos sobre o empreendedorismo social, como por exemplo, o *International Journal of Innovation*, a Revista Gestão & Planejamento, a Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE, a Revista de Ciências da Administração, a Revista Ciências Administrativas e a Revista de Administração da UFSM.

Ressalta-se também que *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) - biblioteca eletrônica de artigos vinculada à Associação Nacional de Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) - também vêm difundindo pesquisas sobre o tema, como se pôde comprovar colocando como palavra-chave o termo “empreendedorismo social”, tendo um total de 39 artigos publicados entre os anos de 2011 a 2017. Entre os temas envolvidos nas publicações, destacam-se as revisões da literatura discutidas por autores como Campos et al. (2012), Ávila et al. (2014), Pinto et al. (2016); os aspectos de gestão abordada por Matitz e Schlemm (2012), Freitag et al. (2015), Mota e Nassif (2015); economia solidária apresentada por Andrade et al. (2016), Medeiros et al. (2017); estratégia discutida por Meira, Meyer e Pascuci (2014), Blanck e Muniz (2014); dentre outros.

Nesse sentido, Seelos e Mair (2005) ratificam a importância de desenvolver estudos sobre empreendedorismo social, pois a ausência de pesquisas sobre o fenômeno cria uma barreira ao seu conhecimento e suporte, dificultando o crescimento destes negócios de forma substancial que propicie maior escala e contribua efetivamente para erradicação da pobreza em todas suas formas.

Assim, a dissertação se justifica pela parcela discreta de publicações com foco em suas dificuldades, principalmente no que concerne ao Nordeste brasileiro que é um celeiro de oportunidades para perpetuação do empreendedorismo social. Ademais, também se enfatiza a importância de avaliar o empreendedorismo social sob a ótica do empreendedor e não apenas a nível organizacional, pela ausência de quantidade significativa de estudos que foquem no empreendedor social (BRAGA, 2013).

Considera-se também como justificativa da dissertação, o desenvolvimento da linha de pesquisa de inovação social e mais recentemente empreendedorismo social proporcionado pela Grupo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos em Sustentabilidade (GIPES), pertencente ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD), o qual já contribui para o progresso e publicações de pesquisas vinculadas ao banco de dissertações e teses da Universidade da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Ademais, também se espera o avanço na área de administração, da inovação social e do empreendedorismo social por meio do fornecimento dos resultados da dissertação e do levantamento teórico apresentado.

Sob o aspecto prático, a dissertação é relevante para inspiração no desenvolvimento de políticas públicas que favoreçam a perpetuação de empreendimentos sociais; bem como para o entendimento de como tais dificuldades podem ser amenizadas no desenvolvimento destes negócios, servindo de exemplo para outros empreendedores sociais que enfrentam situações semelhantes.

Por último, e ainda importante, a dissertação se torna essencial para as incubadoras sociais por fornecer subsídios e informações antes não disponíveis acerca das principais dificuldades enfrentadas por *startups* sociais, favorecendo o desenvolvimento de ações direcionadas para estas dificuldades.

Para os empreendedores sociais a dissertação é relevante por permitir maior assimilação dos problemas enfrentados favorecendo uma cooperação entre eles e o fortalecimento de redes de relacionamentos, além de permitir a autoanálise acerca do negócio. Fato esse que conseqüentemente contribui também para melhorias na sociedade, considerando que os empreendedores sociais atuam como agentes de mudança proporcionando e cooperando para o desenvolvimento local.

Diante do exposto, a dissertação se justifica por colaborar para construção do conhecimento acerca das dificuldades dos empreendedores sociais no fomento de *startups* sociais e das características desses empreendimentos, sendo possível por meio das conclusões, maior esclarecimento na construção de um conhecimento que possa servir de norte para esses empreendimentos.

## **1.4 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação está dividida em cinco seções, sendo a presente seção referente a uma breve discussão acerca do tema, problemática norteadora da dissertação, objetivos e justificativa da dissertação.

A segunda seção apresenta a fundamentação teórica que serviu de base para elaboração da dissertação, inserindo o contexto do progresso da inovação até a inovação social, a evolução das pesquisas acerca do empreendedorismo social e suas dificuldades, finalizando com a exposição das dimensões e categorias referentes às principais dificuldades observadas.

A terceira seção contempla os procedimentos metodológicos adotados, abordando e justificando as estratégias e métodos utilizados na coleta e análise de dados, expondo de maneira clara e objetiva como foram realizados os procedimentos.

Na quarta seção, os resultados obtidos são analisados de acordo com os procedimentos metodológicos expostos na seção anterior.

Por fim, na seção cinco estão apresentadas as conclusões, contribuições e limitações da dissertação, indicando também sugestões de pesquisas futuras. Na sequência seguem as referências usadas na elaboração da dissertação e o apêndice.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

---

Esta seção se propõe a discutir os conceitos de inovação, inovação social (IS), empreendedorismo, empreendedorismo social (ES) e suas dificuldades, destacando a evolução dos termos e implicações. Ao final tem-se um conjunto de dimensões e categorias para análise das principais dificuldades inerentes as *startups* sociais.

### 2.1 A inovação

A partir da década de 1930 à temática da inovação começa a ganhar força por intermédio de Schumpeter (1934), defendendo seu vínculo com a busca pela lucratividade organizacional, podendo ser realizada por meio de um novo método ou atributos que favorecessem os aspectos de qualidade, novas matérias-primas, organização ou mercado com foco no lucro gerado. Assim, a inovação poderia envolver a criação de algo que gerasse melhorias no sistema econômico, contribuindo para relação entre consumidores e empresas, aumentando também, à possibilidade de diferenciação e estímulos financeiros as áreas de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Franzoni e Silva (2016) ratificam afirmando que as pesquisas iniciais vinculavam a essência da inovação com os aspectos tecnológicos, pelo período compreendido a partir da década de 1930 ser caracterizado por uma série de estudos acerca da relação entre o progresso tecnológico e desempenho empresarial. Souza, Pena e Moesch (2016) convergem relatando que a inovação poderia ser realizada de diversas formas envolvendo a criação de algo inédito inerente a produtos, processos, produção e estruturas de mercado, sendo avaliada exclusivamente sobre a tangibilidade de bens e patentes.

Ao longo do tempo, o conceito de inovação tornou-se mais abrangente envolvendo além dos aspectos tecnológicos, os organizacionais, administrativos, de *marketing*, de mercado e sociais (BIGNETTI, 2011). A partir do aumento da competitividade entre as organizações a inovação ganhou espaço no cenário empresarial e acadêmico, principalmente pela possibilidade de gerar vantagem competitiva (PORTER, 1990), maior desenvolvimento de ações de *marketing* e posicionamento sustentável no mercado (BEBBER et al., 2016).

Desta forma, surgiram pesquisas diversificadas com intuito de entender o fenômeno, como por exemplo, Amabile (1997), a qual procurou compreender a relação da inovação com a criatividade, liderança, *status quo* do indivíduo, ambiente organizacional e contexto social.

No mesmo ano, o Manual de Oslo<sup>5</sup> (1997) apresentado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE<sup>6</sup>) expõe que a inovação pode ser de produto, processo, *marketing* ou organizacional, ocorrendo em vários setores da economia inclusive no público.

Destarte o ato de inovar não está vinculado apenas com a área de P&D das organizações - conforme era defendido por algumas pesquisas desenvolvidas na década de 1930 - mas também à outras atividades como a distribuição, produção, treinamento e conhecimento (OCDE, 2005). Mais recentemente, Franzoni e Silva (2016) expõem que a inovação se refere à geração de novas ideias, práticas, processos e objetos que podem ser melhorados ou gerados, ampliando o significado que inicialmente era vinculado ao desenvolvimento de novas tecnologias.

Mariano e Mayer (2011) complementam definindo a inovação como a proposição de mudanças por meio do desenvolvimento e criação de produtos, serviços e processos, os quais a depender da amplitude de impacto e da aceitação podem inclusive gerar novas demandas. Aqui, cita-se como exemplo as inovações radicais criadoras de mercados, como a invenção do telefone em 1876 realizada por Alexander Graham Bell, e a lâmpada elétrica incandescente patenteada por Thomás Edison.

A partir da inserção de novas pesquisas o termo inicial foi se modificando e ganhando maior abrangência. Botelho e Guissone (2016, p. 596), ratificam que “embora exista consenso de que a inovação envolve aplicação de novas ideias que estimulam o desempenho financeiro, o termo apresenta interpretações que dependem do contexto em que ela ocorre”. Sendo assim, as definições atribuídas à inovação consideravam os aspectos ligados à economia ou as teorias organizacionais no âmbito interno da empresa. Ao longo do tempo surgem diversas definições, dentre elas à denominada inovação aberta, a qual erradica a ideia de que o ato de inovar é exclusivamente desenvolvido internamente, sendo possível fazer uso do conhecimento externo para que ocorra (SILVA; DACORSO, 2016; BEBBER et al., 2016).

Referente ao processo de inovar, Mulgan (2007) o representa por meio da figura de um funil no qual irrompe uma gama de ideias, mas apenas algumas consideradas melhores permanecem, sendo segmentadas em quatro fases que envolvem:

- ✓ Geração de ideias (entendimento das necessidades e identificação de possíveis soluções);
- ✓ Desenvolvimento, prototipagem e pilotagem ideias;

<sup>5</sup> O Manual de Oslo tem o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados (OCDE, 2016, p. 9).

<sup>6</sup> A OCDE é um fórum único no qual os governos de 30 democracias trabalham juntos para endereçar os desafios econômicos, sociais e ambientais da globalização (OCDE, 2016, p. 4).

- ✓ Avaliação, seguida de ampliação e expansão;
- ✓ Aprendizado, desenvolvimento.

Depreende-se que a fase inicial da inovação trata da geração das ideias de acordo com as necessidades observadas tanto na perspectiva individual, como por movimentos e organizações. A partir daí, deve-se vincular tais problemas ao que é nomeado como “novas possibilidades”, passando para a fase de testes para verificar sua viabilidade, para posterior avaliação e ampliação.

A fase inicial do processo de inovação pode ser considerada lenta se comparada às demais, exigindo paciência e atenção do(s) agente(s). A etapa final, caracterizada após o crescimento da implantação da ideia, tem como finalidade o aprendizado, geralmente nesta etapa o produto já alcançou um grau de maturidade e com isso gera desaceleração do processo, neste momento deve-se aproveitar a experiência adquirida e usa-la como aprendizagem para formulação de novas ideias ou ajustes na ideia inicialmente considerada (MULGAN, 2007).

Destarte, a inovação e o conhecimento se tornam relevantes por contribuírem para o desenvolvimento da sociedade, região, empresas e instituições, pois favorecem relações competitivas direcionadas à atual situação econômica e social (PAIVA JÚNIOR et al., 2016). Na perspectiva conceitual, a definição proposta por Souza, Pena e Moesch (2016, p. 24), trata o conceito central da inovação como “o novo ou a novidade é um conceito central para a inovação, porém, frequentemente, busca-se compreender a sua natureza, características e fontes procurando dirimir diferentes interpretações, problemáticas e ambiguidades”.

Outros autores discorrem a respeito da relação entre a inovação e criatividade como Xu e Rickards (2007), ao apontarem que entre os princípios para gestão criativa, se encontram o do desenvolvimento da gestão e do ambiente, aonde o papel do empreendedor como motivador à inovação é de extrema importância. Assim como os autores sobreditos, Drucker (1987) já apresentava a figura do empreendedor em consonância com a inovação, elucidando que esse agente utiliza a inovação como instrumento de desenvolvimento do negócio, geração de mudanças e oportunidades de mercado.

A partir do aumento das discussões relativas ao desenvolvimento sustentável, às questões sociais e ambientais, a inovação que em seu período inicial era vinculada essencialmente aos aspectos econômicos e tecnológicos, começa a ganhar novas classificações, fazendo emergir a denominada inovação social.

André e Abreu (2007, p. 123), clarificam essa evolução do termo retratando que “[...] depois de um período em que a ideia de inovação esteve quase exclusivamente ligada ao domínio tecnológico, nos últimos anos, a noção de inovação social tem vindo a ganhar cada vez mais importância e a surgir nos mais variados âmbitos[...]” . Desta forma, a inovação social desponta na sociedade por fornecer soluções aos problemas vigentes que não são atendidos com efetividade, exprimindo um desejo de mudança proveniente no geral de um ou mais sujeitos atuantes em setores distintos da sociedade, apresentando caráter coletivo de transformação social, conforme demonstrado no tópico seguinte.

## **2.2. Mirando no campo social**

A partir do aumento da preocupação com o desequilíbrio ambiental, político, econômico e social, a inovação social surge com vista à restauração da capacidade de superação da instabilidade do atual sistema por meio do envolvimento da comunidade (DIOGO; GUERRA, 2013), abarcando as características do desenvolvimento sustentável fomentando ações que visam o bem-estar da coletividade. Assim, a partir do aumento de tais demandas, novos termos como inovação social, desenvolvimento sustentável e gestão social foram se disseminando, abarcando as dimensões ambientais e sociais e não apenas a econômica.

Referente à inovação classificada como social, sabe-se que seus estudos iniciais foram no campo de ciências sociais (FRANZONI; SILVA, 2016), com um viés direcionado à competitividade entre as instituições, podendo ser classificada em dois períodos: o primeiro entre as décadas de 1960 e 1980, quando relacionava o processo de inovação aos campos de educação e emprego; e o segundo a partir de 1980 englobando os aspectos políticos e territoriais (ANDRÉ; ABREU, 2007).

A partir de 1980 preocupações inerentes ao contexto social começaram se intensificar, pesquisas como as de Drucker (1987) defendiam que existiam duas áreas principais que necessitavam de inovações sociais, uma relacionada à formulação de políticas que considerassem a inclusão dos trabalhadores de fábrica em relação à geração de empregos, treinamento e capacitação; e a outra tratava da problemática do desgaste das políticas sociais e a forma ultrapassada das instituições públicas. Destaca-se que o autor compartilhava uma visão mercadológica de geração de lucro, trazendo a perspectiva da IS em prol do aumento da produtividade.

Trazendo essa perspectiva para um contexto mais atual, tem-se a ideia defendida por André e Abreu (2007) de que a IS pode assumir um papel de movimento social que abrange diversas áreas. Convergindo com a visão de Diogo e Guerra (2013, p. 142), quando expõem que “a inovação social é a proposta de uma via efetiva e criativa para a resolução de problemas sociais, no sentido de melhorar o bem-estar social e promover o desenvolvimento”.

Na literatura a definição de IS ainda é complexa, os principais conceitos giram em torno do ser humano; práticas sociais; desenvolvimento urbano; gestão de recursos humanos; fatores de sucesso de inovações tecnológicas; profissionais de trabalho social; conexão digital e potencial da inovação (SCHMITZ et al., 2013). A IS pode ser vista também como algo novo que atenda uma necessidade social, proporcionando melhorias independente do setor de atuação podendo ser gerada por pessoas, redes de organizações, grupos e organizações individuais (SCHMITZ et al., 2013).

Mulgan (2007) elenca alguns exemplos de IS quando expõe as diversas áreas que ela pode emergir como a tecnológica (wikipédia), educacional (universidade aberta), financeira (microcréditos) e sustentável (parques eólicos comunitários). Segundo o autor, o termo de inovação social envolve qualquer ideia que tem como propósito a melhoria das condições de vida da sociedade sendo atuante e condicionada pela mesma.

Comini (2016) transmite a perspectiva de coletividade ao afirmar que a literatura acerca da IS não envolve apenas os aspectos sociais e ambientais, mas também a reconfiguração e empoderamento das relações sociais no desenvolvimento de soluções. Desta maneira a criação, implantação e difusão das iniciativas de inovação social promovem melhorias na qualidade de vida da sociedade, do ambiente e a potencialização do desenvolvimento local (OLIVEIRA; CORREIA; GOMEZ, 2015).

Cloutier (2003) apela para a perspectiva de geração de resultado, definindo como uma resposta nova com efeito duradouro para uma situação insatisfatória observada na sociedade. Apelando para uma visão de comunidade Bignetti (2011, p. 4) também aborda a geração de resultados, ressaltando que a IS é “[...] o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais por meio da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral”. A ressonância consiste na IS gerar mudanças de longos ciclos de duração permitindo melhorias nos aspectos de desigualdade de renda, economia, políticas e ambiente, originando a capacidade de restauração de sistemas e potencializando o contexto social e humano (DIOGO; GUERRA, 2013).

Adicionalmente, Rodrigues (2006) recorre para o sentido humanístico da IS defendendo que a mesma trata de uma nova forma de reconhecimento do ser humano no mundo. Visão esta que pode ser complementada por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), quando defendem que são mudanças que beneficiam o aumento da capacidade de ação da sociedade, tornando-se relevante por gerar valor ambiental e social.

O processo de IS engloba também a participação ativa dos atores, o que primordialmente não haviam considerado em pesquisas iniciais. Sendo necessário aqui, incluir as conceituações propostas pelo *Centre de Recherche sur les Innovations Sociales* (CRISES<sup>7</sup>), que abarcam as dimensões de atores, transformações, processo, inovação e caráter inovador. Tais dimensões permitem maior facilidade de identificação do tipo de IS de acordo com seus elementos característicos, como exposto no Quadro 2.

Quadro 2 (2) - Dimensões da IS com base no CRISES.

<b>Dimensões</b>	<b>Elementos e características</b>
Transformação	Possui como elementos o contexto macro e micro, econômico e social, desta maneira observa-se a ruptura dos paradigmas vigentes, bem como a emergência e adaptação econômica e a reconstrução social.
Caráter inovador	Tem como elementos os modelos, economia e ação social. Assim, a economia envolve a questão do saber e do social; o modelo pode ser de governança, de trabalho e desenvolvimento; e a ação social pode ser programa, política, dentre outros.
Inovação	Seus elementos são: escalas, tipos e finalidades. A escala é local; tipo pode ser técnico, social, organizacional, dentre outros; e a finalidade pode envolver bens comuns, interesse público, dentre outros.
Atores	Podem ser sociais, organizacionais, intermediários e institucionais. Sociais envolvem movimentos da sociedade civil, voluntários e sindicatos; organizacionais envolvem as empresas, organizações de economia social ..; institucionais envolvem o Estado, identidade, valores e normas; e intermediários envolvem cadeias curtas, etc.
Processos	Possui como elementos o modo de coordenação que engloba avaliação, participação, aprendizagem e mobilização; meios que podem ser por parcerias, consultas, difusão, etc; restrições que envolvem a complexidade, incertezas, resistência, dentre outros.

Fonte: Adaptado de Franzoni e Silva (2016).

Desta forma, a IS se constitui como um fenômeno abrangente, rompendo paradigmas vigentes em benefício da coletividade, abarcando características da inovação tradicional, envolvendo também diversos atores provenientes dos mais variados setores e gerando processos que irão proporcionar dentre outras propriedades, o aumento da difusão do conhecimento (FRANZONI; SILVA, 2016).

Diogo e Guerra (2013) defendem que a IS pode envolver múltiplas áreas da sociedade como a tecnológica, educacional, econômica, cultural e renda. Apresentando similaridades

<sup>7</sup> Centro de pesquisas sobre inovação social no mundo o qual propôs dimensões de análise (MAURER, 2011).

acerca das áreas de atuação dos empreendedores sociais elencadas por Estivalet et al. (2016), como as condições de vida e bem-estar, inclusão social, aspectos de cidadania, sustentabilidade e criação de valor. Ratificando o exposto por Mulgan (2007), conforme Quadro 3.

Quadro 3 (2) - Áreas e formas de inovação social.

Áreas	Formas
Organizações	Geralmente desenvolvida pela prática e imaginação. Exemplos: Médicos sem Fronteiras e Wikipédia.
Movimentos	Geralmente desenvolvidos por grupos pequenos que são estimulados pela insatisfação com alguma situação. Governos tendem a observar a legislação, tem-se como exemplos os movimentos para o casamento de homossexuais.
Políticas	Geralmente desenvolvidas por pessoas que demandam novos programas na política (legislação que defende o uso de bicicletas para o trabalho). Os políticos são heróis.
governo	Gerado por meio de consultas e uso de modelos. Tem-se como exemplos a formação de novos programas e estruturas governamentais.
Mercados	Geralmente desenvolvida por pequenas empresas que tem como foco um nicho de mercado, podendo ser adquiridas por empresas maiores como foi o caso da Linux <i>software</i> .
Academia	Novos modelos são desenvolvidos, testados e disseminados pelo meio acadêmico. Exemplo: Modelos da Terapia Comportamental Cognitiva

Fonte: Adaptado de Mulgan (2007).

É conspícuo a emergência da IS em variados setores. Fatores atrelados a criatividade, envolvimento coletivo, adequação de modelos pré-existentes em *prode* da sociedade contribuem para ampliação da atuação da IS na academia, política, mercado, governos, organizações e movimentos, propiciando uma reconstrução do estabilidade dos sistemas (MULGAN, 2007). Tracey e Stott (2017) complementam afirmando que o processo de inovação social é interessante por envolver além de organizações outros atores e processos poucos considerados nas pesquisas acerca da inovação tradicional.

Considerando o alinhamento territorial do CRISES com a inovação social, depreende-se que o empreendedor social está inserido em uma sociedade pertencente a um território saturado de demandas sociais e ambientais. A partir da insatisfação com o atual contexto, esse dá formas a novos modelos de negócios, podendo fazer uso da inovação social, surgindo assim as *startups* sociais.

Como demonstram Silva, Moura e Junqueira (2015) a IS é uma nova forma de confrontação dos problemas, que pode ser feita por empreendedores sociais ou também por iniciativas da sociedade. Desta maneira, além de ações inovadoras, o campo demanda também a reconfiguração e interação entre os diversos atores para que possibilite o surgimento de novas configurações de modelos de negócios sociais. Corroborando com Diogo e Guerra (2013) ao afirmar que o alcance do sucesso da IS pode estar vinculado aos seus promotores

diretos ou outros atores, sendo a inserção de novas organizações a forma mais perceptível de promover inovações.

Outro fenômeno que compartilha dos objetivos da IS no concernente a geração de transformação social, envolvimento da coletividade, equilíbrio entre as esferas sociais, ambientais e econômicas, além da busca pela atenuação dos problemas sociais, é a tecnologia social (ARAÚJO; CÂNDIDO, 2015). Oliveira e Silva (2012) afirmam que tanto a IS como as tecnologias sociais cooperam para efetivação do desenvolvimento sustentável, por possibilitar o equilíbrio entre os âmbitos econômicos, sociais, ambientais, como também a geração de renda, envolvimento da coletividade e o atendimento das necessidades sociais.

Duque e Valadão (2017) apontam que as tecnologias sociais são influenciadas pela nova interpretação do mundo, sendo significativas para o desenvolvimento local. Complementarmente, Araújo e Cândido (2015) expõe que as tecnologias sociais são incentivadoras da criatividade e por consequência das ações que permitem resoluções de problemáticas sociais, podendo ser adaptadas também a pequenos produtos e consumidores com baixo poder aquisitivo. Ainda de acordo com os autores supraditos, as tecnologias sociais podem ser diretamente planejadas e produzidas, sendo distintas das inovações sociais, pelo seu caráter subjetivo e de longo prazo de compreensão das mudanças sociais, constituindo-se como fenômenos interdependentes de indução do desenvolvimento sustentável.

Medeiros et al. (2015) ratifica os achados expondo que essas tecnologias sociais compreendem soluções para concepção de mudanças sociais ou ambientais em campos variados, considerando o atendimento dos requisitos de simplicidade na aplicação, menor custo e geração de impacto. Nesse sentido, emerge a tecnologia social como ferramenta da inovação social, considerando que esta última envolve primordialmente os aspectos intangíveis na perspectiva de processo, enquanto a tecnologia social abarca a perspectiva do produto revelando o sentido de tangibilidade, sendo ambas relevantes para o desenvolvimento local, e com isso devendo ser disseminadas.

Assim como a inovação social e a tecnologia social, a gestão social surge num ambiente de incertezas e desequilíbrios inerentes ao atual sistema econômico induzindo a participação ampla da comunidade para efetividade da supressão das demandas sociais. A gestão social pode ser compreendida pelo seu caráter coletivo, como a IS, entretanto, ela expressa essa coletividade nos processos de decisões de maneira não coercitiva fazendo uso da transparência e diálogo como meios de emancipação social (CANÇADO, 2017).

A partir da década de 1990 estudos referentes à gestão social tiveram seu início. Ao longo dos anos o termo começou a envolver a formulação de políticas públicas, combate

pobreza, gestão, governança participativa e responsabilidade social ambiental. Atualmente, a conceituação é multifacetada envolvendo os aspectos de participação dialógica no processo de tomada de decisão, aonde os envolvidos também possuem direito de “voz” em conjunto com a autoridade responsável, apresentando nesse sentido convergências com a IS no que tange ao envolvimento da comunidade e emponderamento. Desta forma, a gestão social e a inovação social contribuem para o desenvolvimento local respeitando os princípios de transparência e diálogo entre os atores envolvidos, com intuito de contribuir para emancipação comunitária (GÓMEZ; GALVÃO, 2017).

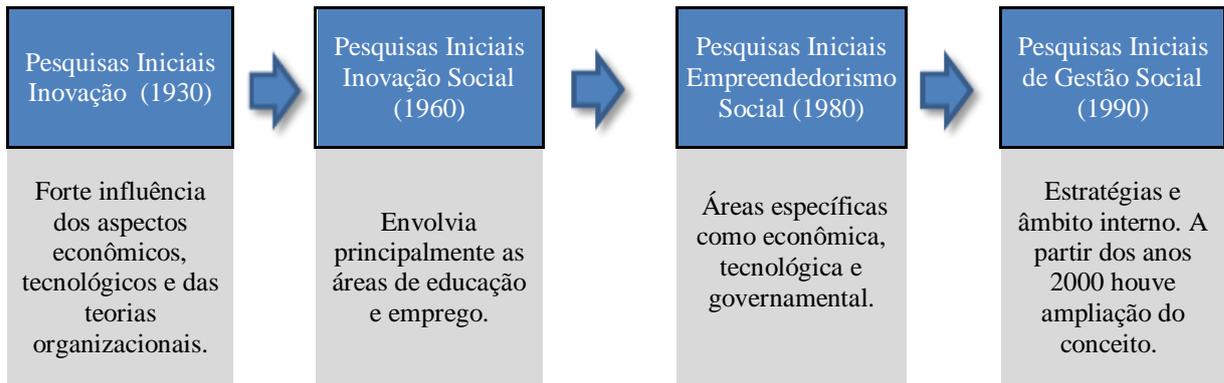
Na perspectiva da transparência da gestão social autores como Cançado, Silva Junior e Cançado (2017) afirmam que deve ter como base a temporalidade, veracidade e acessibilidade das informações no sentido de facilidade de entendimento de públicos diversos. Essa conjuntura de características da gestão social permite inferi-la como um processo que permite a aproximação da comunidade na política e a busca pelo equilíbrio entre os interesses dos diversos setores, usando o diálogo e a intersubjetividade dos discursos.

Como a IS, a gestão social também pode ser difundida por empreendedores sociais operantes em múltiplas áreas. Esse intenso movimento em prol da ruptura de paradigmas essencialmente economicistas para o desenvolvimento de perspectivas que consideram o lado humano, social e ambiental, é o responsável por caracterizar ações que geram melhorias.

Algumas dessas ações emergem como novos modelos de negócios provenientes de empreendedores sociais que são potenciais promotores da IS direcionando suas atividades para a supressão de demandas vigentes, proporcionando a adaptação dos elementos existentes e por consequência transformações sociais significativas em áreas diversas (FINK; LANG; RICHTER, 2017). Assim o empreendedor social se torna relevante na propulsão de inovações sociais ocasionando impacto e difundindo conhecimento.

Anteriormente às pesquisas de gestão social, o fenômeno do empreendedorismo social, apesar de existir há muitos anos, começou a ser reconhecido na literatura a partir da década de 1980, apelando para uma perspectiva internacional com atuação em setores específicos (CHAVES, 2011). Ao longo dos anos, o conceito assim como os de inovação social e gestão social tornou-se mais abrangente. Desta forma, é possível observar convergências acerca das abordagens da inovação social, gestão social e empreendedorismo social, bem como a evolução das pesquisas no decorrer do tempo, conforme Figura 1.

Figura 1 (2) - Evolução das pesquisas.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Diante do exposto, apreende-se que empreendedor social faz uso da IS em suas ações, proporcionando mudanças no ambiente a partir da observação de necessidades, oportunidades ou dificuldades; desta forma gerando, desenvolvendo e testando possíveis soluções. As práticas de gestão social estão presentes em setores sociais diversos (SHI, 2017), surgindo atrelada também as temáticas da IS e do ES por promover contribuições sociais assim como os demais agentes. Desta maneira, o empreendedor social pode ser o agente promotor da IS e da gestão social ao desenvolver seus empreendimentos sociais em benefício da coletividade. A tônica do empreendedorismo social é retratada no item subsequente.

## 2.3 Compreendendo o empreendedorismo social

As pesquisas acerca do ES são consideradas recentes se comparadas ao empreendedorismo tradicional. No decorrer do século XX, estudiosos voltaram seus trabalhos para o papel do empreendedor no desenvolvimento da economia. No decurso dos anos o termo “empreendedor” evoluiu acompanhando a dinamicidade do mercado, tecnologia e do contexto social, sendo considerado dinâmico (MARIANO; MAYER, 2011).

Drucker (1987) vincula o empreendedor à inovação, apontando que esse sujeito era responsável pela mudança e dinamicidade do mercado, sendo reativo e buscando aproveitar as oportunidades, tendo como instrumento de desenvolvimento a inovação. O pesquisador Schumpeter também apresenta a perspectiva da inovação alinhada ao empreendedorismo, para ele a partir do momento que o empreendedor não inova, passando a gerir a empresa ele ocupa a posição de administrador, deixando de ser empreendedor (MARIANO; MAYER, 2011).

Considerando o empreendedorismo coadjuva para o desenvolvimento local inserindo novos paradigmas que impactam no crescimento econômico e social, muitos países definem meios e pesquisas objetivando compreender e incentivar esse fenômeno, como é o caso do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), emergente da união de duas instituições de pesquisas situadas nos Estados Unidos e na Inglaterra que tem o intuito de medir, identificar e classificar os níveis de empreendedores entre os países, veiculando fatores determinantes na atividade e as políticas públicas que contribuem para perpetuação desse tipo de negócio (MARIANO; MAYER, 2011).

Assim, diferentemente da conceituação restritiva exposta nos momentos iniciais de pesquisas acerca do empreendedorismo, o GEM (2015) demonstra um sentido mais genérico sobre o empreendedor, definindo-o como qualquer agente que cria um empreendimento, inclusive dentro de organizações já existentes.

Mais recentemente, Paiva Júnior et al. (2016) observa que os empreendedores são atores que por meio da sua capacidade de promoção do crescimento econômico conseguem desenvolver a inovação e criatividade, aproveitando as dificuldades como fontes de oportunidades e favorecendo o desenvolvimento local. Dessa maneira, o autor aborda a criatividade direcionada a inovação, corroborando com as pesquisas de Amabile (1997) que defendem que a criatividade é essencial à inovação e com os achados de Drucker (1987) e Schumpeter (1934) no que se refere ao vínculo da inovação com o empreendedor.

A partir da exposição da contextualização sumária do empreendedor, ressalta-se que a partir do agravamento das problemáticas sociais e ambientais uma nova forma de empreender intitulada como “social” surge para propor mudanças no cenário mediante propostas inovadoras de cunho social ou ambiental, vinculadas à geração de soluções para os problemas observados na ordem social (ESTIVALETE et al., 2016). Em outras palavras, dentre as diversas classificações inerentes ao empreendedorismo, o empreendedorismo social surge com foco da resolução de problemas provenientes da lógica capitalista de mercado que propicia o aumento da desigualdade e das demandas sociais e ambientais.

Diante dessas considerações iniciais, ressalta-se que o campo do ES é relativamente novo se comparado aos estudos acerca do empreendedorismo tradicional (ESTIVALETE et al., 2016), apesar do aumento das pesquisas na área observado por Leal, Freitas e Fontenele (2015, p. 52) quando afirmam que “[...] o empreendedorismo social tornou-se um domínio cada vez mais significativo de investigação. Seu surgimento está alinhado às novas percepções sobre o papel e a função de mercados [...]”. Corroborando com Ávila et al., (2014) e com o Bepa no *Social Innovation* (2014, p. 19) quando expressa que “o empreendedorismo

social como uma atividade está se desenvolvendo rapidamente ao redor do mundo e as inovações sociais estão aparecendo em toda parte, estes são campos relativamente recentes da pesquisa e da prática e as noções são mal definidas” (tradução nossa).

Assim, entende-se o empreendedorismo social é fomentado pelo empreendedor social que tem o objetivo direcionado a satisfação de necessidades inerentes à sociedade, criando valor social por meio do desenvolvimento de ações que podem pertencer a áreas distintas (ESTIVALETE et al., 2016). Pinto et al. (2016) corrobora afirmando que o empreendedor social é o responsável pela criação de novos negócios que geram impacto social, contribuindo para o envolvimento de outros agentes para defesa de uma causa comum. Nesse sentido, alguns autores como Oliveira (2004) consideram Gandhi<sup>8</sup> e Luther King<sup>9</sup> empreendedores sociais no que tange aos aspectos de inovação de larga escala e liderança.

A pluralidade de conceitos que norteiam o empreendedorismo social sofre, geralmente, influência do contexto econômico, social, político, cultural e setorial inerente a cada localidade, sendo resultante de realidades distintas que ocorrem em variados setores podendo assumir diferentes formatos jurídicos (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014). Entende-se a definição de empreendedorismo social esta vinculada na criação de valor social e no desenvolvimento de inovações que permitam a transformação social (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014). Discorrendo acerca da criação de valor ressalta-se que pode englobar rendimentos do trabalho, impacto social, econômico e cultural, sendo considerada ponto central do empreendedor social (SILVA; MOURA; JUNQUEIRA, 2015; BARBOSA; DIAS; WALCHHUTTER, 2014).

Os empreendedores sociais assim como os empreendedores tradicionais compartilham de características semelhantes como à busca pela inovação e oportunidades, a satisfação na oferta de novos serviços, produtos, mercados e maneiras de execução que antes não eram usuais ou conhecidos, sendo os sociais movidos pelo ideal do negócio (ELKINGTON; HARTIGAN, 2009) e não pelo lucro.

Relativo às divergências entre o empreendedorismo social e o tradicional, tem-se que o primeiro busca a geração de riqueza pela produção de bens ou serviços para a supressão de determinada necessidade observada, desenvolvendo uma proposta inovadora e exercendo papel de agente de mudança (LEAL; FREITAS; FONTENELE, 2015; CAMPELLI et al.,

---

<sup>8</sup> O indiano Mohandas Karamchand Ghandi foi considerado um líder com atuação contra o domínio britânico e a realização de protestos de forma pacífica (SUA PESQUISA, 2016).

<sup>9</sup> Americano considerado um importante ativista político que lutou pela defesa dos direitos sociais principalmente para negros e mulheres, combatendo pacificamente o preconceito e o racismo (SUA PESQUISA, 2016).

2011) com intuito de geração de impacto respeitando o objetivo social proposto (OLIVEIRA, 2004; MARIANO; MAYER, 2011); já o tradicional tem foco no mercado e não nas demandas sociais fomentando negócios geralmente atuantes nas áreas econômicas e tecnológicas (OLIVEIRA, 2004), conforme demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 (2) - Diferenças entre empreendedorismo tradicional e ES.

<b>Empreendedorismo Tradicional</b>	<b>Empreendedorismo Social</b>
Foco no mercado.	Foco na busca por soluções aos problemas sociais.
Proporciona melhorias geralmente econômicas e tecnológicas, podendo estar eventualmente ligadas a área social.	Proporciona melhorias em diversos setores da sociedade não direcionadas apenas ao aspecto econômico e financeiro.
Medida de desempenho é o lucro.	Medida de desempenho é o impacto social gerado.
Gera negócios.	Gera negócios de natureza social.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2004)

Oliveira (2004) permite a captação da essência do empreendedor social vinculada aos aspectos sociais e ambientais, diferentemente do tradicional que pode atuar em alguns casos nesses âmbitos, todavia com o foco no mercado e tendo no lucro a medida de desempenho. Braga (2013) define o empreendedor tradicional como aquele que desenvolve ideias com a finalidade de criar inovações de sucesso, cujo objetivo primário é econômico, enquanto o empreendedor social é o agente que faz uso dos princípios de negócio para resolução de problemas sociais, considerando como objetivo primário a mudança social gerada. Assim a autora introduz o conceito de inovação no empreendedorismo complementando os achados de Oliveira (2004).

Explorando as competências inerentes aos empreendedores sociais, Pinto et al., (2016) apresenta uma revisão sistemática da literatura explana que não existe consenso acerca das competências necessárias para o desenvolvimento de um negócio social de sucesso, sendo em sua grande maioria a questão da sustentabilidade financeira selecionada como fator relevante ao progresso do negócio. Corroborando com Leal, Freitas e Fontenele (2015) quando defendem que os empreendimentos sociais buscam a geração de receita de maneira autônoma de forma a não depender de doações ou subvenções sendo incentivados a adotar um modelo de negócio sustentável.

Em suma, a partir dos serviços e produtos que os empreendimentos sociais fornecem, eles buscam o alinhamento da gestão social com a autonomia financeira, considerando os critérios de transparência, legitimidade e impacto social (FISCHER; COMINI, 2012). Todavia vale ressaltar que nem todas as classificações que norteiam o empreendedorismo social

consideram a questão da autossustentabilidade como fundamental para adequação de um empreendimento social.

De modo sumário, o empreendedor social irá desenvolver empreendimentos sociais com variadas características e formas de atuação, como exemplos desses empreendimentos se tem as *startups* sociais.

Recorda-se que o atual momento que o Brasil e o mundo enfrentam caracterizado por demandas sociais não atendidas, agressões ao meio ambiente, emponderamento de comunidades, apropriação de territórios e de diversos movimentos que nascem a partir do rearranjo da dinâmica capitalista, propiciam a eclosão de *startups* em setores heterogêneos, sendo impulsionadas também pela tecnologia, acesso a informação e expansão tecnológica das indústrias.

Apesar do termo “*startup*” ainda apresentar lacunas acerca da sua definição na literatura, considera-se que são organizações dinâmicas e inovadoras as quais buscam o crescimento rápido do negócio, pautado na dinamicidade do mercado e na capacidade de respostas rápidas, sendo diferentes das organizações tradicionais no quesito de estratégia, estrutura e comportamento, justificando-se a importância de novos estudos desse modelo de negócio (MIRANDA; SANTOS JUNIOR; DIAS, 2016).

Desta forma, observa-se coerência de Miranda, Santos Junior, Dias (2016) com a definição exposta pela Financiadora de Projetos e Pesquisa (2015), apontando como empresas nascentes as que possuem peculiaridades no processo de formulação de estratégia, por sua base estar fundamentada na inovação e tecnologia, sendo distintas das organizações tradicionais e possuindo maiores dificuldades de financiamento. Ademais, tais organizações buscam desenvolver suas ações pautadas no fornecimento de produtos ou serviços de caráter inovador que gerem alto valor percebido aos usuários (FINEP, 2015).

Espera-se que a partir das *startups* se obtenha uma forma de maior crescimento na economia dos países, por meio dos empreendedores essas organizações conseguem fazer uso ou criar oportunidades no mercado, citando-se como exemplo de *startup* inovadora de sucesso *Uber* (MIRANDA; SANTOS JUNIOR; DIAS, 2016). Apesar de tal relevância atribuída a essas organizações, os autores supracitados destacam que as *startups* são mais suscetíveis ao fracasso pelas suas características de vulnerabilidade do negócio inerente à falta de maturidade no mercado e do enfrentamento de altos riscos para sua manutenção, que alinhado com a dificuldade de captação de recursos e a falta de legitimidade, corroboram para o agravamento deste cenário.

Assim como as *startups* tradicionais as *startups* sociais também são organizações relativamente novas que enfrentam dificuldades no seu desenvolvimento, mas o foco desses negócios não é direcionado a obtenção de lucro e sim a geração de impacto social. Considerando as peculiaridades inerentes a essas organizações intituladas como *startups* sociais, é necessário suporte na promoção do seu desenvolvimento, tendo em vista que tais empreendimentos são relevantes para o progresso social e ainda enfrentam dificuldades para permanecerem atuantes. Nesse cenário surgem as denominadas incubadoras sociais.

O papel desempenhado pelas incubadoras é essencial por contribuir para o processo de gestão empresarial, a manutenção e crescimento de *startups* no mercado (FERREIRA et al., 2014), sendo assim relevantes para o desenvolvimento local (LOBOSCO et al., 2015) e econômico. Ademais, essas organizações estimulam também a inovação por meio da oferta de condições favoráveis ao fomento do empreendedorismo, reduzindo o risco inerente à fase inicial do ciclo de desses negócios (ALBERTO; RODRIGUES, 2012).

O mesmo ocorre na perspectiva do empreendedorismo social, as incubadoras sociais atuam como agentes apoiadores das *startups* sociais, podendo ser provenientes de iniciativas de universidades públicas ou particulares, buscando o alinhamento entre o conhecimento tecnológico, social e ambiental, gerando oportunidades e vínculo com a comunidade local, e proporcionando inclusão social (GUIMARÃES; MACIEL. EIDELWEIN, 2007).

Depreende-se que tais organizações não apresentam o formato convencional de negócio, sendo muitas aceleradoras sem fins lucrativos que ofertam apoio nas questões de capacitação, tecnologia, aquisição de capital e fortalecimento da marca. Ressalta-se também que grande parte dos empreendimentos incubados no Brasil atua no ramo de sustentabilidade e educação, fazendo uso de *sites*, portais e plataformas no desenvolvimento de novos produtos/serviços (SILVA, 2016). Para Silva et al. (2009) as incubadoras sociais são organizações que visam a prestação de fomento aos empreendimentos econômicos e solidários.

Mais recentemente, Araújo e Castro (2016) complementam essa definição, expondo que as mesmas são responsáveis por atuar de maneira contínua no desenvolvimento dos empreendimentos sociais, divulgando também o conhecimento das áreas acadêmicas, privadas e governamental. Desta forma, a ideia das incubadoras sociais “apresenta-se como uma proposta concreta de inclusão social que visa à inserção de pessoas nas relações de trabalho no mercado, aproveitando ideias originais da comunidade local na qual se insere a incubadora, por meio de redes coletivas” (GUIMARÃES; MACIEL. EIDELWEIN, 2007, p. 8).

Adicionalmente Moretto Neto, Garrido e Justen (2011) expõem que as incubadoras sociais possuem os objetivos de desenvolver a gestão social dos empreendedores facilitando a criação de redes de integração entre as universidades, sociedade, empresas e terceiro setor; promovendo parcerias público-privadas com o objetivo de permitir a participação dos agentes no processo de incubação; criar ambientes que contribuam com a geração de conhecimento, modelos, ferramentas, projetos e inovações sustentáveis que possam colaborar para o desenvolvimento local e regional; bem como incentivar aprendizagem em ensino, pesquisa e extensão; e fornecer espaços e oportunidades para o crescimento e transferência de novas ideias.

Mariano e Mayer (2011) discorrem em sua obra sobre o papel fundamental das incubadoras no fomento de empreendimentos nascentes, salientando que a taxa de mortalidade empresarial é relativamente menor se comparadas as que atuam diretamente no mercado no ciclo inicial do negócio. No contexto brasileiro, entre as principais motivações de falência em *startups* se encontram o excesso de impostos, juros e encargos, seguidos da forte concorrência, ausência de linhas de crédito e questões intra-organizacionais como o processo de gestão e administração (SEBRAEB, 2016).

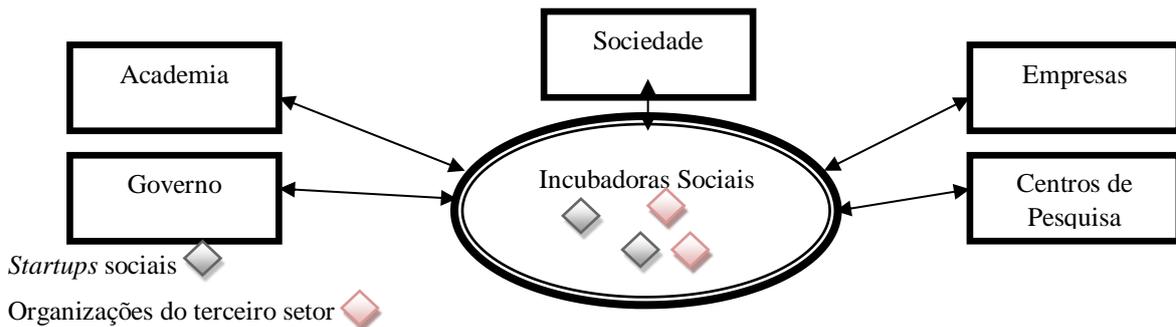
Nessa linha, Figueira et al., (2017) defende que o processo de incubação de *startups* colabora para o desenvolvimento e potencialização de resultados, por permitir a inserção dos empreendedores em um ambiente propício a orientação e suporte gerencial. Abordando a questão da criação de redes, Silva e Dacorso (2016) apontam que o papel das incubadoras para o progresso dos negócios é fundamental, principalmente no desenvolvimento de micro e pequenas empresas, pois por meio delas é possível a formação de um sistema de integração entre organizações, academia, centros de pesquisas e governos. Desta forma, os autores ratificam os achados de Silva et al. (2009) ao discorrerem sobre as incubadoras sociais, expondo que geralmente estão vinculadas às universidades intervindo na realidade investigada, e fornecendo maior integração entre a teoria e a prática.

Para Cordeiro (2003) apenas a partir de 1980 as incubadoras começaram a ganhar força no Brasil, tendo surgido no contexto americano 30 anos antes. Ao se direcionar para as incubadoras com foco social, tem-se que são responsáveis por promover ações de capacitação e apoio à criação, crescimento e aperfeiçoamento de *startups* sociais que contribuem para geração de melhorias na sociedade (BEZERRA; SILVA; CARVALHO, 2013).

Referente ao fortalecimento do vínculo com as universidades ressalta-se a relevância pelo papel que as instituições de ensino possuem na transmissão do conhecimento à sociedade, e pela insuficiência de conteúdo e metodologia ainda presente em instituições de

ensino brasileiras referente às práticas de ensino do empreendedorismo (CAMPELLI et al., 2011). Assim, os empreendimentos tem maior apoio por meio do processo de incubação o qual favorece também a criação de redes de relacionamento e compartilhamento de conhecimento entre os agentes, conforme Figura 2.

Figura 2 (2) - Papel das incubadoras sociais.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Por meio da relação entre as incubadoras sociais e os diversos âmbitos é possível a criação de redes de compartilhamento de conhecimento, bem como o maior reconhecimento de suas ações e dos incubados. Assim, a partir da criação de redes coletivas entre os diversos âmbitos há integração entre os atores envolvidos no processo, permitindo aproximação entre os incubados, universidades, centros de pesquisa, comunidade e terceiro setor (GUIMARÃES; MACIEL. EIDELWEIN, 2007).

Ainda de acordo com os autores, por meio das incubadoras sociais cria-se proximidade com o setor privado e público, onde o primeiro é beneficiário da mesma, pois ao refletir-se acerca do processo produtivo capitalista tem-se um cenário de aumento de desigualdades, o qual no longo prazo pode prejudicar a demanda em diversos setores mercadológicos, e o último pode ser beneficiado ao observar a ideia inicial implantada e a partir daí poder contribuir para a implantação e incentivo desta.

O papel do poder público nos seus diversos níveis é relevante na prestação de apoio e promoção dessas incubadoras e dos grupos de trabalhadores incubados para que haja perpetuação dos negócios. Dentre as contribuições advindas do governo, sabe-se que é na formulação de políticas públicas que muitas inovações sociais conseguem maior abrangência. Ademais esse agente pode contribuir também para reconfiguração do empreendedorismo social, fornecendo incentivos e mecanismos de suporte a esses novos modelos de negócios. Nesse sentido, cita-se como exemplo o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas

Empresas (SEBRAE), cujo objetivo é prestar apoio aos novos empreendimentos nacionais por meio da promoção de programas e projetos que estimulam a capacidade empreendedora e a realização de parcerias, apresentando indicadores acerca das principais características e limitações inerentes à expansão do empreendedorismo no país (SEBRAEb, 2016).

Citam-se como exemplos de incubadoras sociais brasileiras: a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP), criada pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) com a finalidade de estimular as cooperativas populares no processo de geração de renda; a Incubadora Social e Solidária, desenvolvida pelo Ministério da Ciência e Tecnologia e a Secretária de Inclusão Social, para atuar na área de economia solidária; e o Iemulher, criada por iniciativa privada com objetivo de prestar apoio aos empreendimentos formados por mulheres e autogestionárias de forma a potencializar seu desempenho (GUIMARÃES; MACIEL; EIDELWEIN, 2007), dentre outras.

Abordando-se ainda o cenário nacional, observa-se a inserção de organizações que conforme as incubadoras sociais tem o objetivo contribuir, investir ou acelerar os empreendimentos sociais. Silva (2016) elenca como exemplo dessas organizações, a Artemisia, considerada uma aceleradora que atua no fomento de negócios de impacto social; o Vox Capital, fornecendo investimento aos negócios inovadores que proporcionam alto impacto; e o Instituto Quintessa, o qual reúne os principais investidores do Brasil em negócios sociais.

Destaca-se assim que tais organizações não apresentam o formato convencional de negócio, sendo muitas dessas aceleradoras sem fins lucrativos, as quais ofertam apoio, capacitação, tecnologia, aquisição de capital e fortalecimento da marca.

Sumariamente, por meio dos empreendedores sociais se tem a criação e desenvolvimento dos negócios de natureza social, que permitem a compreensão de que existem meios para reduzir a pobreza, desigualdade social, impactos ambientais, e ainda gerar lucro, apesar deste não ser o fim em si mesmo (SILVA; MOURA; JUNQUEIRA, 2015). Percebe-se que uma nova forma de confrontação dos problemas sociais desponta com esses agentes e também de outras iniciativas, assim, além de ações inovadoras o campo demanda também a reconfiguração e interação entre os diversos atores sociais (SILVA; MOURA; JUNQUEIRA, 2015).

Depreende-se que as incubadoras podem beneficiar os empreendimentos sociais, por entender que os empreendedores sociais abarcam dificuldades no desenvolvimento do negócio e que as incubadoras desempenham um papel fundamental na superação destas. O tópico seguinte explana algumas dificuldades observadas na literatura acerca do ES.

## 2.4 Dificuldades enfrentadas no empreendedorismo social

Embora o empreendedor gere melhorias significativas para o desenvolvimento local, o ambiente de incertezas no qual está imerso contém uma série de dificuldades pertinentes à continuidade do negócio. O relatório emitido pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2015) revela um panorama geral acerca da situação do empreendedorismo no Brasil, informando que houve maior crescimento no país em 2015 com 39,9%, caindo em 2016 para 36%, conforme Figura 3. Campelli et al. (2011) complementa revelando que entre os anos de 2000 a 2008 o Brasil vivenciou um período de estabilidade no campo.

Figura 3 (2) - Crescimento de empreendedores no Brasil (2014 e 2015).

Estágio	Brasil	
	2014	2015
Iniciais	17,2	21,0
Nascentes	3,7	6,7
Novos	13,8	14,9
Estabelecidos	17,5	18,9
Total de empreendedores	34,4	39,3

Fonte: GEM Brasil (2015).

A pesquisa realizada pelo GEM (2015) classifica os empreendedores numa perspectiva ampla como iniciais (nascentes e novos), e estabelecidos. Considerou-se como empreendedores nascentes os proprietários de negócios os quais não conseguem retirar remuneração ou pró-labore por mais de 3 meses. Já os novos empreendedores são proprietários que não obtiveram a retirada de proventos diversos ou pró-labores no horizonte temporal de 3 a 42 meses. Os estabelecidos englobam aqueles que podem prover proventos e gratificações por mais de 42 meses. Ou seja, a pesquisa reúne negócios desde a fase inicial até aqueles mais legitimados no mercado brasileiro, apresentando as características e dificuldades atreladas a esse universo.

A ótica dos limitadores de crescimento presente no empreendedorismo também foi abordada no relatório revelando como principais dificuldades: as políticas governamentais e públicas; a capacitação e o nível educacional; e o apoio financeiro (Figura 4). Alusivo às políticas governamentais e públicas, os especialistas relatam que ainda há excesso de burocracia no país para abertura e manutenção de negócios, fato este, que em conjunto com a alta carga de tributos e complexidade legislatória acarretam maiores custos e dificuldades financeiras aos empreendedores.

Como segunda dificuldade ao empreendedorismo tem-se a educação e a capacitação. Tal fato denota a situação precária da educação no Brasil, aonde a maioria da população tem

acesso à educação preparatória de nível médio ou técnico direcionada essencialmente para execução de serviços de mão de obra para o setor público, e não à formulação de novos negócios, dificultando a habilitação dos estudantes para empreender no mercado.

O apoio financeiro também é elencado como dificuldade “[...] em função do alto custo do capital e inadequação das linhas de crédito disponíveis, a exemplo da exigência de garantia real para obtenção de empréstimos e da burocracia [...]” (IBQP, 2015, p. 19). Como sugestões de melhorias a questão da educação e capacitação apresenta-se com maior percentual entre os especialistas, seguida das políticas governamentais e públicas, e o apoio financeiro.

Figura 4 (2) - Recomendações para melhorias ao empreendedorismo no Brasil.

Recomendações	Brasil
	2015
Educação e Capacitação	48,6
Políticas Governamentais	40,5
Apoio Financeiro	24,3
Pesquisa e Desenvolvimento	23,0
Custos do Trabalho, Acesso e Regulamentação	20,3
Programas Governamentais	16,2

Fonte: GEM Brasil (2015).

Focalizando na temática do empreendedorismo social, Campelli et al. (2011) harmoniza-se em muitos aspectos com a pesquisa anteriormente exposta, quando observa que se faz necessária melhorias nas condições educacionais e de capacitação vigentes. É notável também a existência de convergências com Schmitz et al. (2013) ao abordar as dificuldades na perspectiva da IS, elencando-as como: quadro político vigente, por exercer o papel de limitador ao desenvolvimento de ações dos ES; quadro institucional, pela influência que o âmbito interno da empresa e a formalização de leis que serão institucionalizadas possuem no desenvolvimento da equipe; o clima social, por envolver os aspectos de confiança e transparência transmitida e recebida da sociedade contribuindo para legitimação das ações; e por fim, o quadro de recursos que abarca os ativos considerados necessários para manutenção do empreendimento. Todavia, apesar do autor apresentar a perspectiva de que a IS pode estar atrelada ao ES, destaca-se que nem todo empreendedor social necessita desenvolver uma IS para ser classificado como tal, e que nem toda IS é necessariamente advinda do empreendedorismo social, apesar de ambos os fenômenos serem significativos para proposição de benefícios sociais e ambientais.

Leal, Freitas e Fontenele (2015) abordam a perspectiva da localização, apontando que uma das causas responsáveis pela intensificação das dificuldades aos empreendedores sociais

é o ambiente no qual ele atua, que pode envolver áreas com mercados de baixo desempenho, gerando o aumento de custos e dificuldades financeiras. Nesse sentido, Silva, Moura e Junqueira (2015) corroboram inferindo que o contexto sociocultural influencia e condiciona o negócio, impactando nas ações empreendedoras.

Ao se abordar às questões territoriais, reflete-se a consonância no alcance de impacto considerado. Sabe-se que uma das premissas do empreendedorismo social relaciona-se com a propagação de impacto e difusão do conhecimento, para isso a localização é um fator a ser analisado no fomento de *startups* sociais. Nessa linha de raciocínio, Silva (2016) defende que um fator contributivo para a manutenção de empreendimentos sociais é a visibilidade pública do negócio, pois muitas vezes é difícil encontrar informações específicas sobre os empreendimentos, podendo este fato ser proveniente da falta de conhecimento técnico, de capital, de gestão administrativa, investimentos em tecnologia, pontos comerciais e escritórios.

De maneira complementar, o *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN) aponta que os empreendedores sociais tem como propósito primordial a geração de valor social, o qual é ocasionado pela convergência de elementos, como os fatores de integração que envolvem a liderança, formulação de estratégias e a cultura organizacional; os mecanismos de implementação para o desenvolvimento efetivo da estratégia, abrangendo a medição do desempenho, formas de financiamento, papel do governo, processos organizacionais e os recursos humanos; e as forças contextuais que os empreendimentos sociais devem adaptar-se, como por exemplo, a dinâmica política, econômica, social, tecnológica, demográfica e ambiental (SEKN, 2006).

Desta forma, observa-se coerência com Braga (2013), quando a autora expõe as principais dificuldades dos empreendedores sociais como à mobilização de recursos (humanos e financeiros); o excesso de burocracia; a dificuldade de inovar; ao processo de comunicação de maneira confiável; gestão de tempo de forma eficiente; o processo de tomada de decisão; e os aspectos intrínsecos como inexperiência com a área e a falta de conhecimento. Gaiotto e Machado (2016) ratificam os achados de Braga (2013), acrescentando os determinantes e dificuldades de pequenos empreendimentos sociais no Brasil, elencando fatores limitadores ao crescimento como:

- Dificuldade de disponibilidade de crédito: Envolve a dificuldade no acesso a recursos financeiros, bem como a não disponibilidade de capital de giro e crédito.
- Impostos e taxas: Abrange altos impostos e juros cobrados que incidem sobre os produtos e sobre os empreendimentos.

- Satisfação das necessidades primárias: Engloba o desejo intrínseco do empreendedor em priorizar as necessidades primárias, observando as condições de subsistência.
- Pessoais: Abrange as ações relacionadas com a manutenção e resgate da autoestima e da produtividade do empreendedor.

Ao se analisar comparativamente os trabalhos notam-se convergências concernentes à questão ambiental, como a heterogeneidade, dinamismo e hostilidade dos atores envolvidos (LEAL; FREITAS; FONTENELE, 2015; GAIOTTO; MACHADO, 2016); a participação em redes que permite maior troca de informações proporcionando benefícios mútuos aos usuários (GAIOTTO; MACHADO, 2016); a presença de inovação (BRAGA, 2013); a elaboração de estratégias de crescimento com foco no social (SEKN, 2006; GAIOTTO; MACHADO, 2016); a captação de recursos e busca por soluções coletivas (GAIOTTO; MACHADO, 2016).

Discorrendo acerca desses trabalhos, destaca-se a criação de redes como dificuldade, tal processo também é observado na literatura sobre as incubadoras. As redes de relacionamento no geral são necessárias por permitir maior conectividade entre os envolvidos e perpetuação do conhecimento, como já foi exposto. Assim, o empreendedor social deve se manter visível e conectado para fortalecer a troca de conhecimento. Entretanto, pondera-se que o que é tido como dificuldade pode ser transformado em determinante de crescimento, conforme Gaiotto e Machado (2016) classificaram alguns dos seus achados. No contexto instável no qual as *startups* estão inseridas, a criação de redes de relacionamento torna-se fundamental, considerando a recente atuação dessas organizações no mercado, sendo incabível qualquer organização contemporânea atuar sem desenvolver redes de relacionamento que permitam visibilidade de suas ações.

Outro ponto levantado na literatura é relativo ao maior alcance de impacto social, para isso, as redes sociais podem contribuir ao difundir ações do empreendedorismo social, devendo considerar também a geração de valor social e econômico. Desta forma, a busca por soluções coletivas e a intencionalidade de crescimento podem ser determinantes para que uma *startup* social se mantenha atuante, pois por meio do desenvolvimento da organização, se tem por consequência maior disseminação de suas ações e impacto, favorecendo também o processo de obtenção de recursos, considerado dificultoso no contexto brasileiro, principalmente no universo de *startups* por serem empresas infantis que não possuem legitimidade e reconhecimento no mercado.

Considerando que as *startups* sociais devem alinhar suas estratégias de crescimento com a geração de valor social e econômico concomitantemente a sustentabilidade, a inovação surge como impulsionadora de crescimento. Nesse sentido, aos atores relataram a inovação como dificuldade para os empreendimentos sociais, atrelando a questão de não receptividade no mercado, ou ainda o fato da falta de recursos como limitante à implementação de inovações por empreendedores sociais.

Reflete-se que muitas das dificuldades expostas apresentam vínculos entre si, tal fato não é presente apenas na realidade dos empreendimentos sociais, mas se repete em outros setores. Ao abordar a perspectiva de *startups* sociais, o agravante norteia a missão social em detrimento do lucro, em outras palavras, a dificuldade de se manter direcionado a proposição de melhorias sociais e ambientais, e ainda assim ser sustentável é a responsável pela emergência de novos desafios que podem ser peculiares à realidade dos empreendedores sociais ou não.

Gaiotto e Machado (2016) apontam que disponibilidade/ inadequação de crédito, as altas taxas incidentes e a aquisição de capital são dificuldades aos pequenos e médios empreendimentos sociais. Nesse sentido, o SEKN (2006) corrobora classificando como determinantes de crescimento a estratégia, a viabilidade financeira e a geração de valor social e econômico. Assim, é necessária a busca pela superação dessas dificuldades aproveitando as oportunidades que surgem a partir dos determinantes, gerando mudanças sociais, econômicas, organizacionais e intrínsecas nos empreendedores.

Todo discurso também norteia indiretamente a falta de legitimidade e reconhecimento da marca no mercado, o qual pode conceber dificuldades as *startups* sociais ao tentarem levantar recursos para dar continuidade no negócio. Ademais, os autores supramencionados analisam a conjuntura brasileira, que carece de incentivos ao fenômeno do empreendedorismo, desde o setor educacional até a proposição de linhas de créditos adequadas para o fomento desses novos negócios.

Em consonância as dificuldades atreladas às *startups* tradicionais a questão motivacional surge como dificuldade na social também. A satisfação das necessidades primárias é apresentada como dificuldade ao passo que as condições básicas de subsistência se sobrepõem muitas vezes a intencionalidade de desenvolvimento do negócio. Quanto às necessidades pessoais, se encontram entre elas os aspectos motivacionais da vida pessoal e profissional do empreendedor, bem como experiência na área e habilidades individuais (CAMPELLI et al., 2011; GAIOTTO; MACHADO, 2016).

No âmbito de *startups* Munhoz et al. (2013) afirma que levantamento de recursos financeiros é relevante principalmente nos seus anos iniciais de atuação pela possibilidade de inexistência de garantias de retorno, lucratividade, crescimento e investimentos. Nessa linha, Figueira et al. (2017) corrobora com Schmitz et al.(2013), Braga (2013), GEM (2015), Gaiotto e Machado (2016) ao relatar alta carga tributária, aceitabilidade do negócio, a captação de recursos, o excesso de burocracia, os aspectos de gestão e os baixos incentivos colaboram para o aumento do índice de mortalidade entre *startups*.

A partir das diferentes contribuições expostas na literatura acerca das dificuldades inerentes às *startups* e ao empreendedorismo social, notou-se convergências entre as principais fontes que abordam os temas, e o agrupamento em dimensões e categorias conforme demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 (2) - Dimensões e categorias das dificuldades das *startups* sociais.

<b>Dimensões</b>	<b>Categorias</b>	<b>Autores</b>
Recursos	Mecanismo de obtenção de recursos	Schmitz et al. (2013); Munhoz et al. (2013); Braga (2013); GEM (2015); Leal; Freitas; Fontenele (2015); Gaiotto e Machado (2016); Figueira et al. (2017).
	Financeira/ autossustentabilidade	Braga (2013); Leal; Freitas; Fontenele (2015); Gaiotto e Machado (2016).
Localização	Contexto sociocultural	SEKN (2006); Leal; Freitas; Fontenele (2015); Silva; Moura e Junqueira (2015).
	Confiabilidade e visibilidade	Schmitz et al. (2013); Silva (2016).
	Transparência	Schmitz et al. (2013).
Política	Apoio do governo	SEKN (2006); Schmitz et al. (2013); GEM (2015)
	Burocracia	Braga (2013); Gaiotto e Machado (2016); GEM (2015); Figueira et al. (2017).
Intrínseca	Gestão	Campelli et al. (2011); Schmitz (2013); Braga (2013); Gaiotto e Machado (2016).
	Conhecimento da área	Campelli et al., (2011); Braga (2013); GEM (2015).
	Experiência	Braga (2013).
	Fatores motivacionais	Campelli et al., (2011); Gaiotto e Machado (2016).
Estratégica	Mensuração de desempenho/ impacto	SEKN (2006); Braga (2013); Leal; Freitas; Fontenele (2015).
	Alinhamento missão social	Braga (2013).
	Inovação	Braga (2013).
Institucional	Cultura organizacional	SEKN (2006); Campelli et al., (2011); Schmitz et al. (2013).

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A partir dessa primeira explanação é nítida a existência de convergências entre autores que abordam tanto a temática das dificuldades no contexto amplo do empreendedorismo, quanto os que focalizam na realidade do empreendedorismo social. É possível observar a adequação do contexto de atuação do empreendedorismo social com as empresas atuantes na

lógica de mercado por meio da sua essência operativa depender também de recursos com intento a autossustentabilidade financeira.

A investigação realizada sobre os assuntos permitiu a elaboração do quadro comparativo como também a captação das dificuldades mais explanadas pelos autores, dentre elas as de recursos, localização, políticas, intrínsecas e estratégicas. O capital humano e as tecnologias sociais não emergiram na literatura no contexto de dificuldades, sendo assim não foram contemplados no quadro, por considerar também as peculiaridades condizentes a organizações com o formato de *startups* que geram limitações na aplicabilidade de todos fatores vinculados à temática. . Salienta-se que o aspecto da obtenção de recursos exposto por diversos autores, abarca não somente a linha de *startups* sociais e sim o contexto mais amplo no qual *startups* com diferentes configurações atuam.

Relativo à contextualização brasileira, a dimensão de captação de recursos emerge por vezes atrelada a dimensão política, como por exemplo, a complexidade legislatória que é abordada pelo GEM (2015), favorecendo o aumento da burocracia e a inadequação das linhas de créditos para as *startups*. Outra questão que emerge vinculada ao processo de captação de recursos refere-se à localização, que serve como influenciador na dinâmica social, cultural, econômica e financeira, podendo advir maiores dificuldades ao depender do local no qual o negócio esta inserido.

Todavia, nem todas as dificuldades elencadas são exclusivas aos empreendedores sociais, sendo muitas delas inerentes também aos empreendedores tradicionais de forma diferenciada ou similar, isso se deve pela natureza social do negócio gerar características típicas desses empreendimentos. Dentre as dificuldades condizentes ao universo do empreendedorismo social tem-se o desenvolvimento de inovação social (MULGAN, 2007); a mensuração de impacto (SEKN, 2006); o alinhamento da missão social com a estratégia (GAIOTTO; MACHADO, 2016; SEKN, 2006); mecanismo de financiamento que geram valor social e econômico (SEKN, 2006).

A dificuldade de desenvolver inovações sociais não foi considerada como pertinente aos empreendimentos tradicionais, pois o fim destes está atrelado ao lucro e não a proposição de melhorias sociais, podendo realizar eventualmente ações que são caracterizadas como responsabilidade social. Já a mensuração de impacto é indicada como dificuldade para os empreendedores sociais por possuir geralmente um caráter subjetivo e de longo prazo, destaca-se que os empreendimentos tradicionais têm a preocupação de medir o lucro e não o impacto.

A formulação de estratégias esta presente em ambos os cenários (empreendedorismo social e tradicional), entretanto o social tem a inquietação de desenvolver suas ações respeitando sua missão social, ou seja, as estratégias devem veicular prioritariamente os benefícios sociais. Assim como as estratégias devem estar associadas com missão social os mecanismos de financiamento, obtenção de recursos e parcerias devem obedecer a lógica de geração de valor social, ambiental e é claro, econômico, considerando o processo de autossustentabilidade.

Concernente às dificuldades existentes simultaneamente em maior ou menor grau no empreendedorismo social e no tradicional, apontam-se: as intrínsecas (BRAGA, 2013); GAIOTTO; MACHADO, 2016); captação de recursos (GEM, 2015; GAIOTTO; MACHADO, 2016); políticas (GEM, 2015; CAMPELLI et al., 2016); capacitação e educação (GEM MONITOR, 2015; CAMPELLI et al., 2016); altas taxas (GEM, 2015; GAIOTTO; MACHADO, 2016); excesso de burocracia (GEM, 2015; SCHMITZ et al., 2013; GAIOTTO; MACHADO, 2016); estratégicas (SEKN, 2006; GAIOTTO; MACHADO, 2016); localização (GEM, 2015; SILVA; MOURA; JUNQUEIRA, 2015); visibilidade pública do negócio (SILVA, 2016); mobilização de recursos (BRAGA, 2013; GEM, 2015; GAIOTTO; MACHADO, 2016); comunicação de maneira confiável, gestão de tempo de forma eficiente, processo de tomada de decisão (BRAGA, 2013).

As informações apresentadas foram elaboradas com base na literatura exposta, salientando-se que a classificação das dificuldades inerentes ao universo do ES em contraposição ao empreendedorismo tradicional foi efetivada pela autora pela ausência de análises acadêmicas nesse formato. Assim, foi possível depreender que as *startups* sociais irão enfrentar dificuldades das mais variadas formas. O item subsequente apresenta as dificuldades consideradas nesta dissertação.

## **2.5 Considerações sobre o capítulo**

A partir da análise realizada percebe-se a coerência referente às dificuldades relacionadas à dimensão financeira e de recursos dos empreendimentos sociais, engloba-se a sustentabilidade financeira, captação de recursos, parcerias, acesso as linhas de crédito (LEAL; FREITAS; FONTENELE, 2015), alta taxas de juros e encargos (GAIOTTO; MACHADO, 2016; GEM, 2015; BRAGA, 2013).

A perspectiva teórica também converge referente aos aspectos intrínsecos dos indivíduos, onde o processo de gestão, experiência e conhecimento da área (GAIOTTO; MACHADO, 2016; BRAGA, 2013) são abordados. Aqui se ressalta que Gaiotto e Machado (2016) sugerem que a autoestima do empreendedor pode estar relacionada com o sucesso do negócio, corroborando com Braga (2013) ao relatar os aspectos motivacionais para o negócio.

Congruente as considerações apresentadas no subitem anterior, também é factível a observação de que o fator da localização é elencado por Leal, Freitas e Fontenele (2015) como influente no desenvolvimento de ES. Convergindo com Gaiotto e Machado (2016) quando definem o fator de localização como determinante ao crescimento do negócio sendo relevante ao sucesso dos pequenos e médios empreendimentos sociais, corroborando desta forma com GEM (2015) e Silva, Moura e Junqueira (2015).

A questão da estratégia também foi exposta por Gaiotto e Machado (2016) e o SEKN (2006) ratificando que a principal dificuldade está no alinhamento efetivo da estratégia de crescimento com a missão social do empreendimento. O aspecto político foi revelado por Schmitz et al. (2013) abordando a inovação social; Gaiotto e Machado (2016); Braga (2013) e o GEM (2015) referem-se ao excesso de burocracia, alta carga de tributos e complexidade legislatória.

Optou-se por considerar as dimensões política, financeira/recursos, estratégica, intrínseca e de localização para efetivação da dissertação, por entender que as peculiaridades das *startups* sociais podem interferir na aplicação das dimensões em sua totalidade, por estarem em diferentes estágios de maturação; e também apresentarem maior coerência com o posicionamento da pesquisadora. A partir da revisão teórica, foi possível agrupar as dificuldades que serão utilizadas na dissertação em dimensões, categorias e indicadores, conforme Quadro 6.

Quadro 6 (2) - Dimensões e categorias selecionadas.

<b>Dimensão</b>	<b>Categorias de Análise</b>	<b>Indicadores</b>
Financeira	Mecanismo de obtenção de recursos e parcerias	Inadequação das linhas de crédito, captação de recursos, escalabilidade, parcerias e monetização.
	Meios de autossustentabilidade	Formas de financiamento, impostos, taxas, custos e meios sustentáveis.
Localização	Contexto sociocultural	Cultura, ambiente, mercado, sociedade e contexto.
Política	Governo	Quadro político, incentivos, aspectos jurídicos, tributários e legais.
	Burocracia	Ineficiência, retardamento de processos, complexidade, regulamentação.
Intrínseca	Gestão	Gestão, equipe, criatividade, trabalho e tempo.
	Conhecimento da área	Qualificação, capacitação e educação empreendedora.

(...Continuação)

Dimensão	Categorias de Análise	Indicadores
Intrínseca	Experiência	Perícia, <i>know-how</i> e entendimento.
	Fatores motivacionais	Autoestima, determinação e motivação.
Estratégica	Mensuração de desempenho/ impacto	Métricas, relatórios, resultados, mensuração, monitoramento, avaliação e impacto.
	Alinhamento missão social	Objetivo, visão, premissa, demandas e soluções.
	Inovação	Formulação de ideias, receptividade do mercado, criatividade, demandas e inovações sociais.

Fonte: Elaboradora pela autora (2018).

As categorias de análise compõem cinco dimensões desenvolvidas com base na Fundamentação Teórica exposta. A primeira refere-se aos aspectos financeiros do negócio, envolvendo a captação de recursos, parcerias e mecanismos de garantia da autossustentabilidade financeira. O segundo grupo trata da localização, englobando as características do contexto sociocultural no qual o empreendimento se insere.

A terceira dimensão é a política, que expõe como fatores limitadores a falta de apoio governamental e o excesso de burocracia. A dimensão intrínseca ficou na quarta posição, considerando os aspectos de conhecimento, experiência, gestão e fatores motivacionais como dificuldades. Por fim, a dimensão estratégica expõe que a problemática maior se encontra no alinhamento da estratégia de crescimento com a missão social, assim o desenvolvimento de inovações como um diferencial e a mensuração de desempenho/ impacto gerado, muitas vezes constitui uma grande limitação pela subjetividade inerente ao benefício prestado à sociedade.

Ratifica-se que a atual conjuntura política, social, ambiental e econômica contribui para a eclosão do movimento de *startups* sociais, e os empreendedores sociais vão apresentar uma nova forma de confrontação dos problemas vigentes institucionalizando seus negócios com vistas à geração de benefícios que colaboram para o desenvolvimento local, sendo relevante o incentivo a esses novos modelos de negócios.

Diante do exposto, ressalta-se que os dados obtidos serão trabalhados considerando as dimensões e categorias propostas. Essas categorias de análise serão aplicadas na dissertação para identificar as dificuldades presentes nas *startups* sociais selecionadas.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

---

Nessa seção serão apresentadas as características da coleta de dados, bem como os procedimentos, instrumentos e meios da dissertação, com intuito de promover embasamento empírico para comprovação dos resultados observados.

### 3.1 Delineamento da dissertação

A dissertação adota a abordagem qualitativa por permitir uma maior compreensão e profundidade nos detalhes (PATTON, 2001; FLICK, 2013), além de possibilitar a coleta em um ambiente que pode ser considerado natural para o entrevistado contribuindo para melhorias nas interpretações dos dados (CRESWELL, 2010).

Para Chizzotte (2003) é por meio da pesquisa qualitativa que se envolve com profundidade as pessoas, contexto e fatos, habitualmente usados nas ciências humanas e sociais, e procurando observar os fenômenos e sua relação de causalidade contemplando o sentido dado pelas pessoas afetadas e gerando uma significação mais ampla. Assim, a abordagem qualitativa se diferencia das pesquisas quantitativas por não possuírem características direcionadas a generalização dos fatos por meio da quantificação dos dados, “pressupondo um modelo único de investigação” como ocorre na quantitativa (CHIZZOTTE, 2003, p. 222).

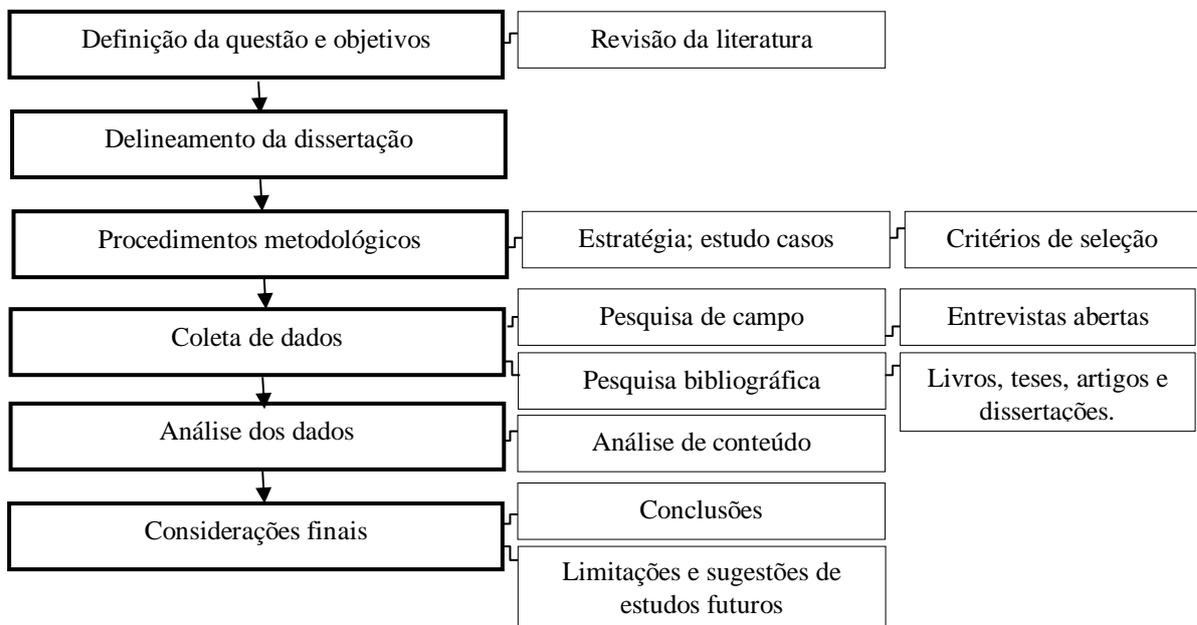
Quanto aos fins da dissertação, pode-se classificá-la como exploratória e descritiva. Para Flick (2013) as questões exploratórias tratam a análise de determinadas situações ou mudanças, enquanto as descritivas tem o papel de descrever essa situação ou ainda processos. Gil (1999) informa que a pesquisa exploratória desenvolve, busca ou modifica ideias existentes, apresentando novas contribuições para pesquisas posteriores; e a descritiva busca a compreensão do fenômeno a partir do vínculo relacional entre as dimensões ou casos selecionados.

Concernente aos meios de investigação a dissertação faz uso de pesquisa de campo e bibliográfica, que conforme Flick (2013) abarca a análise secundária, ou seja, de dados que não foram coletados diretamente pela pesquisadora e sim provenientes de outros meios; e a aplicação de entrevistas abertas gerando dados primários. Nesse sentido, Creswell (2010) afirma que uma das características da pesquisa qualitativa é a coleta de múltiplas fontes, como

entrevistas, documentos e observações, podendo adequar os dados gerados em categoriais vinculadas ao tema estudado.

Como estratégia de coleta de dados optou-se pelo estudo de múltiplos casos visando permitir a análise comparativa entre as diferentes realidades das *startups* sociais, a partir de critérios pré-definidos para seleção dos casos. Flick (2013) expõe que a pesquisa qualitativa pode envolver um estudo comparativo de vários casos, por considerar a diversidade de cenários, não sendo relevante para pesquisa qualitativa uma quantidade elevada e sim a abordagem teórica atrelada. Diante do exposto, a Figura 5 apresenta o delineamento da dissertação.

Figura 5 (3) – Delineamento da dissertação.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O ponto de partida para a efetivação da coleta de dados se deu por meio de critérios pré-estabelecidos para escolha dos casos conforme é descrito no item seguinte.

### 3.2 Critérios de seleção dos casos

A seleção dos casos considerou a definição desenvolvida de *startups* sociais, como empreendimentos sociais fomentados por empreendedores sociais com foco na geração de impacto social, atuando em ambientes de incertezas com base em ações inovadoras. Assim, os

critérios elegidos foram: a) finalidade da missão direcionada a geração de benefícios sociais ou ambientais; b) busca ou existência de autossustentabilidade financeira, excluindo-se desse modo às organizações dependentes de doações; c) organizações criadas não antes de 2010, pela ausência de literatura que atribua um horizonte temporal limitante à classificação de *startups*; d) a presença ou busca por inovações no desenvolvimento de suas ações. Atendido a esses critérios procurou-se identificar as características semelhantes entre os empreendimentos e às dificuldades enfrentadas.

Sendo assim, foram selecionadas seis *startups* sociais, três delas em processo de incubação e as outras três não incubadas. A escolha por *startups* sociais já incubadas foi realizada por entender o caráter fomentador das incubadoras sociais para o empreendedorismo social, favorecendo o desenvolvimento e perpetuação destes negócios, permitindo a compreensão do auxílio da incubação na superação das dificuldades enfrentadas pelos empreendedores sociais. Ademais, as incubadoras sociais também colaboram para o desenvolvimento local possibilitando a criação de redes de relacionamento e *links* entre a academia, incubados, âmbitos públicos e privados.

Outrossim, o quantitativo de seis casos é considerado satisfatório por se tratar de uma dissertação que não busca generalização de resultados, e sim um aprofundamento sobre o fenômeno. Desta maneira, a dissertação tem as *startups* sociais como objetos e como sujeitos foram selecionados os seus fundadores/ cofundadores, pela necessidade de investigação das dificuldades desde a concepção do negócio de maneira a permitir a análise dimensões e categorias identificadas na dissertação.

Foi necessária primeiramente a compreensão acerca da criação do negócio, isto é, as principais atividades desempenhadas, função, missão, tempo, como também os envolvidos e o formato jurídico das *startups sociais*, conforme é demonstrado no item seguinte.

### 3.2.1 Caracterização dos Sujeitos

Esse item apresenta a identificação dos entrevistados, bem como da área de atuação das *startups* sociais. Dentre os sujeitos, estão Pedro Verda, fundador da *startup* social Verda [+], Camilla Borges, fundadora da Thiki, Felipe Dib fundador do Você Aprende Agora, Maíra Pimentel cofundadora da Tamboro, Jonatha Neto cofundador da Abra e André Maia fundador do Trilogiabio. Os sujeitos foram selecionados por entender a necessidade de entrevistar o agente que tenha conhecimento do negócio desde a sua criação até o momento atual.

### 3.2.1.1 Verda [+]: *startup social em educação ambiental*

A primeira *startup* social entrevistada foi a Verda [+], trata-se de um empreendimento atuante na área de educação e comunicação. A organização foi criada em 2011 e vivenciou o processo de incubação entre os anos de 2016 e 2017 em uma incubadora social situada no município de Recife (PE). O empreendimento é constituído sob o formato jurídico de sociedade limitada e seu fundador Pedro Verda destaca que a ideia inicial no negócio foi se alterando ao longo dos anos e se adequando as novas necessidades observadas na sociedade.

Pedro Verda, jornalista e fundador da Verda, optou por abrir seu negócio ainda sem experiência no âmbito do empreendedorismo social, entretanto o desejo de contribuir para melhorias na sociedade sobrepujou a ausência de conhecimento e fez com que o empreendedor adentrasse nessa jornada. O empreendedor destaca que as ideias iniciais praticadas no negócio sofreram alterações ao longo dos anos, de acordo com o aprendizado gerado e a observação das necessidades vigentes.

Relativo à entrada na incubadora, Pedro Verda revela a observância das demandas nas escolas pelo ensino do empreendedorismo social, desenvolvendo assim o projeto Verduca para o fomento de atividades educacionais (nome provisório de acordo com o empreendedor) e o submetendo para incubação visando auxílio em dois desafios principais: desenvolver a escalabilidade do negócio e os meios de monetização.

A *startup* social atua na área de educação e comunicação socioambiental defendendo o uso da criatividade, inovação e a geração de impacto positivo. Para isso, a *startup* social se define como um estúdio criativo de experiências para impacto positivo, tendo a missão direcionada ao fornecimento de uma nova comunicação a qual prioriza experiências e o fortalecimento de marcas serem sentidas, indo além dos produtos ou serviços oferecido (VERDA, 2017).

Assim, o critério da missão proposta foi atendido pela organização desenvolver ações que buscam a geração de impacto social utilizando diversos meios para que haja a comunicação criativa. A questão do ano de criação também foi respeitada pela empresa ter sido criada no ano de 2011, assim como a autossustentabilidade financeira e a inovação foram percebidas, considerando que a *startup* social desenvolve produtos e presta serviços tendo como base a criatividade, impacto social e geração de lucro.

Os pilares de conhecimento defendidos pela *startup* social são sustentabilidade, experiências e afetividade, os quais vão permitir a busca pela geração de impacto social positivo por meio de benefícios multilaterais (VERDA, 2017). Atualmente, o capital humano da empresa é constituído por três profissionais: o diretor de *marketing*, a consultora em sustentabilidade estratégica e o *designer* de experiências criativas Pedro Verda. O negócio atua na área de educação e no desenvolvimento projetos estratégicos os quais permitem a disseminação de conteúdos que geram impacto positivo no ambiente e nas comunidades (VERDA, 2017).

No Brasil opera especificamente no Estado de Pernambuco, desenvolvendo ações que permitem a transformação social. Dentre elas, destacam-se a escola de impacto positivo, que atua na geração de competências socioemocionais em prol de causas diversas, incentivando o empreendedorismo entre os jovens e o sentimento de colaboração, gerando valor compartilhado e almejando a mudança de comportamento.

Nesse segmento, cita-se como exemplo o Programa de Gestão de Resíduos desenvolvido com estudantes em conjunto com catadores de lixo, possibilitando a interação entre os mesmos e o conhecimento do cotidiano desses agentes. Outro exemplo é a Rota da Gentileza, que consiste em ações no trânsito nas quais os motoristas trocam presentes entre si para comemorar o dia mundial da gentileza, incentivando a campanha do trânsito mais gentil (ROTA DA GENTILEZA, 2017).

De acordo com o fundador a ideia inicial englobava o desenvolvimento de ações em escolas, mas atualmente já estão se planejando para elaborar programas direcionados às faculdades e empresas. Desta forma, a *startup* social funciona como um estúdio criativo por meio do fornecimento de produtos que envolvam os aspectos sociais e ambientais.

Entre esses produtos, Pedro Verda cita também o *tour* social, que encaminha estudantes para incubadora social com intuito de esclarecê-los acerca do empreendedorismo social; e o laboratório criativo aonde os conceitos de empreendedorismo social são trabalhados por meio de dinâmicas e *designer* criativos, estimulando o desenvolvimento de uma visão crítica concernente aos problemas sociais, defendendo que os discentes são capazes de propor soluções, e incentivando assim o empreendedorismo social.

Destaca-se que a atuação com vistas à mudança de comportamento, sustentabilidade ambiental e impacto social são relevantes por contribuir para transformação social e com as características da gestão social e desenvolvimento sustentável. A partir dos incentivos fornecidos aos estudantes acerca do empreendedorismo social a *startup* social permite maior difusão do conhecimento sobre o fenômeno, bem como a maior participação dos alunos na

proposição de melhorias locais. Desta forma, o caráter proativo dos envolvidos permite a colaboração entre os mesmos e a emergência do sentimento de coletividade. As informações da *startup* social são apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 (3) - Dados da Verda [+].

<b>Informações Gerais da Startup Social</b>			
<b>Nome da startup social:</b>	Verda [+]	<b>Incubadora social:</b>	SIM
<b>Formato jurídico:</b>	Sociedade Limitada - LTDA	<b>Início da incubação:</b>	2016
<b>Ano de criação:</b>	2011	<b>Término da incubação:</b>	2017

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A segunda *startup* social entrevistada também é atuante na educação, entretanto direciona suas ações para os aspectos éticos e de cidadania, conforme é descrito na sequencia.

### 3.2.1.2 *Thiki: startup social em educação ética e cidadania*

A ideia da criação da Thiki teve sua implantação entre o final do ano de 2016 e início de 2017 em Recife (PE). A *Chief Executive Officer (CEO)*, Camilla Borges, decidiu desenvolver uma empresa com ações que abrangessem os aspectos éticos e de cidadania. Para isso, a *CEO* optou pela criação da Thiki como Microempreendedora Social (MEI), por almejar a autossustentabilidade desde a concepção do negócio.

A fundadora, Camilla Borges, participou em 2016 do *Young Leaders of Americas Initiative (YLAI)*, programa que estimula o empreendedorismo na América. No mesmo ano, a empreendedora social foi indicada pela Revista Época na relação entre 18 jovens que estão fazendo a diferença no Brasil. Durante a participação no *YLAI*, a empreendedora decidiu criar a Thiki objetivando a formação direcionada para ética de jovens, fazendo uso de inovação nas metodologias de ensino (CAMILLA BORGES, 2017).

Camilla destaca ainda que optou por empreender socialmente porque já tinha uma motivação antiga por conviver com desigualdades sociais. Após a participação em um evento sobre empreendedorismo a entrevistada relata que entrou em contato com os fundadores dos projetos do evento para tentar entender o fenômeno e desenvolver seu empreendimento social.

Segundo a fundadora “o manifesto da Thiki é contribuir para formação de indivíduos éticos em geral”. O negócio conta com dois responsáveis fixos além da *CEO*, que desempenham a função de *head* de tecnologia e *head* de conteúdo, e apesar de ser

recentemente criada, a *startup* social já conseguiu fornecer cento e vinte atividades com foco em formação cidadão e sete livros digitais, além de materiais em espanhol (THIKI, 2017).

Ressalta-se que Thiki apresenta como metodologia de ensino temática globais, trilhas de conteúdo e o protagonismo, considerando as propostas de desenvolvimento sustentável das Organizações das Nações Unidas (ONU), a educação para cidadania e a base nacional curricular comum implantada pelo Ministério da Educação do Brasil (THIKI, 2017), atuando de modo presencial e com sede em Recife (PE).

A missão defendida consiste na proposição de “experiências onde conhecimento, aventura e desafio andam juntos. Somos inovadores, visionários e acreditamos na educação como catalizadora da mudança positiva. Nossa ambição: por meio da educação, tornar a ética a principal qualidade de cada indivíduo humano” (THIKI, 2017). Assim, o critério de missão social e inovação foram alcançados pela *startup* social desenvolver ações que tem como base a inovação e disseminação da ética, gerando impacto social. A questão do ano de criação também foi respeitada pela empresa ter sido criada no ano de 2017. Entendendo que há o desenvolvimento de produtos e serviços, como também o formato jurídico como MEI, foi efetivado o critério da autossustentabilidade financeira.

Destaca-se que a Thiki é denominada como um negócio de educação que nasceu com a ambição de tornar a ética a principal qualidade de cada indivíduo humano, defendendo o acesso à educação gratuita, propondo a disponibilização de conteúdos em seu *site*. De acordo com a empreendedora social o negócio desenvolve modelos adaptados de acordo com a demanda observada, como por exemplo, o projeto aplicado Chile, abarcando uma metodologia de ensino direcionada aos direitos humanos, empreendedorismo, cidadania e liderança. A partir daí, além do material desenvolvido a organização também forneceu aulas que poderiam ser aplicadas nas escolas e empresas, ganhando maior escalabilidade.

Ao atuar no direcionamento de estudantes para os aspectos de ética e cidadania, a *startup* social consegue abordar também as particularidades do empreendedorismo social. A partir dessas ações a difusão de um conhecimento que no geral não é existente em instituições de ensino tradicionais, possibilitando a maior colaboração entre os estudantes envolvidos e respeito nas relações, gerando um sentimento de coletividade e esclarecimento acerca da realidade que os cercam. As informações sobre a *startup* social podem ser observadas no Quadro 8 a seguir.

Quadro 8 (3) - Dados da Thiki.

<b>Informações Gerais da <i>Startup Social</i></b>			
<b>Nome da <i>startup social</i>:</b>	Thiki	<b>Incubadora social:</b>	NÃO
<b>Formato jurídico:</b>	Microempreendedor Individual	<b>Início da incubação:</b>	
<b>Ano de criação:</b>	2017	<b>Término da incubação:</b>	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O terceiro entrevistado foi um empreendedor social atuante na área de educação de língua estrangeira, conforme é descrito no item seguinte.

### 3.2.1.3 *Você Aprende Agora: startup social no ensino de língua estrangeira*

O *Você Aprende Agora* é um empreendimento social fundado em 2011 por Felipe Dib, atuante na área de educação de língua estrangeira. A *startup social* tem sua localização física em Campo Grande (MS), mas por meio da oferta aulas *on-line*, sua área de atuação ultrapassa os limites do território nacional. As aulas são gratuitas, rápidas e com possibilidade de emissão de certificados chancelados pela *Georgetown University* (VOCÊ APRENDE AGORA, 2017).

A *startup social* surgiu a partir do sentimento de gratidão do empreendedor social ao sobreviver a dois acidentes de carro, tais fatos conduziram a motivação para desenvolver um negócio com vistas ao social. Assim, o empreendedor social decidiu fazer algo relacionado com inglês, visto que o mesmo já possuía conhecimento na área (VOCÊ APRENDE AGORA, 2017). O segundo acidente foi mais grave que o primeiro, sendo responsável pela decisão do empreendedor social em se dedicar mais intensamente ao *Você Aprende Agora*. As aulas iniciais eram gravadas na cama dos pais pelo estado de recuperação no qual o empreendedor ainda se encontrava.

Apesar do pouco tempo de atuação Felipe Dib já recebeu prêmios como Jovens Inspiradores no Brasil, em 2012; e o prêmio *Tech4Good* de ativismo e tecnologia em 2013 (VOCÊ APRENDE AGORA, 2017). A *startup social* apresenta como valores a gratidão, dedicação, honestidade, rapidez e excelência e como visão ser o maior e melhor curso de inglês e liderança do e para o mundo (informação recolhida por *e-mail*). A atuação do *Você Aprende Agora* não se restringe ao Brasil, por fazer uso da *internet* para maior divulgação e ampliação de impacto.

Observando as características do empreendimento social foi possível verificar o atendimento dos critérios de seleção de casos. O empreendedor informa que as aulas usam

métodos inovadores e que os alunos podem acumular bônus e participar de um *ranking* de pontuação, concorrendo a medalhas e outros prêmios de forma a estimular e engajar esses estudantes, assim percebe-se o atendimento dos critérios de inovação e autossustentabilidade, pois foi no fornecimento de aulas *vip*, que o fundador observou uma maneira de se manter atuante e sustentável financeiramente.

A questão da missão social e geração de impacto foram atendidas pelo fornecimento de aulas gratuitas pela *internet*, que favorece acessibilidade, difusão de conhecimento e maior alcance de impacto. O maior alcance de impacto pode ser notado no *site* da *startup* social, aonde é possível encontrar depoimentos de estudantes de diversos locais do Brasil e do mundo, como também por meio de entrevistas na *internet* nas quais o empreendedor afirma que entre os principais países que acessam o *site* destacam-se o Brasil, Estados Unidos, Portugal, Irlanda e Japão. Ademais, o ano de criação da *startup* social encontra-se dentro do horizonte temporal estabelecido para seleção de casos, sendo considerado portanto um caso válido para análise.

Referente aos cursos ofertados destaca-se que o número de aulas assistidas chega a 28.660.531, sendo ofertadas 3 opções de cursos para que os estudantes se tornem alunos *vip*. A primeira é válida por 1 mês, chamada de “quero testar 1 mês”, fornecendo exercícios corrigidos em tempo real; a segunda é o “*let’s go*” que compreende o período de 1 ano, sendo a mais comprada entre as alternativas de cursos, nela os alunos tem direito a correção dos exercícios, emissão de certificado reconhecido pela *Georgetown University*, suporte, resumos e 1 hora de aula particular com o fundador; a terceira opção é a “quero gastar menos” que envolve a assinatura de 2 anos de aula com um custo mensal menor que as demais abarcando tudo que a “*let’s go*” oferta com o acréscimo de que os alunos podem participar de um sorteio para receber uma aula presencial com Felipe Dib (VOCÊ APRENDE AGORA, 2017).

Ao possibilitar o acesso gratuito das aulas *on-line* o empreendedor proporciona maior alcance de impacto e difusão do conhecimento, trazendo também o sentimento de inclusão ao favorecer que pessoas com menor poder aquisitivo possam aprender uma língua estrangeira se qualificando para o mercado de trabalho. Assim, a *startup* social não contribui apenas para o desenvolvimento de um local específico, e sim de vários, apresentando uma missão social que gera impacto social e ainda se mantendo sustentável financeiramente. As informações básicas sobre a *startup* social estão demonstradas no Quadro 9.

Quadro 9 (3) - Dados do Você Aprende Agora.

<b>Informações Gerais da <i>Startup Social</i></b>			
<b>Nome da <i>startup social</i>:</b>	Você Aprende Agora	<b>Incubadora social:</b>	NÃO
<b>Formato jurídico:</b>	Microempresa (ME)	<b>Início da incubação:</b>	
<b>Ano de criação:</b>	2011	<b>Término da incubação:</b>	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A quarta entrevistada é a cofundadora de uma *startup* atuante na área de educação com jogos, conforme é descrito no item seguinte.

#### 3.2.1.4 *Tamboro: startup social em educação com jogos*

A *startup* Tamboro Educacional foi criada em 2011 e inspirada por Antônio Carlos Gomes da Costa, educador e auxiliador no Estatuto da Criança e do Adolescente (TAMBORO, 2017). O empreendimento implementa metodologias inovadoras direcionadas para educação, focalizando não apenas em discentes, mas também em docentes, empresas e jovens profissionais que buscam desenvolver os aspectos cognitivos, humanos e sociais (TAMBORO, 2017).

A *startup* social conta com duas sócias cofundadoras, Samara Werner (*CEO*) e Maíra Pimentel (Diretora de Projetos), além dos diretores de produto e de arquitetura de aprendizagem. Dentre os investidores destacam-se o Vox Capital e o Leblon Equities (TAMBORO, 2017).

A diretora de projetos e co-fundadora Maíra Pimentel, aponta que a ideia inicial da *startup* foi em 2008, por meio de um grupo de estudos entre amigos e profissionais que trabalhavam na área de educação, tecnologia, inovação e política pública. O foco inicial era direcionado a educação básica e ao longo dos anos foi se ampliando. A empreendedora expõe ainda que a experiência anterior com a área de educação foi determinante para a tomada de decisão de abertura do empreendimento.

Maíra Pimentel ressalta a missão inclusiva da Tamboro ao propor uma metodologia de ensino de qualidade “para todos sem exceção”. A Tamboro é um empreendimento social que fornece educação para todos sem exceção, contribuindo para qualidade do sistema educacional brasileiro por meio da inovação (TAMBORO, 2015). De acordo com Maíra Pimentel a *startup* social realiza estudos com intuito de verificação das principais dificuldades enfrentadas pelos jovens na aprendizagem, considerando que todos tem a possibilidade de aprender independente da idade e área de conhecimento.

Por meio da análise das demandas educacionais foi criado um aplicativo intitulado como Senhor X, com a finalidade de trabalhar os assuntos de álgebra inserindo métodos inovadores. A empreendedora social ressalta que os todos os jogos tem uma intencionalidade, para isso é necessário que a educação formal e tradicional se conecte com os jogos que são frequentemente utilizados pelos estudantes. Apesar da relevância das ações Maíra Pimentel defende a ampliação de visão na hora da análise dos *games* em conjunto com a educação, pois além de permitir o alinhamento do conteúdo, assuntos como estratégias, cooperação, trabalho em equipe e frustração também são abordados, por entender a relevância desses assuntos para a capacitação de jovens para o mercado de trabalho.

Desta forma, as ações da *startup* social verificam a possibilidade do alinhamento entre os meios analógicos e digitais, de forma a adequá-los as necessidades dos indivíduos, considerando que cada pessoa aprende melhor com uma forma, ritmo e métodos diferentes. A empreendedora ressalta que a inclusão digital é necessária por servir como ferramenta de desenvolvimento, para isso foi apresentado em conjunto com o Senhor X, o movimento X da Questão, que buscava o engajamento de pessoas em prol do benefício coletivo, expondo que para cada aplicativo baixado uma licença seria doada para uma escola pública e a cada aluno que concluinte mais uma licença seria doada.

Assim, a atuação engloba desde o contexto da educação básica na rede pública de ensino, até os jovens profissionais que buscam o fomento de habilidade requeridas no mercado de trabalho que envolvem o aspecto crítico e a criatividade. A *startup* social tem sua sede no Rio de Janeiro e atua nacionalmente em vários Estados, de modo presencial e por meio da tecnologia.

Considerando as informações acerca da Tamboro foi possível observar que a missão social “para todos sem exceção” é convergente ao critério de seleção de casos, bem como o desenvolvimento de inovações em suas ações e o processo de autossustentabilidade, ao considerar a venda de jogos específicos para terceiros. Ademais, o ano de criação da *startup* social encontra-se dentro do tempo proposto, sendo considerado portanto um caso válido para análise.

Destaca-se que a partir dos avanços tecnológicos a relevância de se ter uma organização que atua na proposição de uma educação inovadora com base na tecnologia é necessária. A partir das ações desenvolvidas pela *startup* é possível maior alcance de impacto por fazer uso de meios digitais para propagação dos aplicativos e programas, bem como a maior inclusão digital, ao favorecer a implementação de método na rede pública de ensino e

ainda pela participação em processos licitatórios do governo . O Quadro 10 apresenta as informações gerais sobre a *startup* social.

Quadro 10 (3) - Dados da Tamboro.

<b>Informações Gerais da <i>Startup Social</i></b>			
<b>Nome da <i>startup</i> social:</b>	Tamboro educacional S/A	<b>Incubadora social:</b>	NÃO
<b>Formato jurídico:</b>	Sociedade Anônima (SA)	<b>Início da incubação:</b>	
<b>Ano de criação:</b>	2011	<b>Término da incubação:</b>	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O quinto empreendimento social entrevistado atua na área de habitação e reformas para pessoas de baixa renda, como é explanado a seguir.

### 3.2.1.5 *Abra: startup social de arquitetura inclusiva*

A *startup* social intitulada como Abra foi criada e incubada em uma incubadora social no município de Recife (PE) no ano de 2017. Jonatha Neto, cofundador entrevistado, afirma que a nomenclatura do empreendimento sofreu alterações ao longo do tempo, mas atualmente a nome formal vigente constitui-se apenas como Abra.

O Abra é um empreendimento atuante na área de arquitetura inclusiva que possui a função de geração de impacto social por meio de ações que promovem melhorias nas condições de habitação das famílias de baixa renda, gerando benefícios na qualidade de vida desses moradores, bem como maior acessibilidade à serviços arquitetônicos nas periferias.

Devido a recente criação da *startup* social o formato jurídico ainda não foi estabelecido, entretanto o cofundador, expõe a pretensão do reinvestimento de lucros gerados, como também a importância do processo de autossustentabilidade para continuidade do empreendimento social. Assim, o critério da busca pela autossustentabilidade foi atendido, por entender que o empreendedor social ainda que não tenha estabelecido um formato jurídico convencional, planeja suas ações considerando formas de captação de recursos que visem à perpetuação e continuidade do negócio no longo prazo.

O empreendedor social afirma que a ideia inicial do negócio se deu após a saturação da atuação em obras de *shopping centers*, a qual proporcionou aprendizados no momento inicial, mas com o decorrer do tempo a questão motivacional não foi mais atendida. A partir do enfrentamento do período de crise que o Brasil vivenciava no ano de 2016, Jonatha Neto encontrou a motivação necessária para abdicar das funções que exercia e tentar empreender com amigos da área que também já haviam demonstrado interesse nesse sentido. A

necessidade da participação no processo de incubação seu deu principalmente pelo auxílio nos aspectos jurídicos, burocráticos, relacionais e de gestão, assim o empreendedor afirma que a ideia inicial do negócio sofreu modificações a partir da incubação.

Atualmente a *startup* social é composta por Jonatha Neto (cofundador), Samille Germana (cofundadora) e voluntários formados nas áreas de *marketing*, letras e *designer*. A missão social proposta segundo o entrevistado “é melhorar as condições de moradias das famílias de baixa renda através dos serviços de arquitetura”, atendendo o critério da finalidade da missão social.

Ademais o empreendedor social destaca que desenvolve suas ações objetivando reformas com baixo custo, confiabilidade e escalabilidade. Desta forma, o Abra procura um modelo padrão de construção e reparos que permitem maior qualidade e agilidade no repasse para beneficiários, colaborando para acessibilidade de pessoas a serviços confiáveis e profissionais qualificados. Dessa maneira, as ações buscam métodos inovadores com vistas à obtenção de redução de custo e maior qualidade, além de se constituir como uma iniciativa inovadora no município de Recife (PE) pela inexistência de organizações com essas características e direcionamento social, atendendo o critério de inovações no fomento de suas atividades.

Devido a recente criação da *startup* social, sua atuação objetiva as áreas da Região Metropolitana do Recife (RMR), já tendo desenvolvido ações no interior de Toritama na Zona Rural e em Buíque (PE). O Abra tem como pilares a arquitetura, construção, educação e comunicação. Jonatha Neto ratifica que a comunicação é tão essencial quanto os demais pilares por permitir maior visibilidade das ações e conseqüentemente maior esclarecimento por parte dos beneficiários e potenciais investidores. Nesse sentido, a participação nos programas televisivos “NETV” e “Bom Dia Brasil” expostos pela emissora Rede Globo foi tida como positiva no entendimento e divulgação do negócio.

Entre as ações desenvolvidas o empreendedor ressalta a reforma na residência de uma família com onze integrantes (uma mãe e dez filhos) que moravam em uma casa com apenas dois cômodos contribuindo para insalubridade, desconforto, umidade e falta de ventilação, prejudicando a saúde das crianças, em especial de duas delas, uma que tem limitações mentais e a outra que enfrenta problemas de alta sensibilidade na pele.

Jonatha Neto ratifica que apesar de existir uma lei no Brasil que exige assistência técnica gratuita de engenharia e arquitetura, ela não é aplicada, pela ausência de corpo técnico qualificado. Assim o programa intitulado como “Um para um” surge com intuito de permitir

maior acessibilidade de famílias de baixa renda a esse tipo de serviço, por meio da conversão de um serviço pagamento por outro gratuito.

Destaca-se que a atuação com intuito de melhorias habitacionais para famílias de baixa renda com uso de materiais sustentáveis, de qualidade e de baixo custo, contribui para geração de impacto social positivo, por meio da amenização de problemas ocasionados pela falta de infraestrutura, desigualdade na distribuição de renda e insalubridades decorrentes das más condições de habitação e da falta de apoio governamental que muitos moradores enfrentam.

Outra ação proposta pelo Abra abarca a perpetuação de conhecimentos arquitetônicos, que favorece a disseminação de benefícios na realização de obras pelos próprios moradores. O empreendedor social informa que de acordo com uma pesquisa realizada pelo Conselho de Arquitetura, apenas 15% das pessoas no país constroem ou reformam com profissionais qualificados. Adentrando nas particularidades do Nordeste esse número é ainda menor, aproximadamente 3% da população contrata profissionais de arquitetura. Tal fato contribui para o agravamento dos problemas de insalubridade residencial. Assim, o Abra permite também acessibilidade a projetos arquitetônicos de maneira gratuita permitindo a disseminação do conhecimento para população. O Quadro 11 apresenta as informações gerais sobre a *startup* social.

Quadro 11 (3) - Dados do Abra

<b>Informações Gerais da <i>Startup Social</i></b>			
<b>Nome da <i>startup</i> social:</b>	Abra	<b>Incubadora social:</b>	SIM
<b>Formato jurídico:</b>	A decidir	<b>Início da incubação</b>	2017
<b>Ano de criação:</b>	2017	<b>Término da incubação:</b>	2018

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Em seguida são apresentadas as características inerentes a última *startup* social entrevistada atuante na área ambiental e de educação.

### 3.2.1.6 *Trilogiabio: startup social de ecologia e educação ambiental*

O Trilogiabio é uma *startup* social com formato jurídico de Microempreendedor Social criada em 2014 por André Maia. A *startup* assim como o Abra, vivenciou o processo de incubação na incubadora social recifense desde 2016, tendo como término 2017, e atua no estado de Pernambuco (Olinda, Recife, Paulista e outros municípios).

A ideia inicial do negócio partiu da observância da necessidade de disseminação informacional acerca da importância do combate ao tráfico de animais silvestres, bem como a necessidade de resgate desses animais. O empreendedor social afirma que a missão do negócio está atrelada a proposição de uma melhor qualidade de vida aos animais silvestres por meio da construção do Centro de Reabilitação de Animais Silvestres, o qual irá fornecer 60% das vagas para animais mutilados ou com problemas de saúde. Ademais o empreendimento social abarca em sua missão também a disseminação de conhecimento de educação ambiental nas escolas públicas e privadas por acreditar que a prevenção é a melhor forma de educação e combate ao tráfico de animais.

O empreendedor social, professor formado em biologia, esclarece que desde a conclusão da graduação tinha o desejo de trabalhar com animais, assim, procurou primeiramente a estabilidade financeira por meio da ministração de aulas, que já era algo que gostava, e posteriormente decidiu desenvolver um negócio que tivesse como foco o lado social e os animais. Ao empreender, André Maia ratifica que considerou também o contexto local de oferta de estágio para estudantes de biologia como uma das motivações para implantação do negócio, por gerar oportunidades para os discentes por meio da prática educativa.

O empreendedor esclarece a opção pela incubação pela necessidade de entender mais sobre as peculiaridades do negócio, bem como a monetização do capital humano e pelos processos de capacitação que permitem que as ideias sejam colocadas em prática.

Atualmente o Trilogiablo atua no município de Recife (PE) e é integrado por cinco profissionais da área de biologia (estudantes e formados). Entretanto, André Maia destaca que irá efetuar um novo processo seletivo para monitorias voluntárias de capacitação na área com seis meses de duração que irão proporcionar experiências com trilhas ecológicas, palestras e resgates de animais.

O Trilogiablo se intitula como um negócio atuante na área ambiental e educacional. Na área ambiental e ecológica a *startup* social observou que os órgãos ambientais não realizam o resgate de animais silvestres caso eles não sejam perigosos para o bem estar da sociedade. Assim, animais debilitados, perdidos ou provenientes de tráfico ilegal não são recolhidos para tratamento e posterior envio ao *habitat* natural. Desta forma, o Trilogiablo trabalha no recolhimento desses animais para reabilitação e consecutivo envio ao ambiente natural/ bioma.

Já o trabalho educacional engloba desde a ministração de palestras gratuitas na rede pública de ensino, como também de palestras e de trilhas ecológicas remuneradas. A

necessidade pelo fornecimento de palestras foi detectada pelo empreendedor social ao observar a falta de conhecimento no âmbito brasileiro sobre o tráfico de animais silvestres, que ocupa a terceira posição de mercado clandestino, perdendo apenas para o tráfico de drogas (primeiro lugar) e o tráfico de armas (segundo lugar).

Desta forma, por meio das palestras o empreendedor social afirma disseminar conhecimento e “recrutar” pessoas no combate ao tráfico de animais, incentivando a batalha do consumo ilegal desses animais. Assim, os critérios pré-estabelecidos de seleção de casos foram respeitados ao se identificar a pertinência das características do empreendimento social selecionado. O Quadro 12 apresenta as informações gerais sobre a organização.

Quadro 12 (3) - Dados do Trilogiábio.

<b>Informações Gerais da <i>Startup Social</i></b>			
<b>Nome da <i>startup social</i>:</b>	Trilogiábio	<b>Incubadora social:</b>	SIM
<b>Formato jurídico:</b>	Microempreendedor Individual	<b>Início da incubação:</b>	2016
<b>Ano de criação:</b>	2014	<b>Término da incubação:</b>	2017

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Posteriormente a seleção dos casos foi possível aplicar o processo de coleta de dados, como é demonstrado no item subsequente.

### 3.3 Coleta de dados

Conforme já mencionado, optou-se pelo uso de dados e informações de diferentes fontes. Foi realizado um levantamento bibliográfico de fontes secundárias, verificando-se livros, artigos acadêmicos, reportagens, dissertações, teses e revistas que abordam o tema ES, IS, desenvolvimento sustentável e *startups*, com o objetivo de observar as principais características desses empreendimentos, a evolução da teoria e permitir o reforço da confiabilidade e reafirmação das proposições apresentadas. Ademais, usou-se de base para a construção das dimensões da análise e verificação de possíveis discrepâncias e convergências existentes entre a teoria e os achados.

Referente ao instrumento utilizado para coleta foram feitas entrevistas abertas (Apêndice A) com os fundadores/ cofundadores das *startups* sociais. Optou-se pela entrevista aberta por ter como objetivo o maior aprofundamento nas experiências vividas pelos

entrevistados, direcionando o foco e a importância para as respostas obtidas e não às questões formuladas (FLICK, 2013).

Nesse sentido, Creswell (2010) corrobora afirmando que entrevistas qualitativas são formadas geralmente por questões abertas com a intencionalidade de levantamento de opiniões dos participantes. Adicionalmente, Bardin (2016) expõe que a importância da realização de entrevistas esta relacionada ao fato da geração de riqueza e profundidade nos detalhes, proporcionando uma multidimensionalidade de significações e contextos nos quais o pesquisador pode inferir as reais respostas à problemática abordada.

Desta forma, o processo de entrevista aberta foi julgado adequado sendo realizado em duas etapas. A primeira abordou as informações gerais sobre as *startups* sociais, enquanto na segunda foram desenvolvidas questões norteadoras da dissertação.

As entrevistas foram agendadas por *e-mail* e telefone. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi enviado previamente aos empreendedores sociais para conhecimento dos aspectos éticos da dissertação. O local foi designado de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, sendo a primeira entrevista realizada no dia 29 de maio de 2017 por intermédio do Skype, a segunda no dia 07 de agosto de 2017, a terceira no dia 01 de novembro de 2017 por intermédio do telefone e *e-mails*, a quarta foi efetuada no dia 02 de novembro de 2017 por meio do Skype, e as últimas foram realizadas no mês de janeiro de 2018, a quinta entrevista foi aplicada no dia 09 na sede da incubadora social e a sexta no dia 10 por meio do telefone.

O Quadro 13 expõe as informações detalhadas das entrevistas coletadas.

Quadro 13 (3) - Informações sobre as entrevistas.

Nome	Posição	Startup Social	Codificação	Data da entrevista	Meios	Duração
Pedro Verda	Fundador	Verda [+]	S_01	24/05/2017	Skype	00:37:35
Camilla Borges	Fundador	Thiki	S_02	07/08/2017	Presencial	00:53:48
Felipe Dib	Fundador	Você Aprende Agora	S_03	01/11/2017	Telefone	00:15:13
Maíra Pimentel	Cofundadora	Tamboro	S_04	02/11/2017	Skype	00:25:12
Jonatha Neto	Cofundador	Abra	S_05	09/01/2018	Presencial	00:58:52
André Maia	Fundador	Trilogiabio	S_06	10/01/2018	Telefone	00:16:74

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No início de cada entrevista foi apresentado novamente o TCLE ressaltando-se de forma verbal também as questões éticas envolvidas, a possibilidade de gravação das respostas e as contribuições esperadas desta dissertação. A questão do anonimato também foi abordada para evitar possíveis constrangimentos, assim, ressalta-se que os nomes expostos foram

consentidos pelos entrevistados no processo de coleta de dados por meio de um contato baseado na transparência e confiabilidade.

A entrevista realizada com Pedro Verda foi por meio do Skype, no dia 29 de maio de 2017, contabilizando um total de 37 minutos e 35 segundos. Ressalta-se que anteriormente à entrevista, a pesquisadora participou como ouvinte de uma palestra sobre empreendedorismo social ministrada pelo empreendedor social.

A partir da palestra foi possível entrar em contato com o empreendedor social para o agendamento da entrevista. É importante salientar que no dia 24 de maio de 2017 o TCLE foi enviado por endereço eletrônico, e que as diretrizes do termo também foram reafirmadas no início da entrevista onde o entrevistado optou por permitir a exposição do seu nome e do nome real do empreendimento.

Relativo à entrevista efetuada com Camilla Borges, fundadora da Thiki, os contatos iniciais se deram por endereços eletrônicos, havendo o posterior envio do TCLE. No dia 07 de agosto de 2017 foi concretizada a entrevista presencial com a empreendedora social contabilizando um total de 53 minutos e 48 segundos, como também foi entregue o TCLE impresso e devidamente assinado pela pesquisadora.

Dada à disponibilidade do fundador do Você Aprende Agora, a entrevista foi realizada por *e-mail* e contato telefônico no dia 01 de novembro de 2017, contabilizando um total de 15 minutos e 13 segundos. Ressalta-se que apesar da solicitação da assinatura no TCLE, o qual fora enviado no dia 30 de outubro de 2017, a confirmação da participação na dissertação e exposição dos nomes reais se deu por *e-mail* (no dia 08 de novembro de 2017) e oralmente no dia 01 de novembro de 2017, pela falta de disponibilidade do fundador em assinar e enviar o termo.

No concernente a entrevista com Maíra Pimentel, cofundadora da Tamboro, foi efetuada por meio de *Skype* no dia 02 de novembro de 2017, contabilizando um total de 25 minutos e 12 segundos. Ressalta-se que o TCLE contendo as diretrizes gerais da dissertação foi exposto e devidamente assinado pela empreendedora no dia 01 de novembro de 2017.

A quarta entrevista efetuada foi com Jonatha Neto, cofundador do Abra, na sede da incubadora social, no dia 09 de janeiro de 2018, contabilizando um total de 58 minutos e 52 segundos. Os contatos iniciais foram efetuados por *e-mail* no dia 04 de janeiro de 2018 e o TCLE foi enviado no dia 06 de janeiro de 2018. As diretrizes do termo também foram reafirmadas no início da entrevista onde o entrevistado optou por permitir a exposição do seu nome e do nome real do empreendimento, o recolhimento da assinatura do empreendedor no TCLE se deu no mesmo dia no início da entrevista.

A última entrevista foi realizada no dia 10 de janeiro de 2018 com o empreendedor social André Matos por meio do telefone, em respeito a não disponibilidade para participação na entrevista por outros meios. O TCLE foi enviado no dia 09 de janeiro via *e-mail* e as diretrizes gerais da pesquisa foram ratificadas pela pesquisadora no início do recolhimento dos dados.

Assim, a coleta de dados foi efetuada de modo presencial ou fazendo uso de meios de comunicação com empreendedores sociais incubados e não incubados atuantes em múltiplas áreas. As diretrizes gerais foram explanadas no TCLE e ratificadas pela pesquisadora no início de cada coleta. A partir da coleta dos dados, foi possível realizar a análise de dados conforme é descrito no item seguinte.

### **3.4 Análise de dados**

A partir dos dados analisados, a dissertação se propõe a descrever as dificuldades das *startups* sociais selecionadas por possuir um caráter investigativo dos fatos e procurar resultados relevantes para o desenvolvimento dessas. Conforme já descrito por Bogdan e Biklen (1994, p. 232) “por dados entendemos as páginas de materiais descritivos recolhidos no processo de trabalho de campo (transições de entrevistas, notas de campo, artigos de jornal, dados oficiais, memorandos escritos pelos sujeitos, etc)”. Exposto isto, os dados considerados para dissertação foram materiais textuais escritos derivados da entrevista e de fontes secundárias como jornais, revistas, televisão, dentre outras.

A técnica de análise julgada mais adequada foi à análise de conteúdo, que para Bauer (2011) é uma construção social que apresenta vantagens por fazer uso de dados que ocorrem naturalmente, fornecendo uma série de procedimentos confiáveis e bem documentados. Adicionalmente, Flick (2013) defende que tal análise facilita o processo de dimensionamento e interpretação do material com maior aprofundamento nas respostas obtidas. Definição esta ratificada por Bardin (2016), ao relatar que por meio dessa técnica o entrevistador adquire maior certeza sobre suas análises e consequentemente apresentando maior confiabilidade dos dados.

As etapas da análise tiveram de base Bardin (2016) dividindo em pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados. Na pré-análise o pesquisador é responsável pela escolha dos materiais a serem utilizados, formulação de hipóteses, objetivos e indicadores. Trata-se do planejamento da análise não devendo obrigatoriamente seguir uma

ordem cronológica dos fatos mencionados. Para esta dissertação, esta fase compreendeu inicialmente a leitura flutuante dos materiais relacionados à temática e posteriormente a leitura categórica vinculada às questões norteadoras da entrevista. Em seguida, foram formulados os pressupostos e objetivos, escolha dos materiais, métodos e *corpus* da dissertação.

Na etapa seguinte de exploração de material foram realizadas as operações de codificação de acordo com as regras pré-estabelecidas na fase anterior. Nessa etapa, a pesquisadora definiu as unidades de registro e de contexto coniventes com as expressões presentes nas falas dos entrevistados que pudessem ter o significado atrelado às categorias e as dimensões emergentes da literatura (financeira, localização, política, intrínseca e estratégica), ou ainda indicar a proposição de novas dimensões ou categorias.

Ressalta-se que a pesquisadora, sendo responsável pelo tratamento dos dados e informações obtidas, deve agir com reflexividade e impessoalidade com vistas à manutenção da confiabilidade no processo de análise. De acordo com Flick (2013) a pesquisa qualitativa deve obedecer a critérios de validade, confiabilidade e objetividade, para isso o pesquisador deve trabalhar de modo reflexivo em todo o processo. Cresweel (2010) corrobora expondo que os critérios de confiabilidade, validade e generalidade também são essenciais nesse tipo de abordagem. Considerando ambos os trabalhos foi possível elaborar o Quadro 14.

Quadro 14 (3) - Critérios que propiciam validade e confiabilidade.

Critérios		Operação realizada
Validade	Método de pesquisa.	Os critérios e procedimentos utilizados foram apropriados ao método qualitativo de pesquisa.
	Fidelidade	Os dados emergentes foram reconstruídos a partir de dimensões e categorias pré-definidas. Foram anotadas informações sobre o processo, decisões, expectativas pessoais e informações sobre o instrumento de coleta.
	Credibilidade	Os instrumentos de coleta tiveram como base à literatura exposta, gerando resultados precisos. Os sujeitos entrevistados foram fundadores/cofundadores dos objetos de pesquisa, pelo o conhecimento desde a criação do empreendimento.
Confiabilidade	Limitações	A dissertação limitou-se na análise das dificuldades das <i>startups</i> sociais e não buscando a generalização por se tratar de uma pesquisa qualitativa. Os limites foram apresentados.
	Reflexividade	Foi feito o vínculo das proposições expostas na literatura com a realidade dos empreendedores sociais. Houve a documentação de todos os dados e a reflexão sobre o processo.
	Transparência	Foi realizada a verificação cruzada com intuito de analisar a consistência das codificações.

Fonte: Elaborado pela autora (2018) com base em Flick (2013) e Creswell (2010).

Por meio das ações acima expostas, a pesquisadora buscou diminuir o viés inerente à aplicação e análise de dados proveniente da abordagem qualitativa. Ressalta-se que a reflexividade foi realizada durante todo processo de escrita e coleta, considerando a questão de pesquisa, objetivos, sujeitos e objetos envolvidos, adequabilidade do método e outras características que foram surgindo no decorrer da elaboração do material. Assim, foi possível a geração dos resultados, conforme é detalhada na seção seguinte.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

---

O objetivo desta seção consiste na articulação dos resultados com as dimensões e categorias já expostas. Deste modo, foram estabelecidas as dimensões e categorias extraídas da literatura, em seguida as unidades de registro as quais englobam os indicadores selecionados e compõe o processo de codificação, permitindo a geração de resultados conforme pode ser visualizado nas subseções a seguir.

### 4.1 Análise das dificuldades da dimensão financeira apontadas pelas *startups* sociais

Os indicadores selecionados para essa dimensão são focados nos meios que garantam autossustentabilidade dos empreendimentos sociais, bem como os processos de obtenção de parcerias e recursos que permitam a continuidade do negócio. As manifestações acerca da dimensão financeira no tangente aos mecanismos de obtenção de recursos e parcerias estiveram presentes nos discursos dos entrevistados, com exceção do S\_03.

[...] Dois grandes desafios: entender como a gente poderia ter escalabilidade no negócio e entender como a gente poderia monetizar o negócio. Porque é muito difícil a escola privada pagar para uma empresa desenvolver, apesar de termos começado dessa forma. É muito difícil a gente convencer uma escola pagar para isso, eles geralmente querem fazer com que os pais paguem isso, e aí acabam gerando um valor adicional na matrícula. E aí a gente começou a questionar de que forma a gente poderia se monetizar para que pudesse fazer esse trabalho nas escolas públicas [...] (S\_01).

[...] a gente tem uma equipe de P&D e que queria criar curso, livro, coisas que uma equipe voluntária não tem condições de criar porque não tem tempo e nem recurso (S\_02).

Na verdade a gente começou com recursos próprios, mas sempre com a ideia de fazer desse negócio, um negócio de grande impacto e larga escala. Por isso muitas vezes o empreendedor social que tem essa natureza de negócio como a Tamboro busca parcerias com institutos e fundações empresariais, ou empresas que financiam o governo e ponham isso para o governo. Esse desafio de encontrar bons parceiros, porque fazer sozinho também não te faz ir muito longe. Então a gente gosta muito de trabalhar de forma cooperativa, colaborativa com outros empreendedores, outras empresas para ver se assim a gente consegue aprender e consegue chegar mais longe juntos. A gente ainda tá tentando buscar os caminhos para isso né. Seja vendendo direto. Seja buscar o representante comercial, seja fazendo parceria com editoras ou

sistema de ensino, para gente ainda é um processo que a gente ainda não conseguiu chegar lá (S\_04).

Outro conflito que a gente tem conversado muito é assim, se a gente chegar com CNPJ de empresa, como é que vai ser essa relação de parceria ao invés de ser CNPJ de uma ONG, aí existe essa ideia, a gente ainda tá maleando justamente pra ver isso, porque assim, uma parceria como empresa eu vejo muito mais assim uma questão de, vou dar um exemplo de uma loja de material de construção. Ela vai fazer aplicar preços sociais pra gente, então assim, fornecer algum tipo de material de baixo custo ou então da um tipo de desconto um pouco melhor em relação ao o que ela aplica para o geral, e se fosse o CNPJ de ONG eu vejo um pouco mais fácil à doação, é mais fácil a gente conseguir das próprias empresas esse tipo de retorno, a empresa não vai doar para outra empresa. Então assim tem esses conflitos. A parceria não seria dificuldade é mais achar quem seriam esses parceiros-chave pra gente (S\_05).

Uma das coisas mais difíceis que existe no trabalho social hoje em dia é conseguir apoio. Conseguir apoio de investidores é muito difícil [...] A questão de conseguir recursos, conseguir empresas que apoiem, porque um exemplo tem ONG que consegue conseguir uma verba para atuar na sua empresa, que trabalha com artesanato ou então trabalha com processo de reciclagem, aí eles conseguem parcerias boas, conseguem uma verba. O nosso trabalho, por exemplo, construir um CRAS é uma fortuna, então o que a gente precisaria de dinheiro é muito grande. Por conta disso, até hoje a gente não conseguiu parceiros funcionais pra isso. Então essa é nossa grande dificuldade, parceiro que aguento o tranco [...] Esse ano a gente vai entrar no sistema de vaquinha *on-line*. Rede social, divulgar mais o trabalho como te falei, o fato de não ser ONG dificulta bastante essa captação de recursos. Então a gente vai entrar na parte social e nessas vaquinhas *on-lines* para tentar conseguir mostrar à população a importância do nosso trabalho, porque também se a gente parar de fazer trabalho muitos animais vão morrer. Vários, eu acho que só o ano passado a gente fez mais de 100 resgates de animais, então se a gente parar com o trabalho, esses animais quem é que vai resgatar, é muito difícil disso acontecer (S\_06).

A perspectiva financeira é abordada com vistas ao progresso das *startups* sociais, apontando os mecanismos de obtenção de recursos e parcerias como dificuldades. S\_01, S\_02 e S\_04 afirmam que os investimentos iniciais eram feitos com recursos próprios. S\_01 retrata a dificuldade inicial no desenvolvimento de formas de captar recursos e ainda assim incluir as escolas públicas nas ações de impacto. No caso de S\_02 a empreendedora ressalta que a equipe voluntária que possuía não tinha condições de realizar determinadas atividades devido ao tempo e recursos escassos.

Diferentemente de S\_02, o S\_04 já iniciou o negócio como sociedade anônima, a entrevistada ressalta que desde a ideia inicial pensou em um formato jurídico que facilitasse o desenvolvimento do empreendimento no médio e longo prazo, entretanto foram necessários investimentos iniciais próprios.

No relato de S\_04 o sentimento de colaboração é exposto como auxiliador no desenvolvimento do empreendimento, a entrevistada reforça que a cooperação entre empreendedores e organizações contribuem para o crescimento da *startup* social. Nesse sentido, ratifica-se os achados de Bignetti (2011) acerca das características de cooperação e participação entre os atores na promoção de IS, estando presente nos relatos atrelados ao empreendedorismo social.

Outro aspecto relevante ao desenvolver um negócio trata de parcerias e obtenção de clientes que permitem sua manutenção. Tal aspecto repercute na fala dos entrevistados S\_01 e S\_04, demonstrando preocupação direcionada a aceitabilidade e persuasão do desenvolvimento de parcerias e na aquisição de clientes, muitas vezes referentes à missão social proposta.

Os relatos expostos por S\_05 e S\_06 apresentam o processo de obtenção de parceria e recursos como dificuldades, fazendo uma correspondência ao contexto de atuação de ONGs. S\_04 transmite sentimento de dúvida por estar em processo decisório acerca do seu formato jurídico, o que justifica a incerteza da congruência do estabelecimento de uma constituição jurídica mais adequada.

Contudo ao se comparar com S\_06, nota-se que este último já possui o formato jurídico estabelecido como MEI e que ainda assim, acredita que a captação de recursos e parcerias é mais favorável para organizações pertencentes ao terceiro setor. Nesse sentido, Comini (2016) afirma que os negócios situados em países em desenvolvimento no geral não possuem o formato jurídico específico, sendo definidos pela intencionalidade e impacto gerado, possuindo também forte orientação mercadológica. Percebe-se então principalmente nas últimas falas que a dimensão política surgiu como influenciadora na dimensão financeira no que alude à falta de regulamentação desses novos modelos de negócio.

Verifica-se também que as dificuldades financeiras de captação de recursos e parceiros além de estarem atreladas ao formato jurídico, também envolvem o fomento da missão social. Ao tentarem realizar ações condizentes com a missão social proposta surge dificuldades de variadas naturezas, como também financeira. Nessa linha, Leal, Freitas e Fontenele (2015) esclarecem que o agente empreendedor social busca desenvolver seu negócio com base em uma missão social e no impacto gerado, sendo indispensável tal missão.

A sustentabilidade financeira foi abordada como essencial para manutenção das *startups* sociais entrevistadas, com exceção da S\_02 que não a discorreu em seu discurso.

[...] A gente queria muito entrar na educação pública, trabalhávamos já com a privada por motivos óbvios, porque elas eram as que nos pagavam, mas a gente queria muito que as escolas públicas também tivessem esse programa de educação para empreendedorismo social. Então foram anos que ao mesmo tempo em que eu tinha que descobrir, desbravar esse mercado do empreendedorismo social eu tinha que me sustentar (S\_01).

Eu demorei 2 anos para entender que a sustentabilidade financeira era essencial para o Você Aprende Agora. Quando acabou todo meu dinheiro e quando eu já não tinha nenhuma renda porque 100% do meu tempo ficou para o Você Aprende Agora aí eu entendi bem a importância de sermos sustentáveis (S\_03).

[...] Na época na nossa discussão agente chegou à conclusão que já nascer comercial, já nascer com uma estrutura mais robusta, mas que no médio e longo prazo seria importante, que a gente tem como visão de empresa, que inclusive é atuação internacional. A gente tem o desafio como empreendedor de garantir todo mês que a gente vai continuar vivo, tem que ver quanto você gasta por mês, quanto você precisa levantar de faturamento para conseguir fechar essa conta. (S\_04).

Então assim, a ideia que a gente tá fazendo para construção seria essa, teria o financiamento para aqueles que podem, assim, tem algum tipo de condições de pagar, mas que não comprometa a renda deles. E aqueles que não têm condições nenhuma a gente ia atender dessa forma [...] Então a gente tem até um receio de que, tem que ter uma sustentabilidade porque se não a gente para, a gente não consegue se manter se não tiver uma receita, se não tiver essa sustentabilidade, e aí se parar para também a questão social, a questão dos benefícios. Então para tudo e a gente tem essa preocupação justamente de querer achar o modelo mais prático que seja lançado mais rápido no mercado justamente para conseguir essa sustentabilidade (S\_05).

Outra coisa que também é muito difícil é sempre a questão financeira, porque essa parte do resgate, tudo é tirado do meu bolso. Então o que é feito de, que eu faço do meu salário como professor, dou aula a seis escolas aqui no Recife, escolas grandes e o salário que eu recebo, eu divido para que eu possa viver e também pra manter os bichos e ajudar no resgate, então o objetivo é tentar mudar esse quadro (S\_06).

A partir da análise dos relatos é possível observar congruências entre os discursos. S\_01 demonstra a questão da autossustentabilidade financeira como importante de maneira indireta, relatando que as ações eram desenvolvidas para escolas privadas pela necessidade que o empreendimento tinha de se manter no mercado, ou seja, de receber retornos financeiros. Reflexiona-se acerca do desejo do empreendedor social em propagar suas ações para o âmbito público, com intuito de geração de benefícios sociais, porém, o mesmo induz que optou pelo privado pela necessidade de adquirir meios que permitissem a perpetuação do negócio, com vistas à geração de recursos.

Assim como S\_01, o entrevistado da S\_03 também demorou para entender a importância da sustentabilidade financeira no empreendimento, ressaltando novamente a inserção de recursos próprios para perpetuação do negócio, apesar do empreendedor não abordar a questão das dificuldades na captação de recursos e parcerias nota-se que a temática de recursos emergiu atrelada a importância da sustentabilidade financeira do empreendimento social.

Diferentemente de S\_04, que apesar de fazer uso de recursos próprios no momento inicial do negócio, já havia realizado um planejamento adequado para que se tornasse independente e conseguisse maior alcance. O planejamento do formato jurídico ao se desenvolver o negócio social só foi apresentado por S\_04 com propósito de maior escalabilidade e independência financeira.

O entrevistado da *startup* social S\_05 também ratifica a preocupação com a sustentabilidade financeira, explanando possíveis opções de arrecadação de recursos sem interferir na missão social proposta. Para o empreendedor é necessária à criação de um modelo eficiente e prático que permita escalabilidade e sustentabilidade no longo prazo.

Corroborando com o relato de S\_06 ao expor a insatisfação do uso de recursos próprios provenientes da sua atividade profissional para que haja a manutenção do negócio. Nesse sentido, autores como Pinto et al., (2016) e Leal, Freitas e Fontenele (2015) apontam a sustentabilidade financeira como relevante ao progresso de empreendimentos sociais, por propiciar meios autônomos de geração de receita, favorecendo a não dependência de doações ou subvenções.

Foi possível verificar a presença das categorias atreladas à dimensão financeira nos relatos coletados, em maior ou menor intensidade, sendo consideradas como dificuldades. Autores como Gaiotto e Machado (2016) e Braga (2013) retratam a importância dos aspectos financeiros para manutenção de empreendimentos sociais.

Considera-se que um dos principais objetivos das *startups* sociais é o de gerar benefícios para sociedade, por meio da mobilização e envolvimento da comunidade, permitindo o estabelecimento de novas soluções para as demandas vigentes (LEAL; FREITAS; FONTENELE, 2015), se faz necessária a emergência de facilidades nas formas de captação de recursos de modo a incentivar o fomento de mais iniciativas nesse contexto.

Apesar de não ser considerada como categoria para análise dos dados, emergiu no discurso de S\_01 a transparência nas relações e nos relatórios de impacto. Esse fator foi tido como essencial aos empreendimentos sociais por garantir maior confiabilidade nas informações passadas.

Eu acho, que na verdade a transparência vem para somar e ajudar o empreendedorismo social. Eu acho que essa necessidade dessa transparência, dessa cobrança pela transparência é muito positiva para o empreendedorismo social, porque se nós somos empresas serias que trabalham com impacto social e ambiental, então a gente mostrar para eles que a gente tá causando um impacto real, positivo, vai fazer com que aquela empresa nos perceba como diferencial, assim dizendo olha, vale a pena porque nos meus índices de transparência, nos meus relatórios de transparência, eu vou poder mostrar esse projeto que tô desenvolvendo com ele porque eu consigo tangibilizar esse resultado que eles nos dão. Então eu vejo como um ponto muito positivo, para gente e a para sociedade como um todo, acho que só tem a somar assim. E eu espero muito que a cobrança pela transparência seja cada vez maior, que eu acho que aí a gente começa a ter projetos mais corretos também, a sociedade começa a perceber quem faz um trabalho correto em relação à responsabilidade social e ambiental, ou quem faz da boca para fora, ou quem é mais cara [...] (S\_01).

Para o entrevistado os empreendimentos sociais devem assegurar a transparência em suas ações, no impacto gerado e no uso de recursos, demonstrando maior seriedade nas relações mercadológicas. O empreendedor ratifica os achados de Comini (2016) ao defender que os empreendimentos sociais devem ter a missão social assegurando a transparência e legitimidade em suas ações.

S\_01 afirma que a transparência é necessária para maior reconhecimento do empreendimento realizando um vínculo com a mensuração de impacto e apresentação de resultados. Conforme Braga (2013) pelos empreendedores sociais atuarem com base em uma missão social, apresentam particularidades condizentes com a natureza do empreendimento, as quais fortalecem a questão da transparência, confiabilidade e ética neste tipo de negócio. Convergindo com Eklington e Hartigan (2009), ao relatarem que a transparência no ES serve de norte para efetivação da mudança de comportamento na política, sendo portanto um fator essencial para jornada inicial do progresso sustentável e social.

É relevante destacar também que a dimensão localização emergiu por vezes atrelada à dimensão financeira, conforme é retratada na seção seguinte.

## **4.2 Análise das dificuldades na dimensão localização apontadas pelas *startups* sociais**

Essa dimensão não engloba apenas a localização física das *startups* sociais, mas também as características do contexto social e cultural do ambiente de atuação. Ressalta-se que como na dimensão financeira, a categoria da dimensão localização não esteve presente na

totalidade dos discursos, sendo considerada como principal dificuldade o contexto cultural onde o empreendimento esta inserido.

[...] Se o empreendedorismo social em Recife já estivesse mais disseminado na época que eu abri, eu iria saber lidar melhor né, como o contexto sociocultural, socioeconômico, como o modelo de negócio era uma coisa nova, essa inovação social ainda estava começando a ser respirada em Recife isso dificultou um pouco. Agora eu não posso dizer que é culpa do Recife, eu acho que é um movimento que esta acontecendo no Brasil como um todo, comparado com o Sudeste talvez sim a gente esteja atrasado, hoje já não acho tanto, mas naquela época sim. Então esse contexto mercadológico de Recife em relação ao empreendedorismo social atrapalhou, mas não posso culpar o Recife, eu acho que isso é um movimento ainda tá amadurecendo muito ainda (S\_01).

Eu sou de Maceió, é ótimo para passear, mas as pessoas não tem o pensamento voltado para o empreendedorismo. Sai de lá em 2007, para fazer faculdade aqui, a mentalidade que existe em Recife, no Nordeste é uma das melhores para empreender. Aqui tem maior influência para encontrar equipe, oportunidades, debater, fazer negócio tudo [...] Sei que se eu tivesse em Maceió eu não conseguiria, lá é muito carente dessa visão. É muito conservador, muito tradicional, meus amigos lá são muito tradicionais, com carreiras tradicionais, buscam mais estabilidade. Então a visão cultural é muito diferente. Pernambuco tem isso de ser o pioneiro. Ser o primeiro em tudo é mais alinhado com a visão de empreendedor [...] Porque o primeiro projeto foi massa no Chile, mas aqui no Brasil para a gente conseguir um cliente como esse do Chile é um pouco difícil (S\_02).

A gente tá trabalhando com uma metodologia muito nova, dentro de um modelo de ensino muito conservador, então isso é um outro desafio que a gente encontra. Porque o modelo de venda direta para o governo é realmente muito pesado, muito difícil de você conseguir viabilizar porque você, além da questão da transparência e da ética no processo de venda, que também é uma outra grande questão que eu acho que empreendedor seja ele social ou não, encontra na hora que ele vai fazer venda para governo, e aí tem a outra parte que é a parte cultural mesmo. Que a gente tá vivendo um modelo mais conservador de educação. Quem trabalha com educação, pensando mais a educação básica, acho que temos que lidar nesses próximos anos com o desafio dessa coisa mais conservadora mesmo (S\_04).

Inicialmente, essa questão cultural, a gente até conversou com outro grupo que é de Santa Catarina [...] E aí eu conversando com ela perguntei “e aí, como é assim essa questão de chegar com essa coisa do arquiteto”, ela disse assim “Jonatha a gente aqui tem o nome de arquiteto, mas a gente não tá mais assim dizendo que a gente é arquiteto e vai fazer isso, não, a gente já diz qual é a solução, justamente que quando tava dizendo que era arquiteto, que começava com esse discurso inicialmente como arquiteto, existia uma trava”. Existia uma trava e aí o que elas fizeram, elas disseram “não a gente chega já com a solução, se é pra fazer reforma, é pra fazer reforma, fazer não sei o que” e pronto, não precisa dizer que é arquiteto. Acho que a cultura atrapalha o Brasil como um todo, através da própria pesquisa a gente vê isso que apenas 15% das pessoas que reformam têm acesso a esses profissionais e dentro desses 15% a classe A que é a classe mais favorecida, apenas 55%

utiliza os serviços de arquitetura. Então assim, você vai vendo que a própria classe que é maior e que tem mais condições, eles não utilizam tanto como deveriam imagine nas outras, então vai abaixando [...] Outra dificuldade continua sendo o entendimento, mas aí na parte comercial, então assim, como a gente vai descobrir isso, que hoje ainda existe essa cultura [...] As pessoas tão recebendo esses tipos de benefício eles acham que realmente assim é só um benefício. Então assim tá muito acostumado ainda com o governo colocar a mão para poder fazer esse tipo de assistencialismo, e aí a gente vem com essa ideia diferente e tem esse choque. Então existe ainda essa cultura de eles aceitarem ainda os benefícios, serviços da gente também (S\_05).

O nome já tá dizendo, é um trabalho social, é de responsabilidade da sociedade. Então a responsabilidade não é só minha, de André Maia, não é só do Trilogia, não é só da galera que trabalha comigo no Trilogia, mas é uma responsabilidade de todos nós, minha, sua, da sua orientadora, é, do reitor da faculdade, do diretor da faculdade, então é uma responsabilidade social né. Onde todo mundo deveria arregaçar as mangas para poder fazer algo diferente, ou então ajudar e dar condições pra que as pessoas que trabalham com isso aí possam fazer [...] Uma das dificuldades que nós temos bastante é que algumas pessoas elas não entendem como é o trabalho né. Algumas pessoas quando veem animais em cativeiro elas começam a falar, atirar um bocado de pedra, e na realidade ela não sabem a importância de manter animais em cativeiro. Se não fosse o cativeiro alguns animais já não existiriam, na realidade o que a gente tem que procurar fazer é evitar que o ser humano, ele destrua o meio ambiente [...] É no contexto geral do Brasil. O brasileiro ele não é acostumado a ver criações de animais silvestres em cativeiro, coisas que em países de primeiro mundo existem e isso diminui bastante o tráfico porque existe uma facilidade maior e por conta disso não existe perda da genética animal, porque através da reprodução em cativeiro faz com que os animais eles possam ser cada vez mais, eles procriem, e não são levados à extinção (S\_06).

Observando o relato do S\_01, é factível a relação que o empreendedor realiza entre o contexto local e o fenômeno do empreendedorismo social como influenciadores no desenvolvimento do seu negócio, para ele o município do Recife (PE) apesar de ter evoluído no que concerne aos conhecimentos acerca desse fenômeno, ainda pode estar atrasado se comparado a outras regiões do país.

Analisando comparativamente, S\_02 afirma que ao se confrontar o município de Recife com Maceió (local de nascimento da empreendedora social), Recife é mais propício ao empreendedorismo, entretanto ao amplificar a comparação entre o Brasil e o Chile a entrevistada afirma que é mais difícil o processo de venda no âmbito nacional. Assim, a dimensão localização foi tida como dificuldade ao se analisar o contexto nacional de atuação (Brasil) e como favorável ao se focar no contexto municipal (Recife) em comparação com Maceió. Contudo, para fins de análise ao se observar toda entrevista é possível notar congruências nos relatos de S\_02 sobre o contexto sociocultural e a dimensão estratégica no

que tange a aceitabilidade de inovações no sentido de receptividade de mercado, sendo considerada, portanto como dificuldade.

O S\_03 não abordou a questão sociocultural nos seus relatos. O relato de S\_04 ao observar o governo como potencial cliente realiza o vínculo do formato da educação brasileira com o contexto sociocultural, que é considerada para entrevistada como conservadora, sendo resistente a novas propostas de ensino, constituindo uma dificuldade na proposição de novas metodologias. A entrevistada explana a transparência como dificuldade ao se referir ao âmbito licitatório público por acreditar que ainda carece de melhorias nos aspectos éticos da seleção. O conservadorismo na educação é influenciado por aspectos culturais, sociais, políticos e econômicos, os quais influem no grau de aceitabilidade de novos métodos de ensino.

S\_05, diferentemente dos demais, considera como dificuldade o contexto cultural de aceitabilidade de serviços prestados na sua área de formação (arquitetura). Para o entrevistado o país carece de maiores esclarecimentos acerca desses profissionais, para que o preconceito existente na contratação de arquitetos para reformas e obras como de alto custo, possa ser amenizado. O empreendedor salienta ainda a resistência da população na aceitação dos seus serviços por falta de conhecimento e pela conduta assistencialista prestada pelo governo.

A perspectiva cultural nacional também é tida como dificuldade por S\_06. Tal qual o relato de S\_05, o entrevistado explana que a falta do conhecimento da sociedade é uma dificuldade para efetuação das ações desenvolvidas. Por tratar-se de um empreendimento social que lida com a manutenção de animais em cativeiros, o empreendedor social expõe que sofreu críticas advindas da sociedade, e complementa também afirmando a corresponsabilidade no apoio ao fomento de empreendimentos sociais.

Apesar de algumas áreas de atuação das *startups* sociais não serem congêneres, os relatos permitem compreender as condições culturais como limitadoras a promoção dos negócios. Convergindo com as pesquisas de Silva, Moura e Junqueira (2015) e Leal, Freitas e Fontenele (2015), ao apresentarem que a localização do negócio pode favorecer a emergência de novas dificuldades. Assim, os resultados apontam que o quesito localização é considerado como dificuldade no competente a cultura, disseminação do conhecimento e aceitabilidade social.

Os dados analisados permitiram observar a percepção das dificuldades das *startups* sociais na dimensão localização, a qual igualmente à dimensão financeira não foi verificada em sua totalidade. Encerrada a discussão acerca dessa dimensão, apresenta-se a seguir os achados referentes à dimensão política.

### 4.3 Análise das dificuldades na dimensão política apontadas pelas *startups* sociais

A dimensão política é o norte de observância de como aspectos locais governamentais e burocráticos podem influenciar no sucesso ou fracasso dos empreendimentos. Nesse sentido, a categoria atrelada ao apoio do governo foi abordada por todos entrevistados com maior ou menor intensidade.

[...] Eu acho que um dos maiores aprendizados é que a gente precisa sim de uma reforma jurídica ou legislativa, não sei nem como posso explicar, mas precisamos ter uma legislação própria dos negócios sociais, porque a gente sabe como a carga de imposto é alta para empresas, e aí as vezes a gente tem que optar por ser ONG por necessidade de se enquadrar numa legislação mais branda, mais tranquila para gente, então a gente fica muito perdido entre um campo e outro [...] A gente nem é terceiro setor né, chamam muito de setor dois ponto cinco, aí a gente fica perdido realmente, a gente tenta se encaixar, é como se a gente dissesse aqui no Brasil é isso ou aquilo, teu negócio é melhor isso ou isso, não tem ninguém que diga “pô tem aqui um meio termo, tu és um misto de negócio, tu tem CNPJ mas ao mesmo tempo tu causa impacto social, então tu pode ser, sei lá, pode oferecer até, facilidades, tributos para os teus clientes por você esta causando impacto social e poder comprovar isso”. Então assim, ainda precisa de um amadurecimento em relação a isso no Brasil, e isso dificulta não só a mim, mas para todos os negócios que tem essa característica de propósito junto do lucro. [...] Legislação não me garante que eu posso, chegar para um cliente meu e dizer, se você fechar comigo por nós sermos uma empresa dois ponto cinco, híbrido, você vai ter um desconto nos seus tributos de x, y, z. Então como eu não tenho isso ao meu favor, dificulta muito, o mercado me coloca igual a qualquer outra empresa que trabalha sem o pensamento voltado para o impacto social ou ambiental, e aí a gente termina caindo na competitividade em relação sempre aos orçamentos, orçamentárias, e aí a gente volta a ser uma empresa tradicional, essa é a dificuldade que eu enfrento muito sabe, maioria delas esta puramente por necessidade, porque são obrigadas a tal, então tem legislações que obrigam, quanto maior, mais leis né, em relação ao impacto que eles causam, e a maior dificuldade é fazer um gestor perceber que ele não tem que fazer aquilo só quando é obrigado, ou, por exemplo, as pequenas empresas também precisam fazer isso sabe, não é porque não tem uma legislação batendo na sua porta por você ser uma pequena ou media empresa que você não pode trabalhar de forma responsável com o social ou com o ambiental. A gente não tem uma legislação para um de negócio híbrido, que seja tanto impacto social, mas também tenha que faturar como uma empresa, a nossa legislação não entende isso ainda (S\_01).

Esse negócio de que a legislação atrapalha é cliente igual, tem cliente que paga, tem imposto tem. Na minha opinião, quem fala que a legislação atrapalha é desculpa, é a mesma desculpa de quem não empreende por causa dos impostos. Tem muito, tem, mas você vai deixar de fazer por causa disso. Eu acho que o governo poderia apoiar mais no modelo de *startup*. Agora com aquela ideia da Receita Federal de que paga imposto de renda igual a

22%. Isso tá atrapalhando. O ecossistema poderia ser mais favorável, mas eu não acho que o jeito que ele é seja desculpa para não fazer (S\_02).

Acho que o Brasil poderia diminuir os impostos para os empreendedores sociais que estão começando (S\_03).

Ao mesmo tempo na hora que a gente busca entrar em processo de licitação, que o governo busca pelo menos três cotações de empresas que tenha soluções, a gente não encontra no mercado concorrentes diretos para o nosso produto, então fica difícil também entrar em modelos de vendas com editais tradicionais, muitas vezes os editais buscam empresas com histórico comprovado de pelo menos cinco anos ou com profissionais que tem tantos e tantos anos de experiência no mercado, e para quem tá lançando coisas novas você não tem esse lastre (S\_04).

Então aí fica nesse dilema, como não tem regulamentação para empresas dois ponto cinco a gente ainda, qual o peso entre em se tornar negócio, empresa normal e aplicar tudo que é de um negócio social e de ser uma ONG. Tem a questão dos impostos né [...] E por outro lado também, a gente vai tá querendo ou não, fazendo uma ação de ajuda para o governo que é uma coisa que não existe, essa questão de melhorias. Essa questão é mais um tipo de programa, o único programa que existe é a assistência técnica que não funciona, então assim, vai ter esses embates em relação a só isso né, conflitos de interesses em relação ao que deixa de fazer e aí chega outra pessoa e vai fazer. Então assim esses conflitos podem existir, acho que seria mais nessa linha (S\_05).

Nada no nosso país funciona porque é tratado de forma curativa, na realidade o que a gente precisa é tratar de forma terapêutica, por exemplo, eu preciso dar palestras pra poder as pessoas entenderem. Eu preciso promover a educação ambiental no meu caso. No caso da saúde pública o que tem que ter é prevenção. O problema é que a população ela só vai ao médico quando já está doente, então o que precisa ter é uma prevenção. Digamos, já que não é a minha área, os médicos teriam que pensar como é que fariam um processo preventivo pra poder fazer com que as pessoas elas, possam, evitar ficar doente. É bem isso aí. Eu acho que a solução de muitas coisas no nosso país vem através da prevenção e não da cura, porque tentar curar o tráfico de animais silvestres, por exemplo, quem faz isso é a policia fiscalizando, prendendo e até hoje não deu resultado, porque o tráfico continua crescendo e hoje em dia ele é o terceiro mercado clandestino mais lucrativo do mundo [...] como no Brasil tudo é muito demorado e não 100%, mas acho que 80% da população principalmente quem trabalha em órgãos públicos, existe um corpo mole, as pessoas são acostumadas a querer trabalhar pouco e ganhar dinheiro fácil, então por conta disso dificulta bastante. Isso aí é um dos maiores problemas que nós temos (S\_06).

Convergindo com o relato de S\_04 e S\_05, S\_01 ressalta em diversas fases da entrevista que é necessário que se desenvolva uma legislação específica com procedimentos burocráticos próprios para esses novos modelos de negócio. Esse discurso apresenta congruências com as pesquisas de Comini (2016), apresentadas na seção introdutória, ao expor que as características dos empreendimentos sociais pertencentes a países em

desenvolvimento envolvem a intencionalidade do negócio e sua atuação, em contrapartida o formato jurídico não é considerado para conceituação.

Relembra-se aqui, que a falta de regulamentação desses novos modelos de negócio surgiu atrelada a dimensão financeira referente às dificuldades no processo de captação de recursos, parcerias e de autossustentabilidade. Comtempla-se desta maneira, a necessidade que se faz presente no Brasil de uma legislação adequada que favoreça os empreendedores sociais (S\_01) e as *startups* no geral (S\_02).

Para S\_02 a legislação pode servir algumas vezes como fator limitador ao empreendedorismo, entretanto logo depois desta afirmação, a empreendedora defende que isso não define o sucesso ou fracasso do empreendimento. A questão de tributos apesar de não ter sido adotada como categoria na dissertação apareceu no discurso dos entrevistados, na segunda fala descrita a entrevistada expande o horizonte de impacto das altas cargas tributárias para as demais *startups*. A *startups* S\_03 aborda a dimensão política apenas em um relato expondo a existência do excesso de carga tributária para empreendimentos sociais. Entretanto S\_01 ao se referir a essa questão, aponta de maneira específica que a partir de uma legislação apoiadora de *startups* sociais poderiam ser ofertados descontos nos tributos incidentes como forma de diferencial competitivo ou de agregação de valor para o negócio.

Diferentemente das falas de S\_01, S\_02, S\_03, S\_05 e S\_06, o empreendimento S\_04 apresenta um olhar sobre o governo como cliente e não como apoiador, destacando a dificuldade de participação em processos licitatórios por envolverem normas que não atendem as características de *startups* sociais, justificando assim a procura por parceiros que possam participar desses processos e introduzir as ações da *startup*. A partir do relato foi possível observar a não adequação do modelo de licitações para *startups*, que segundo a entrevistada, ao exigir um tempo maior de atuação no mercado, dificulta a participação dessas novas empresas nos editais.

S\_05 afirma concisamente os impostos como dificuldades, apresentando suas ações como auxiliares ao governo, introduzindo a ideia de que são realizadas melhorias as quais é de responsabilidade de realização do primeiro setor, entretanto para o entrevistado o fomento de ações que são de responsabilidade governamental pode gerar dificuldades por contribuir para o conflito de interesses. Barros et al. (2014) apresenta um pensamento dissemelhante ao indicar o governo como possível parceiro de empreendimentos sociais, pelo empreendedor social proporcionar benefícios diversificados em diversas áreas. Assim o autor expõe a visão do governo como agente apoiador desses empreendimentos sociais por entender que os

mesmos auxiliam na supressão de demandas sociais e ambientais vigentes, “facilitando” seu trabalho.

S\_06 não expôs o governo de maneira explícita em seu relato e sim de modo indireto apontando como exemplos a ineficiência na promoção do conhecimento e de ações preventivas de combate ao tráfico de animais silvestres para a população. Assim, apela para o ângulo do apoio governamental a missão desempenhada pela *startup* social direcionada ao combate do tráfico de animais silvestres e a disseminação do conhecimento na sociedade. O entrevistado ainda salienta a ineficácia da esfera pública na possível prestação de apoio as suas atividades, apresentado o pensamento do comodismo do corpo funcional dos órgãos públicos brasileiros.

A burocracia também foi tida como dificuldade na maioria dos discursos, com ressalva de S\_03 e S\_05, que em contraposição aos demais, não abordaram essa questão.

[...] A gente não tem, por exemplo, uma burocracia específica para isso. A gente quando vai abrir um negócio ou a gente é ONG ou é negócio tradicional, essa parte burocrática ela tem um peso, mas a gente tem também as dificuldades cotidianas também, até do mercado entender o que de fato ele pode ganhar por apostar em uma empresa, é assim, por exemplo, eu enquanto empresa, as pessoas que me contratam, por exemplo, até certo ponto eles consideram um diferencial competitivo [...] (S\_01).

No caso da burocracia atrapalha mais, principalmente no caso de contador, prestação de contas, gasto para fazer empresa é bem alto é mais ou menos 4.500, advogado, burocracia, é caro. No caso da Thiki. Porque no caso da minha consultoria que estou abrindo é mais barato porque é mais tradicional, mas como a Thiki é uma *startup* esta sendo criada como *startup*, o contrato esta sendo criado como *startup*, então tem cláusulas de *startup* [...] A advogada esta criando um modelo muito personalizado e é muito trabalhoso (S\_02).

Tudo é muito pulverizado, então comercialmente falando você conseguir essas escolas, ou acessar esses governos é sempre um processo muito complexo. Então a gente, digamos nossa venda é de natureza complexa, onde são muitos tomadores de decisão, na hora que você pensa em governo, aí temo secretário de educação, subsecretários, equipe pedagógica [...] Você tem que vender essa ideia para direção, coordenação pedagógica e professores, se não o projeto não de fato abraçado. É um conjunto. Na verdade a gente tem um processo muito burocrático de venda para o governo né. Principalmente por conta de corrupção. Mas é processos que são muito difícil da gente conseguir fazer venda por esse modelo, até porque é um modelo muito vulnerável. Muito sensível. Então tem toda essa parte burocrática mais de regulamentação, que impacta muito o empreendedor na hora que era tenta trazer seu negócio, colocar o seu negócio na pratica (S\_04).

[...] Além de ter burocracia muito grande, as pessoas quando falam em trabalho social acha que o trabalho social é de responsabilidade só de quem

faz o trabalho social, mas é uma ilusão [...] A parte burocrática é que muita gente do setor privado, ele também não entende da máquina como funciona. Então fica mais difícil você conseguir angariar apoio já que quem é pra dar apoio algumas pessoas não entendem, não tem propriedade né (S\_06).

S\_01 aponta a burocracia como dificuldade, ratificando novamente a importância da emergência de uma legislação apoiadora para os empreendedores sociais. Já S\_02 reforça que a burocracia é de fato uma dificuldade principalmente se o modelo de negócio for de *startup*, ampliando assim a análise da burocracia como dificuldades não só no universo de empreendimentos sociais, mas em um contexto geral.

Diferentemente dos demais relatos, S\_04 ratifica que há excesso de burocracia no processo de venda, o que dificulta a participação da *startup* em processos de licitação, apelando novamente para uma visão do governo como cliente, divergindo assim da visão dos demais entrevistados. A empreendedora afirma em vários momentos a complexidade de todo processo, descrevendo as etapas e os profissionais que analisam a proposta, com intuito de esclarecer a demora no processo, abordando novamente a falta de ética no processo ao citar a corrupção como dificuldades no âmbito seletivo.

S\_06 corrobora apresentando os aspectos burocráticos como dificultosos no âmbito público, todavia o entrevistado amplia essa situação também no setor privado pela ausência de entendimento das ações desenvolvidas. Nesse sentido, GEM (2015) apresenta que a burocracia é uma dificuldade para perpetuação do empreendedorismo no Brasil, corroborando com Braga (2013) ao abordar focar no universo do empreendedorismo social relatando que entre outras questões, o excesso de burocracia pode ser considerado como dificuldade ao fomento desses negócios.

Percebeu-se que os discursos promovidos giram em torno do aspecto legislativo e dos fatores burocráticos cujas *startups* estão inseridas. Conforme apresentado na literatura, as políticas governamentais e públicas, bem como os mecanismos burocráticos, tributários e de legislativos podem ser limitadoras ao crescimento do empreendedorismo, por propiciar o aumento das dificuldades financeiras e a manutenção dos empreendimentos no mercado (IBPQ, 2015).

Entende-se, portanto que o contexto brasileiro ainda necessita de melhorias no que se refere aos aspectos legislativos, tributários e burocráticos, principalmente no âmbito de *startups* sociais. Sabe-se que esses modelos de negócios atuam na lógica dos empreendimentos tradicionais, porém com foco nas propostas sociais e serviços comunitários (MARIANO; MAYER, 2011). Dito de outro modo, para esses agentes a geração de riqueza

não é o fim, e sim um meio para o alcance dos objetivos. Assim, se propõe a necessidade de um novo formato jurídico que se adeque às suas características.

Portanto, a dimensão política foi abarcada no relato dos entrevistados como dificuldades, mas com diferentes percepções acerca do impacto da influência dos aspectos legislativos e burocráticos no desenvolvimento das *startups*. Dando continuidade à análise, apresentam-se as dificuldades observadas na dimensão intrínsecas na subseção seguinte.

#### **4.4 Análise das dificuldades na dimensão intrínseca apontadas pelas *startups* sociais**

Os principais aspectos abordados nessa dimensão envolvem a motivação, conhecimento, experiência na área e os processos de gestão. Salienta-se que a *startup* social S\_06 não abordou nenhuma categoria dessa dimensão como dificuldade. Referente às dificuldades de gestão observou-se a abordagem no relato dos demais entrevistados.

Então foram anos que, ao mesmo tempo que eu tinha que descobrir, desbravar esse mercado do empreendedorismo social eu tinha que me sustentar, então foi um desafio muito grande para gente, e gerir a empresa, então como eu falei, eu pivotei o negócio várias vezes, então tudo que eu fiz com a minha empresa, as pivotadas que eu dei, a descoberta de mercado, esse desbravamento em relação ao empreendedorismo social, a incubação, tudo isso foi feito em paralelo com o trabalho que eu colocava em prática no mercado e precisava sustentar. Então, eu acho que assim, me sinto mais maduro e mais tranquilo para gerir e meu negócio, acho que agora eu cheguei na maturidade, ainda vou ter que aprender muita coisa obviamente, mas cheguei na maturidade que me dá essa tranquilidade, assim de dizer o agora o pior passou, agora vamos gerir, meus conhecimentos de hoje em relação ao burocrático, ao legislativo, ao contábil, e também a inovação, ao meu tipo de serviço, aos produtos que ofereço, eu hoje consigo ter uma visão de fora, e consigo mexer meus pauzinhos assim e gerir melhor a empresa, acho que o pior já passou tô preparado para o que vem assim (S\_01).

Vi que cometemos erros básicos, por falta de recursos, *expertise*, porque era uma equipe de ciências políticas e advogados fazendo produto (S\_02).

Formação de equipe é um grande desafio. Quando conseguimos aumentar a conversão de alunos pagantes, conseguimos contratar mais pessoas e remunerar melhor quem já está trabalhando no Você Aprende Agora. Isso gera um círculo virtuoso que nos permite contratar mais pessoas e vender para mais alunos. Tenho dificuldade de gestão de equipe diárias, tenho mentores que se reúnem mensalmente para discutir sobre as ações (S\_03).

Temos um terceiro desafio, que é gente né. Busca de talentos e pessoas que tenham um perfil para trabalhar que sabem que não são salários altos. Então atrair pessoas eu acho que é outro grande desafio que a gente tem. Gerir uma *startup* é totalmente diferente de você fazer um processo de gestão de um instituto, de uma fundação, ou até de uma organização não governamental. Porque envolve fazer a gestão financeira, a gestão administrativa, a gestão de equipe, a gestão de desenvolvimento do produto, então são muitas gestões né, dentro desse grande tema gestão [...] Sem gente boa você não consegue chegar a lugar nenhum (S\_04).

Uma coisa que a gente percebe é o seguinte, nas faculdades a gente não aprende gestão de jeito nenhum [...] Muita coisa que eu sei que ainda é pouco foi que eu aprendi na prática mesmo [...] Hoje a gente tá os dois, mas você vê que são várias atividades que a gente tem, e aí pra dividir entre dois fica carregado, e assim é uma coisa que a gente ainda tem que aprender um pouco em relação a isso (S\_05).

Nota-se que S\_01 aponta as dificuldades enfrentadas e a justificativa dos insucessos iniciais, ligada à ausência de conhecimento sobre o empreendedorismo social e a manutenção da sustentabilidade financeira, ocasionando problemas na gestão do negócio fazendo-o entrar em colapso por vezes. Segundo o entrevistado, ao longo dos anos foi possível aprender a respeito da gestão, como também do empreendedorismo social.

Já S\_02 afirma que dentre outros problemas a falta de *expertise* e de equipe qualificada permitiu o aumento das dificuldades, depreende-se a falta de conhecimento da empreendedora na gestão de equipe e atribuições de funções adequadas à formação e experiência dos profissionais envolvidos.

Os depoimentos corroboram também com S\_03, ao defender que apresenta problemas de gestão de equipes, entretanto assim como S\_04, o empreendedor destaca a questão de uma remuneração satisfatória para os funcionários. Deste modo, nos relatos expostos foi possível identificar dificuldades nos aspectos de gestão vinculados também à dimensão financeira, ao refletirem sobre salários adequados para funcionários no empreendimento.

Destaca-se que as características da corrente de “negócios sociais” proposta por Muhammad Yunus, defende que os talentos selecionados para atuarem nesses negócios devem possuir uma remuneração satisfatória de acordo com a que é ofertada no mercado tradicional. Tal fato pode ser observado como dificuldade também nos achados de Braga (2013), ao apresentar que os empreendedores sociais enfrentam obstáculos de mobilização de recursos humanos, os quais podem ser influenciados pela ausência de conhecimento e experiência ao desenvolver o negócio.

O posicionamento do empreendedor social S\_05 permite verificar a gestão do negócio como dificuldade pela falta de conhecimento sobre o assunto. O entrevistado atribui a prática

como principal responsável ao desenvolvimento de habilidades de gestão e ainda apresenta a distribuição de atividades como dificultosa pela *startup* social só ser composta por dois funcionários (cofundadores). Gaiotto e Machado (2016) apresentam a gestão de equipes e as características intrínsecas dos empreendedores sociais de pequenos e médios empreendimentos como dificuldades, corroborando com o exposto.

São perceptíveis como as categorias de conhecimento e experiência se vinculam a forma de gestão de negócio, todavia não é possível afirmar que são fatores determinantes de sucesso nos empreendimentos sociais, considerando que não são suficientemente necessários para a supressão das demandas organizacionais emergentes, apesar de cooperarem para resolução dos problemas e no processo de tomada de decisão. Campelli et al. (2011) também converge nesse sentido afirmando de maneira generalista que o aprimoramento de habilidades de gestão, equipe e criatividade contribuem para o sucesso dos negócios.

Relativo ao conhecimento da área, todos abordaram a categoria com exceção de S\_06, mas com diferentes interpretações acerca da consideração como dificuldade.

Então era uma espécie de treinamento para comunidades e uma ponte para o cliente final, e eu tive que pivotar algumas vezes porque eu comecei a entender, o movimento do empreendedorismo social a partir do momento que eu estava inserindo nele. Hoje eu vejo os jovens, universitários abrindo um negócio social com consciência do que é um negócio social, na época que eu abri, parece pouco tempo, mas não é, porque a mudança foi muito rápida, na época não era claro o que era negócio social, então foi uma mudança de mercado e tivemos que acompanhar a mudança e me achar dentro dela (S\_01).

Ninguém tem conhecimento suficiente, se for esperar isso você nunca vai começar [...] (S\_02).

Estudei *business* e liderança e tenho formação também em relações internacionais. Mas o que considero mais importante é a leitura de livros, que contribuiu para gestão (S\_03).

Experiência é menos desafiadora do ponto de vista do conhecimento de mercado. A gente já conhecia quais eram dos desafios de trabalhar na área de educação, mas a gente não conhecia os desafios de vender para escolas. Então, o que é bem diferente né (S\_04).

As dificuldades são muito essas, a questão de conhecimento [...] A dificuldade mais realmente é tornar-se conhecido, as pessoas conhecerem, a questão do conhecimento (S\_05).

Percebe-se a partir do relato de S\_01 que a falta de conhecimento sobre o fenômeno do empreendedorismo social foi consideradas como dificuldades ao desenvolvimento do

negócio, conforme já observado por Braga (2013). Corroborando também com S\_04 ao expor que a ausência de conhecimentos específicos no processo de venda, foi dificultosa.

Os relatos de S\_02 e S\_03 não apontam o conhecimento como dificuldade para empreender socialmente. S\_02 apresenta a ideia que não tinha o conhecimento necessário para empreender, mas tal fato não foi impeditivo, nem deve ser, no fomento de empreendimentos sociais. S\_03 aborda o conhecimento de modo indireto, ressaltando sua formação acadêmica e os meios que utiliza para desenvolver a erudição.

Já S\_05 apresenta o conhecimento como dificuldade no cenário social de aceitabilidade, assim o empreendedor esclarece que a falta de conhecimento acerca das informações e atuação do negócio dificulta as ações propostas. De modo abrangente o GEM (2015) aponta o conhecimento atrelado à falta de capacitação da sociedade brasileira como dificuldade. Em outras palavras, o nivelamento educacional no país se dá no preparo de profissionais que buscam ambientes estáveis de atuação, dificultando a motivação e o preparo de pessoas que desejam empreender.

Outros trechos apontam os fatores de experiência sob diferentes perspectivas, não sendo elencado por S\_03 e S\_05.

Falta de experiência foi um ponto, minha enquanto gestor, eu abri a empresa muito jovem eu saí praticamente estagiário para ser dono de empresa, mas teve um lado positivo também, porque precisei aprender muito rápido os manejos de administrar um negócio. [...] Não tinha experiência enquanto gestor de negócio assim e nem consciência do tamanho que era o setor do empreendedorismo social, e do que eu poderia fazer com ele e nele (S\_01).

[...] Eu ia criar uma empresa e não ia levar a equipe, eu não posso levar uma equipe que não tenha experiência de gestão para uma empresa, a única pessoa que tinha experiência de gestão é meu atual sócio, ele tem experiência com tecnologia, *startup*, ele entende do mundo do negócio. Eu não podia trazer uma galera formada em direito e começar uma empresa com 10 pessoas, se começar com esse povo todo, nunca vou poder crescer, até hoje eu não pago salário para mim, imagine com 10 comigo hoje. Fiz mentoria com uma pessoa que tinha 15 anos de empresa que estava cometendo erros básicos como empreendedora, porque ela levou a visão de gestora para empreendedorismo, eu fiz olhe não vai funcionar. Abra a mão. Não é igual [...] Empreendedor é perfil. Aprende na prática (S\_02).

De lá para cá, a gente começou com o foco na educação básica, que era a nossa experiência. Nossa experiência era essencialmente trabalhando com secretarias municipais e estaduais de educação do Brasil, desenvolvendo projetos de inovação em escolas públicas. Então isso fez com que a gente também não partisse do zero, a gente resolveu criar a Tamboro a partir dessa experiência pregressa que a gente já tinha. Então quando a gente empreendeu em 2011 a Samara já tinha pelo menos uns 11 ou 12 anos de experiência na área de educação e inovação com política pública, e eu tava

trabalhando a 6 a 7 anos nessa área. Então acho que isso foi um ponto ao nosso favor. Apesar da gente nunca ter tido esse console de empreender sozinhas assim né. Foi um desafio, mas eu acho que a gente não éramos tão jovens, a gente empreendeu aí na faixa dos 40 a 50, que é diferente também do perfil da maior parte dos empreendedores que é um público mais jovem. A gente já tinha experiência na área mesmo que não fosse como empreendedora, mas dentro do, a gente já, a Samara era diretora da educação e cultura, gerenciava as tecnologias educacionais (S\_04).

Então assim, tem algumas coisas que a gente não sabe, a gente foi formado para questão realmente da parte de arquitetura, então assim aqui é que deu uma evoluída boa nessa questão das outras áreas que a gente não tinha muita prática, muita coisa [...] Dificuldade foi justamente informação. Quer dizer, a gente ter um modelo de referencia que era o programa Vivenda, depois veio o Moradigna logo em seguida. Então assim, a gente tinha essa referencia só que assim, todo trâmite por trás a gente não tinha entendimento nenhum de como era, de como eles faziam, como é que eles conseguiam fazer aquilo, como é que era o relacionamento com o beneficiário (S\_05).

Os discursos reafirmam a questão da gestão, bem como o aspecto da experiência para eficiência do negócio. Ressalta-se que o S\_01 não teve contato inicial com empreendedores sociais, refletindo como dificuldade a falta de conhecimento sobre o fenômeno do empreendedorismo social e de gestão. O entrevistado informa que ao longo do tempo obteve uma série de aprendizados que contribuíram para a maturidade atual que a *startup* social se encontra, o mesmo ainda apresenta a inovação, legislação e burocracia como importantes ao seu conhecimento e acredita que ainda tem muito a aprender.

A questão do perfil para empreender e da prática do empreendedorismo é levantada pela S\_02. Para a entrevistada o fator conhecimento e experiência na área não são tão influentes para o desenvolvimento do empreendimento, considerando que o empreendedor “é perfil”. Outro ponto levantado pela empreendedora social é a dificuldade na formação de equipes, sendo necessária a aquisição de profissionais com experiência de gestão para que o negócio possa fluir, apresentando certa divergência ao defender que o ato de empreender só é aprendido na prática, mas direcionando-se ao capital humano empresarial é preciso funcionários experientes e com conhecimento adequado.

Dessa forma, os achados convergem entre si. O primeiro entrevistado afirma que a ausência de conhecimento acerca da temática do empreendedorismo social foi uma das causas responsáveis pelo fracasso das ideias iniciais de negócio, a segunda entrevistada defende que o conhecimento não é suficiente, que a figura do empreendedor tem relação direta com perfil do agente e a aprendizagem surge apenas da prática.

Todavia S\_04 defende que a experiência e conhecimentos prévios foram favoráveis à implantação do negócio, alegando que a familiaridade com a área foi a responsável pelo surgimento da Tamboro. Porém, a empreendedora assevera que não possuía experiência em empreendedorismo o que foi uma dificuldade, em outras palavras, a atuação na área educacional foi relevante por propiciar experiências específicas, mas ao empreender foram emergindo novos desafios que não foram contemplados pelo conhecimento adquirido.

Desta forma, corrobora também com o exposto por S\_05 ao informar que apesar da formação direcionada a atividade fim do negócio, enfrentou dificuldades ao desenvolver o empreendimento por falta de experiência, fazendo uso inicialmente de modelos empresariais existentes com intuito de norteamento da implementação de ações. Assim, depreende-se que o conhecimento prévio alinhado com aprendizagem prática é necessário para o fomento desses empreendimentos, sendo observados numa perspectiva integrada.

Um tópico não considerado para análise, mas que surgiu nos discursos foi à aprendizagem, principalmente no tocante a fala do S\_01. Em suma, os entrevistados consideram que a aprendizagem ao longo dos anos foi importante para manutenção do negócio, graças aos insucessos tiveram oportunidades de reavaliar a situação e implantar novas ideias e formas de gestão que permitiram à adaptabilidade as demandas vigentes. Os entrevistados afirmam buscar conhecimento e inovações por meio de encontros com outros empreendedores/ mentores, acompanhamento de notícias e pesquisas cotidianas que coadjuvam para geração de valor do negócio. Assim a busca pelo conhecimento corrobora com as pesquisas de Gaiotto e Machado (2016) e Campelli et al. (2011).

A questão da qualificação para o empreendedorismo social é abordada na obra de Elkington e Hartigan (2009), os autores evidenciam que a formação profissional não possui relação direta com a promoção de benefícios sociais amplos. O aprisionamento ligado a um setor ou matéria pode ser limitador a inserção de inovações sociais que depende no geral da combinação de conhecimentos diversos. Corroborando com Edgar Morin, pesquisador francês, ao relatar que os acontecimentos não ocorrem de forma isolada assim como as matérias e os saberes, sendo importante o reagrupamento dos conhecimentos permitindo maior aprofundamento de saberes (SILVA JÚNIOR, s.d). Dito de outro modo, a formação em determinada área de conhecimento ou a experiência no setor de atuação não são fatores determinantes de sucesso, mas se integrados com a prática e novos conhecimentos, podem contribuir para maior eficiência organizacional.

Nesse sentido, salienta-se que instituições de ensino estão começando a se preocupar em ofertar cursos e qualificações direcionadas ao fenômeno do empreendedorismo e ES, pois

muitas das habilidades e conhecimentos requeridos possuem aplicação nos mais diversos setores, sendo relevante um arcabouço teórico preparatório para essas questões (ELKINGTON; HARTIGAN, 2009). Assim, a formação e o conhecimento podem colaborar para maior preparo dos empreendedores.

Ressalta-se que S\_03 também já possuía experiência com a área de docência, pois lecionada inglês antes de criar a *startup* social. O entrevistado afirma que a questão do conhecimento é relevante, e que busca por meio de leituras de livros contribuições de melhorias na gestão do empreendimento social.

Referente aos fatores intrínsecos motivacionais verificou-se a abordagem em apenas dois relatos.

É pancada quando se olha a receita, mas o negócio é levantar e olhar para frente (S\_03).

Para nossa sorte, temos nossas famílias muito engajadas também, tanto meu marido como meus filhos e a Samara também no caso dela tem a família apoiando também nessa empreitada. O que não significa que seja fácil. Muito tempo de viagem, muito tempo fora. [...] Mas assim esse desafio de administrar casa, família, filhos, marido, escola e tendo que empreender. Empreender na área de tecnologia né, nós somos uma empresa de educação que traz a tecnologia como estratégia forte, mas trabalhar na área de tecnologia também é uma área essencialmente masculina, então é um outro desafio né, a presença de empreendedoras mulheres (S\_04).

Depreende-se nos discursos que as dificuldades de gestão podem influenciar negativamente na motivação do empreendedor e por consequência no desenvolvimento do negócio. Nessa perspectiva Campelli et al. (2011) afirma que a “paixão” pelo negócio em si só não é fator de sucesso de empreendimentos, pois as questões relativas a autoestima, motivação e o conhecimento de gestão efetiva prejudicam a perpetuação desses. Ainda na perspectiva motivacional, Gaiotto e Machado (2016) propõe que os fatores intrínsecos são influentes para perpetuação do negócio por envolver as questões pessoais do empreendedor e a satisfação de necessidades primárias, as quais permitem o resgate da autoestima e produtividade.

Analisando o último relato é notável que o empreendedorismo social feminino foi abordado como dificuldade. De acordo com a entrevistada, ao atuarem na área de tecnologia enfrentaram problemas relacionados ao gênero. Desta forma, apesar de não ser considerada para fins da dissertação a questão do gênero surgiu como dificuldade, corroborando com os achados de Gaiotto e Machado (2016).

Assim a dimensão intrínseca esteve presente em todos os relatos em maior ou menor frequência, excetuando-se a entrevista com S\_06, apresentando falas alusivas aos fatores motivacionais, experiência e gestão como dificuldades. A dimensão estratégica segue no próximo tópico.

## 4.5 Análise das dificuldades na dimensão estratégica apontadas pelas *startups* sociais

A dimensão estratégica abarcou as peculiaridades na medição de impacto social e desempenho, a missão social proposta e o desenvolvimento de inovações. Foi possível observar a percepção dos empreendedores sociais acerca da mensuração do impacto social gerado e dos benefícios das suas ações. Nesse sentido, os entrevistados convergem de certo modo ao considerar como dificuldade, com exceção de S\_03 e S\_06 que não discorreram acerca da categoria de mensuração de impacto como dificuldade.

É difícil tangibilizar, o resultado que aquela empresa vai ter me contratando como fornecedor, porque eu tive que lutar muito para fazê-los entender, tentar tangibilizar qual o valor de marca que eles vão ganhar, convencer aquele cliente [...] é como se eu tivesse que criar, na verdade as bem feitorias que vou trazer para aquele cliente, porque não tem por trás alguma coisa que diga, tu tá causando impacto real, social e ambiental nos projetos que tu desenvolve para empresa x então você vai dizer para ela e ela vai ver as bem feitorias em relação a contratação [...] (S\_01).

Primeiro muitos negócios sociais que conheci primeiro se tornaram empresas, foram sustentáveis, atingiram o ponto de equilíbrio, conseguiram crescer como negócio para se preocupar com impacto. Porque você nasce querendo se preocupar com impacto desde o começo você tá procurando, é um pouco complicado porque você primeiro tem que ter cliente [...] Na Thiki para ser bem honesta esse não foi o primeiro objetivo. Uma dificuldade de qualquer empreendimento, primeiro é fazer dar certo para depois medir o impacto. A mensuração é diferente da medição de impacto, no meu trabalho no Chile tá lá, vendi para noventa escolas, multiplica por trezentos vou saber quantos alunos foram atingidos, só que aí é a métrica do resultado do curto prazo, entrega, os que receberam o conteúdo. Mas o impacto de médio prazo, quantos mudaram a vida, comportamento na comunidade. Esse impacto você não tem como tá medindo. Você fala do alcance. A gente vai mandar um material para ele sugerindo, mas às vezes você só vai ter resultado daqui a um ano e mesmo assim nem sei porque o menino que teve cinco anos de idade em uma aula sobre refugiados, talvez só demonstre o comportamento daqui a mais cinco (S\_02).

Hoje os nossos indicadores de impacto vão desde quantidade de usuários né, que tem acesso a nossa solução, especialmente de rede pública, esse é o

indicador mais fácil da gente achar. Mas depois todo monitoramento de impacto, e impacto na aprendizagem, no aumento do engajamento dos alunos, nas mudanças na visão dos professores a gente tem uma série de relatórios que vão sendo gerados enquanto os alunos e professores vão usando a nossa plataforma. Então a gente até consegue ter indicadores precisos e não empíricos em relação ao impacto dos nossos projetos. Um dos grandes desafios que a gente tem é garantir que a infraestrutura, ou seja, o laboratório de informática, o computador, a *internet*, de fato estejam funcionando para que a gente consiga analisar os dados das jogadas desses alunos, porque no nosso caso a gente trabalha com *gameificação* dentro dos produtos da Tamboro. Então a gente até consegue ter ferramentas para monitorar e avaliar o impacto do uso da nossa plataforma na aprendizagem dos alunos e na mudança de metodologia dos professores. Ferramenta a gente tem, muitas vezes o que a gente tem de dificuldades é conseguir monitorar esses dados porque se o computador não funciona e a *internet* não funciona a gente não consegue ter acesso a essa informação. Então realmente para quem trabalha com inovação e tecnologia na área de impacto social eu acho que isso vai até para além da educação, tem esse desafio de fazer monitoramento de impacto por conta de problemas básicos de infraestrutura (S\_04).

O processo de mensuração de impacto da gente é um pouco mais subjetivo porque assim, hoje a gente fornece um serviço que vai atender a família, então esse projeto vai atender essa família que é composta de oito pessoas. Então assim, o impacto direto são aquelas oito, então é um número baixo em relação ao número que existe, são quarenta milhões de pessoas vivendo em condições insalubres. Então assim, é um impacto muito baixo, então assim, qual é a forma da gente conseguir tentar mensurar isso. Diretamente a gente consegue saber porque é a pessoa que tá recebendo ali diretamente na ponta, mas a gente não tem ainda assim, é muito subjetivo. Então assim, a gente ainda não consegue, não conseguiu mensurar esse tipo de benefício que vem. É uma dificuldade isso [...] uma das pessoas que a gente tava fazendo o projeto, então no primeiro encontro a gente fez o questionário, perguntou muita coisa, só que ela tava bem tímida, e aí a gente perguntou “qual o sonho que a senhora tem” e ela disse que não tinha sonho. Então assim, ela disse que “qualquer coisa que vier pra mim tá bom”, então foi uma coisa bem impactante, ela tava bem assim, desmotivada. Ela tava numa situação bem, bem ruim. Só que no segundo encontro a gente já percebeu que já mudou o semblante, já mudou a forma de falar. Ela tava esperançosa, então a gente percebeu que já mudou. [...] Então acho que assim, como não tinha ninguém olhando pra ela, ela se sentia abandonada, mas a partir do momento que chegou uma pessoa olhando para aquela família, ela se sentiu acolhida e aí já gerou uma forma de se motivar. Tá criando esperança. Então foi muito assim, a gente não consegue mensurar a gente percebe isso (S\_05).

Os relatos contiveram congruências a respeito da percepção de impacto. S\_01 admite que apesar de ser difícil o processo de tangibilizar o impacto e resultados para as empresas contratantes, este é essencial para a fomentação de um diferencial competitivo e para o fortalecimento da transparência do negócio. Já S\_02 expõe uma reflexão significativa ao abordar o caráter subjetivo e contínuo de medição de impacto, relatando que o processo de

medir desempenho é diferente da medição de impacto, pois este último não pode ser medido por envolver mudanças comportamentais e aspectos subjetivos do indivíduo.

Analisando a fala de S\_04, inferem-se dificuldades de medição de impacto real atrelada à falta de infraestrutura adequada no fornecimento dos seus serviços, apelando para a perspectiva de apoio governamental no âmbito público para realização de suas ações.

S\_05 também explica a subjetividade da medição de impacto como S\_02, citando o exemplo de uma família beneficiária de suas ações, o entrevistado acredita que medir a quantidade de pessoas envolvidas não é o mesmo de medir o real impacto ocasionado na qualidade de vida e na autoestima individual dos envolvidos. Assim, os empreendedores sociais corroboram com os achados de Mariano e Mayer, (2011) ao defenderem que uma das principais dificuldades enfrentadas por esses agentes consiste na elaboração de indicadores e métricas que permitam a medição do impacto e benefícios gerados, facilitando a observação factível das melhorias geradas.

Nesse sentido, Leal, Freitas e Fontenele (2015) fazem alusão entre a localização e ao estabelecimento de métricas de medição de valor. Para os autores, esses agentes desenvolvem seus negócios em mercados com desempenho insatisfatório, contribuindo para inserção de novas dificuldades. Assim, os empreendedores sociais devem alinhar a missão social com intuito de gerar valor social e econômico, como também amplificar o impacto social ocasionado.

Referente ao alinhamento da missão social foi possível analisar posicionamentos convergentes com a dimensão de localização, conforme demonstrado nos relatos a seguir.

[...] Começou essa demanda das escolas precisarem trabalhar a parte social e ambiental dos seus alunos e sem saber como fazer isso na prática, sem ser uma coisa superficial. E aí a gente começou a perceber essa demanda, foi quando eu tive a ideia de montar o projeto dentro da Verda [...] Acho que isso seria o grande desafio que tô enfrentando agora, é chegar numa escola tradicional e bater na porta e dizer que precisa mudar, vocês não podem esperar que isso seja obrigatório, que venha do MEC, não. Não! Começa a fazer na tua escola, começa com os pais, que isso é o diferencial da escola, começa a mostra para os teus alunos que isso é importante para o futuro deles, começa a mostra para os teus professores que a educação mudou e que precisa estar alinhada com essas novidades do mercado, da educação (S\_01).  
[...] O manifesto da Thiki é contribuir para formação de indivíduos éticos em geral [...] O primeiro projeto a gente fez no Chile, com um amigo meu da viagem com uma metodologia de séries sobre direitos humanos, empreendedorismo, cidadania, liderança com intuito de melhorar o futuro [...] A gente quer trabalhar com a missão de indivíduos éticos de várias formas [...] Encontrar um modelo de como a gente vai vender, o que vai vender e que formato vai ser esse. Esse é o desafio de *startup*, qualquer

*startup* passa por isso não só o empreendedor social. Eu acho que no começo os desafios são muito parecidos (S\_02).

A gente tá trabalhando com uma metodologia muito nova, dentro de um modelo de ensino muito conservador, então isso é um outro desafio que a gente encontra. Para a gente ter resultados como todo negócio deve ter né, a gente ainda tem como premissa gerar impacto social. E na hora que a gente olha para o ensino superior e até corporativo de conseguir fazer esse recorte de trabalhar com jovens na base da pirâmide social no Brasil (S\_04).

A dificuldade maior é só o entendimento realmente de que a gente faz para que eles entendam aquilo ali e realmente aceitem. Então assim, dificuldade em relação a parceria, em relação assim a esse tipo, vai ter algum preconceito, provavelmente sim, porque a gente tá dentro de um governo tá quebrando a cadeia, né. Assim, porque hoje ninguém fornece o serviço pra essas famílias de periferia, então vai existir esse preconceito que é cadeia de quebrando, porque são pessoas que não tem acesso a esse tipo de serviço, são pessoas que não são de classe media alta (S\_05).

Hoje em dia o nosso maior objetivo e uma das maiores dificuldades é, a sede, a gente precisa de um local para nossa sede só que diferente de outras ONGs que o local seria uma casa, a gente precisa de um grande terreno, num local onde ele seja, digamos, apto à sobrevivência de animais. Então a gente precisaria de um grande terreno, por exemplo, em Aldeia [...] Onde a gente possa pegar, no lugar da gente pegar os animais e levar para o órgão ambiental, que lá também eles já são super lotados, a gente ia fazer todo trabalho. Pegar o animal, resgatar o animal, reabilitar o animal, que é no caso, medicar, fortalecer a musculatura de aves, por exemplo, caso elas estejam debilitadas, e depois deixar o animal apto a ser solto no meio ambiente. Caso ele não consiga ser solto, esses animais não são condenados a viver em cativeiro, é, esses animais iam ficar vivendo nesse local onde a gente ia simular o máximo possível do ambiente natural, por isso tem que ser um local apto, e a partir daí, esse animal, ele, vai ser utilizado para palestra, para visitaçao. Nosso espaço, o objetivo é ter visitaçao de principalmente colégio público porque nós acreditamos que o que tá faltando no nosso país é prevençao (S\_06).

Excetuando S\_03, os demais depoimentos apontaram o seguimento da missão social proposta no contexto local como dificuldade, sendo percebida como limitadora no processo de venda do produto/ serviço ofertado. A questão do conservadorismo da educação no Brasil foi ressaltada novamente pelos entrevistados, como por exemplo, por S\_04 como dificuldade no fomento da missão social. Destaca-se que a entrevistada S\_02 faz uma analogia do processo de venda que efetuou no Chile, comparando-o com o contexto brasileiro (dimensão localização) como dificuldade, a empreendedora social ainda abrange essa dificuldade para o universo das *startups* no geral, sejam sociais ou não.

Apelando para o sentido de resistência da sociedade, governo e investidores, S\_05 afirma que é necessário maior divulgação das ações e combate ao preconceito existente com

os tipos de serviços ofertados. Salienta-se o ineditismo da missão social proposta pela *startup* social no contexto municipal, sendo assim a falta familiaridade entre potenciais investidores e beneficiários é elencada. Em contraposição, S\_06 vincula a missão social como dificuldade no concernente a captação de recursos adequados para o estabelecimento da sede da *startup* social que no atual momento, assim como S\_04 conta com o espaço de *co-working* cedido pela incubadora social local para efetuar seus trabalhos. O empreendedor defende a ideia do acesso da rede pública ao empreendimento para que haja propagação do conhecimento e maior inclusão social.

Também é perceptível que os discursos abrangem a formulação de estratégias adequadas ao surgimento de novas demandas (S\_01, S\_02 e S\_04), ratificando as pesquisas de Drucker (1987) e Schumpeter (1911) ao caracterizar o empreendedor como o agente de mudanças que propicia inovação, aproveitando as oportunidades emergentes e criando novas demandas.

A partir da análise dos achados notou-se que a aprendizagem com as dificuldades contribuíram para o aperfeiçoamento da gestão e com o desenvolvimento da percepção da liderança. Nos relatos foi descrita a importância atribuída às demandas observadas na educação. O SEKN (2006) coopera nesse contexto defendendo que os empreendedores sociais geram valor social por meio da integração entre diversos fatores, dentre eles a liderança, formulação de estratégia e as forças contextuais são também consideradas influentes na manutenção do negócio.

Discorrendo a respeito das forças contextuais ressalta-se que elas envolvem a dimensão localização do negócio e os fatores da dinamicidade política, econômica, social, tecnológica, demográfica e ambiental (SEKN, 2006). Assim, a partir das falas observa-se a preocupação dos entrevistados a respeito das demandas e mudanças observadas no mercado, convergindo com a literatura exposta.

No que se refere à inovação, acentuam-se a busca pelo alinhamento das estratégias com ações inovadoras, mas indicando a existência do mercado para aceitação das mesmas.

A gente convencer a escola que ela precisa investir em empreendedorismo social, por “n” motivos, desenvolvimento das capacidades socioemocionais dos alunos, porque o mercado mudou, e vai existir uma cada vez uma cobrança maior em relação a isso, é um novo mercado, então a gente trata o mercado tradicional como a educação que, é muito ultrapassado, as inovações entre aspas na educação, é bem entre aspas mesmo, e é uma tristeza a gente descobrir isso, como o modelo da educação deveria tá mais a frente, ainda tá atrasado por conta de uma estrutura educacional errônea no Brasil. Então a inovação é muito forte, e essa coisa de levar o

empreendedorismo social para mercados tradicionais também é uma inovação, não deixa de ser, esta sempre bem presente na Verda. [...] É inovar é uma dificuldade pelo não conhecimento do mercado, mas ao mesmo tempo se a gente souber trabalhar bem, os produtos da gente e serviços da gente, a gente começa a mostrar que isso pode ser positivo no sentido da gente tá sendo o pioneiro, tá levando novidades, da gente tá estimulando o novo. É uma dificuldade que se bem trabalhada pode ser transformada num diferencial, eu encaro no fundo no fundo como uma coisa positiva, pelo menos eu tento trabalhar dessa forma, se não a gente caí nos vários buracos que a gente tem no Brasil e no Nordeste (S\_01).

Se você quer resolver um problema social de uma forma que ainda não foi resolvida você tem q ser inovador. Não tem outra alternativa ou então você esta fazendo errado. [...] Acho que é difícil de inovar em tudo, socialmente também porque as pessoas não são abertas a inovação. Do ponto de vista de receptividade de mercado, todo mundo quer, acha bonito, importante, mas na hora de você oferecer um produto não quer pagar. É uma dificuldade no mercado especialmente no de educação [...] (S\_02).

Uma dificuldade grande de quem trabalha com inovação especialmente na área de educação, é de conseguir chegar nas escolas, seja as escolas públicas, seja as privadas. [...] E também com os tomadores de decisão né, direção, coordenação pedagógica, os próprios professores, muitas vezes os próprios pais [...] A educação por si só, ela é um processo, então isso demora, você vê o impacto dessas mudanças que você traz isso faz com que tanto professores, quanto coordenação pedagógica e ate as próprias famílias fiquem muito ressaltados de trazer a inovação para escola. Não só na metodologia, mas no caso da Tamboro que trabalha com a questão também da tecnologia a gente ainda encontra a barreira da infraestrutura, laboratórios, máquinas muito antigas, falta de conectividade, que são premissas dentro da oferta das soluções da Tamboro que trabalha com plataforma de aprendizagem *on-line*, *gamificação*, personalização da aprendizagem. Então tudo isso acaba fazendo com que o nosso processo tanto de venda quanto de implantação dos nossos projetos na escola seja bastante complexo (S\_04).

A ideia sempre foi à mesma. A gente utilizar a arquitetura para melhorar a qualidade de vida, melhorar a questão de moradia das famílias de baixa renda. Então a gente veio com a primeira ideia que era fazer reforma diretamente para essas famílias, só que chegou aqui e a gente deu uma mudada [...] A gente tá tentando, a gente começou a fazer ali no formato padrão só que viu que assim o formato padrão não tem condições de se manter em relação aos custos que são muito altos. Então a gente tá tentando buscar coisas com segurança, assim questão de materiais que sejam confiáveis, mas que consiga trabalhar muito a questão de reforma, a questão de construção, aliando, para tentar baixar o máximo o custo e pra poder repassar para o beneficiário (S\_05).

Os relatos coletados de S\_03 e S\_06 não abordaram a categoria da inovação. Analisando a fala de S\_01 nota-se que a inovação esta sempre presente no cotidiano da *startup* social e que apesar do contexto mercadológico resistente, o empreendedor observa as oportunidades e demandas. Em contrapartida no discurso de S\_02 ao citar o contexto regional do município de Recife (PE) como favorável ao empreendedorismo na dimensão localização,

a entrevistada entra em contradição ao afirmar que a resistência das pessoas em aceitar a inovação, dando a entender que o processo de ofertar propostas inovadoras não tem boa receptividade no mercado no qual atua.

No discurso promovido por S\_04, percebe-se a relação da inovação com a não aceitabilidade e infraestrutura inadequada, este último também foi vinculado ao processo de mensuração de monitoramento de alunos por não permitir o acompanhamento de desempenho de maneira eficiente. O último relato (S\_05) aborda ações inovadoras de modo implícito ao explicar as diversas ideias geradas e modificadas com vistas à manutenção do negócio, trazendo à tona os conceitos de eficácia e eficiência na proposição de melhorias sociais por meio de reformas confiáveis, de baixo custo e alta escalabilidade. Assim, a inovação tornou-se dependente da demanda vigente e da dimensão localização por necessitar de recursos financeiros para sua aplicabilidade.

De acordo com Mariano e Mayer (2011), dentre as principais características dos empreendedores sociais tem-se o desenvolvimento da missão social; pertinência da inovação na atuação; fortalecimento dos aspectos da ética e transparência; envolvimento da sociedade, governo e empresas; e proposição de ações que permitam impacto social, bem como a sua disseminação. Os autores ratificam que o caráter inovador do empreendedor social garante sua diferenciação dos demais negócios atuantes na esfera social, além também do incentivo a cooperação e integração de todos os atores envolvidos no processo.

Ressalta-se também que ao analisar a dimensão estratégica constata-se a abordagem da dimensão da localização do negócio relativa ao aspecto cultural, o que propicia resistência aos produtos e serviços inovadores na visão dos empreendedores entrevistados. Entretanto o ato de inovar socialmente foi considerado também como um diferencial das organizações, a dificuldade analisada abarca também a questão localização na categoria do contexto sociocultural que apresenta resistência na aceitação do “novo”.

Depreendem-se as maiores preocupações inerentes à categoria da inovação reflete-se na dimensão de localização do negócio, na categoria do contexto sociocultural e da aceitação mercadológica, não sendo referente ao processo de criação e criatividade. Dentre os relatos coletados, S\_03 não discorreu acerca da dimensão estratégica. A seguir são expostas as dificuldades emergentes da entrevista com a S\_01, S\_05 e S\_06 relativas ao processo de incubação.

## 4.6 Análise das dificuldades na incubação

Nesta seção, são apresentadas as dificuldades enfrentadas pelas *startups* sociais que vivenciaram o período de incubação. A *startups* sociais Verda e Trilogiabio participaram da incubação entre os anos de 2016 e 2017, já o iniciou a incubação na mesma incubadora social em 2017 e tem como prazo de término do processo o mês de junho de 2018.

Por meio do discurso promovido por S\_01 e S\_05 foi possível verificar convergências na percepção da aceitabilidade de múltiplos formatos jurídicos pela incubadora social.

Foi um começo difícil porque fomos a primeira turma, eles ainda estavam fechando a metodologia deles, entendendo como poderia trabalhar. Ele abarcou tanto terceiro setor quanto negócios, ou seja, tanto ONGS como empresas com CNPJ como a minha. Então eram públicos diferentes e ele teve que perceber isso para entender que o nivelamento não é igual, era diferente lidar com terceiro setor e lidar comigo, que sou negócio social, negócio de impacto social. Então assim, a gente pegou uma estruturação, em nos seis primeiros meses foi de descoberta não foi de tanta ajuda, eles ajudaram com algumas monitorias, principalmente contábeis, tirando dúvidas contábeis e jurídicas, coisas mais burocráticas. No segundo semestre agora em janeiro, a gente já dando *feedback* para eles, do que a gente tava precisando, que tava percebendo que nós não éramos terceiro setor, e que eles precisavam entender isso e etc. Aí eles mudaram a metodologia deles, trabalho com os negócios e começaram a dar uma mentoria mais prática, e não é nem prática, mais voltadas para a gente assim, moldadas para o negócio da gente, e aí começaram a ser mais assertivos em relação a ajuda que poderiam dar (S\_01).

[...] E também aqui uma coisa boa, porque assim, como é uma incubação social, é uma questão mais para ONG [...] Então assim eles vão direcionando, modelando, o que a gente tá imaginando e vai vendo. Então assim, hoje tem um grupo que tem mais tendências para negócios sociais e outro grupo que tem tendência para ser ONG (S\_05).

A partir dos relatos percebe-se que pela incubadora ser relativamente nova no mercado, ainda estava em processo de desenvolvimento de ações e percepção de necessidades dos negócios incubados. S\_01 expõe que algumas peculiaridades da incubadora careciam de melhorias, dentre elas: a não adequação de ações direcionadas para as dificuldades condizentes com o formato jurídico das *startups* sociais autossustentáveis. Entretanto, o entrevistado defende que ao longo do tempo essa adequabilidade das ações às demandas peculiares aos negócios sociais, foi se desenvolvendo. Igualmente S\_05 informa a existência de organizações com diferentes formatos jurídicos de negócios, dando a entender que a incubadora social permite que o empreendedor social incubado possa decidir o tipo de formalização desejada.

Reflete-se que pela não padronização de formatos jurídicos adequados para os

empreendimentos sociais no Brasil, problemas como esse podem ser comuns. Ao se lidar com um público diverso é necessário que o processo de incubação seja elaborado respeitando às particularidades de cada empreendimento e dos seus empreendedores.

Nessa linha de pensamento, Moretto Neto, Garrido e Justen (2011) afirmam que as incubadoras devem desenvolver a gestão social dentro dos empreendimentos sociais, criando ambientes propícios a geração e troca de conhecimentos, inovações e projetos, com vistas ao incentivo da criatividade e do impacto social. Em contraponto a transferência e troca de ideias entre organizações incubadas com diferentes abordagens, áreas de atuação e formatos jurídicos podem ser promissoras, por permitir a criação de redes de relacionamento, como também o compartilhamento de experiências contribuindo para amplificação da visão do empreendedor social.

Ademais, o entrevistado S\_01 afirma também que obteve ajuda nos aspectos burocráticos, legislativos e contábeis, o que facilitou na superação das dificuldades nas dimensões políticas e financeiras. Tal fato denota a relevância do processo de incubação, pois ao se direcionar ao contexto brasileiro sabe-se que entre as principais causas de falência em *startups* se encontram o excesso de impostos, juros e encargos, seguidos da forte concorrência, ausência de linhas de crédito e questões intraorganizacionais como o processo de gestão e administração (SEBRAEa, 2016).

A partir da atuação da incubadora nessas áreas é possível contribuir para maior organização, independência e entendimento dos agentes empreendedores acerca dos seus processos, serviços, produtos, impostos e legislação, que como já foi exposto, são considerados como dificuldades para os empreendimentos sociais.

S\_01 e S\_05 discorrem ainda sobre o processo de incubação ao relatar o número inicial de incubados e o nível de adiantamento de cada empreendimento.

Éramos 50 projetos inicialmente, então, você imagina assim, a gente tinha cursos livres com os 50 projetos e cada um no nível diferente, então acho que esse descompasso, esse de nivelamento entre um projeto e outro fez com que o meu projeto perdesse um pouco o interesse, porque eles começaram a dar coisas muito básicas, e para mim começou a ficar desinteressante. Eu acho que o erro foi mais esse assim, foi essa dificuldade de nivelamento entre os projetos [...] A partir do momento que eles conseguiram, dar mentorias próximas ao meu problema, entender qual era o meu problema e me pegar para eu poder trabalhar isso, aí a gente começou a otimizar melhor, então eu não sei como eu poderia rotular isso para ti, sabe assim, esquematizar isso [...] Se eu pudesse dividir, eu acho que minha incubação teve dois momentos: inicial uma ajuda mais burocrática e o segundo momento que foi muito mais interessante que foi como modelar o negócio (S\_01).

Não sei se é dificuldade, mas aqui tem empresas consolidadas e a gente que chegou com uma ideia, então assim, existe essa diferença que por um lado é bom que a gente consegue entender um pouco, com esse convívio, com essa rede, mas por outro lado também assim, a gente, tem um ritmo que seja bem mais acelerado, só que aí tem organizações que não tem. Como tem essa mescla a gente não consegue correr como gostaria (S\_05).

Depreende-se que a incubadora apresentou propostas diversas de forma a contribuir para o desenvolvimento dos incubados, entretanto não considerou as diferentes fases de maturação do negócio bem como o formato jurídico dos mesmos, sendo considerada satisfatória a partir do momento que as ações de mentoria direcionadas as problemáticas inerentes ao modelo de negócio das *startups* entrevistadas foram concretizadas.

Apesar das dificuldades apontadas pelos empreendedores, foram emergentes elogios acerca da percepção do processo de incubação, com exceção de S\_01.

O principal daqui é justamente a rede. Então assim, a gente consegue se fortalecer e a gente vê que são várias pessoas com o mesmo propósito. Atuando em áreas realmente diferentes, mas o propósito é o mesmo, ajudar o próximo. Tanto a questão educacional que a gente recebe, que a gente consegue realmente ter um foco, ter um direcionamento para conseguir evoluir, quanto também essa rede. Então assim 95% proveitoso, os outros ainda vai se adaptando, essa questão de tempo, como a gente é um negócio então assim, mais voltado para questão de mercado mesmo, mas assim, isso é uma coisa que a gente vai conseguindo moldar (S\_05).

[...] Ele vem com um potencial que foi para nos ajudar a entender mais o que e um terceiro setor, pra ajudar a gente a saber como quem faz trabalho voluntário pode ser monetizado, porque a pessoa que ela faz trabalho voluntário aqui, também pode ganhar dinheiro é um trabalho como qualquer outro, e ainda mais de certa forma, modéstia parte falando, mais digno né, porque você tá fazendo algo para ajudar ou alguém, ou alguma pessoa, ou algum ser vivo como era o nosso caso. Então o objetivo é capacitar e fazer com que as ONGS, ou os projetos, as ideias, elas saiam do papel e passem a existir, não existir como a gente existia antes que era apenas um projeto de redes sociais onde as pessoas ligavam e a gente fazia o resgate e sim existir de forma, é, eu posso falar profissional né [...] Você tá incubado, o problema é que a maioria das pessoas que acredito que quando vão se incubar vão tá resolvendo todos os problemas da sua vida né. E não é bem assim. [...] cabe a cada ONG, cada negócio, cada gestor, empreendedor social, ele correr atrás das informações e participar das mentorias pra poder estar apto a trabalhar como ONG (S\_06).

S\_05 aponta a criação de redes de relacionamento como promissora à transmissão de conhecimento entre os empreendedores e maior conectividade e aprendizado entre os mesmos. S\_06 defende a importância da incubadora social no desenvolvimento das *startups*

sociais, como também o interesse de cada líder de empreendimentos incubados em se dedicar ao progresso e perpetuação do negócio, não deixando a responsabilidade de sucesso ou fracasso vinculada apenas a incubadora social. Outro ponto emergente reflete-se na fala do empreendedor acerca das ideias e projetos saírem do campo cognitivo e tomarem forma a partir da incubação, desta forma o entrevistado aponta que a incubação favorece a práticas das ações anteriormente planejadas, tornando possível o desenvolvimento das organizações incubadas. Assim a incubadora além de contribuir nas questões educacionais e de capacitação fornece também um ambiente acolhedor e propício a interação entre os indivíduos (BEZERRA; SILVA; CARVALHO, 2013).

Mariano e Mayer (2011) ratificam o papel fundamental das incubadoras no fomento de empreendimentos nascentes, salientando que a taxa de mortalidade empresarial é relativamente menor se comparadas as que atuam diretamente no mercado no ciclo inicial do negócio. Nessa linha, Figueira et al., (2017) defende que o processo de incubação de *startups* colabora para o desenvolvimento e potencialização de resultados, por permitir a inserção dos empreendedores em um ambiente propício a orientação e suporte gerencial. Assim, os autores salientam a necessidade do processo de incubação para empreendimentos sociais nascentes, cabendo-se uma reflexão concernente à aceitabilidade da incubadora em selecionar empreendimentos sociais em diferentes estágios de desenvolvimento, o que para os entrevistados (S\_01 e S\_05) pode ser tida também como uma dificuldade.

Cabe ressaltar que apesar da criação recente, a incubadora conseguiu contribuir para o desenvolvimento das *startups* sociais conforme exposto pelos empreendedores, corroborando com os estudos apresentados na Fundamentação Teórica que afirmam que as incubadoras fomentam o empreendedorismo e desempenham um papel fundamental na promoção desses novos negócios.

## **4.7 Diferenças observadas entre as *startups* sociais incubadas e as demais.**

Conforme fora mencionado, as *startups* sociais Verda (S\_01), Abra (S\_05) e Trilogiabio (S\_06) vivenciaram um período de incubação diferentemente das *startups* Thiki (S\_02), Você Aprende Agora (S\_03) e Tamboro (S\_04). A partir da análise dos relatos dos entrevistados foi possível observar convergências nos discursos, entretanto foi notória a discrepância de opiniões referentes a algumas categorias específicas.

Na realidade vivenciada pela Thiki, constituída como MEI no momento da coleta de dados, a dimensão estratégica se sobressai em comparação as demais, principalmente acerca da inovação e mensuração de impacto/ desempenho. Essas categorias estiveram presentes no discurso da entrevistada diversas vezes, contextualizando sua preocupação inerente à adequação na proposição de novos produtos e serviços que se adequem as demandas latentes do mercado. Apresentando convergências com o discurso da Verda que também exprime preocupações direcionadas a dimensão estratégica.

Para *startup* social Verda, a questão estratégica esteve presente de maneira significativa no relato, principalmente no tocante a inovação social na oferta de seus produtos e serviços e da falta de aceitabilidade do mercado, apresentando similaridades com a Thiki. Outro ponto bastante discutido pelo empreendedor social refere-se à falta de apoio político/ legislativo no país para *startups* sociais que dificulta a atuação das mesmas, abordando a dimensão política com intensidade nesse sentido, corroborando também com os discursos promovidos por S\_05 e S\_06.

Adentrado no discurso da segunda *startup* social incubada (Abra) é notável a maior presença de dificuldades atreladas ao processo de captação de recursos e parcerias, como também inerentes dimensão da localização. Reflexiona-se que a não formalização jurídica do empreendimento social pode influenciar no agravamento de tais problemas por dificultar o processo de legitimidade e reconhecimento da organização no mercado e na sociedade.

Ainda referente ao relato, percebe-se convergência entre a categoria do conhecimento da dimensão estratégia com as dimensões de localização e financeira. O empreendedor social afirma que o não conhecimento da sociedade acerca das suas ações e da atuação do profissional formado em arquitetura dificulta o acesso da organização até os beneficiários, como também o processo de parcerias.

A autossustentabilidade emerge por vezes no discurso, apesar do notável sentimento de dúvida acerca de um formato jurídico adequado para atuação do negócio. Assim, o Abra converge com a *startup* social Você Aprende Agora, que apresenta como segunda dimensão mais frequente a financeira. Ao ser entrevistado o empreendedor do Você Aprende Agora destaca a importância de ser sustentável e as dificuldades que enfrentou principalmente no momento inicial do negócio, onde investindo com recursos próprios não conseguiu mais se manter.

Diferentemente das demais a Tamboro já iniciou sua atuação com um formato jurídico pré-estabelecido que proporcionasse independência financeira. Constituída como S.A a empreendedora social afirma que houve sim, investimentos de recursos próprios no negócio,

mas não ratifica com intensidade essa dificuldade. Todavia foi ressaltada a questão de equilíbrio entre o âmbito pessoal, familiar e profissional e questão do gênero como dificuldades, além do não conhecimento alinhado a temática do empreendedorismo, destacando desta forma a dimensão intrínseca em maior intensidade.

Assim como o Abra a *startup* social Trilogiabio, apesar das ações serem em uma área diferente, apresentou congruências acerca das principais dificuldades estarem atreladas a dimensão cultural e financeira. Para o empreendedor social a falta de esclarecimento da sociedade sobre as ações que são desenvolvidas e a importância da manutenção de animais em cativeiro e do combate ao tráfico de animais silvestres constitui uma dificuldade no fomento de suas ações, tanto é que o mesmo optou pelo fornecimento de palestras com intuito de difusão do conhecimento.

Nota-se que os aspectos de experiência e conhecimento da área pelo empreendedor social não foram citados, subentende-se que pelo empreendedor já possuir formação na área e uma larga experiência no tratamento de animais e ministração de aulas, tal fato não deve ter sido considerado como dificuldade relevante. Desta forma, a dimensão intrínseca não esteve presente no discurso diferentemente das demais *startups* sociais entrevistadas, que a abordaram em maior ou menor grau suas categorias.

A dimensão financeira surge no relato do Trilogiabio vinculada ao processo de captação de recursos e parcerias. Entende-se que pelo empreendedor social desenvolver uma missão social que necessite de potenciais investidores para a construção de uma sede de acolhimento de animais silvestres, tal fato se torna ainda mais dificultoso na visão do entrevistado pelo formato jurídico de MEI e não como ONG, que para ele facilitaria a possibilidade de investimentos e doações.

Assim, Verda, Abra e do Trilogiabio apresentaram similaridades referentes às dificuldades observadas. A categoria motivacional não esteve presente explicitamente nos relatos coletados da *startup* social Verda, assim como nos da Thiki, Trilogiabio e Abra. Foi possível notar que as dificuldades de caráter estratégico estavam alinhadas a aceitabilidade da inovação social e a geração de impacto e desempenho. Em muitos momentos o empreendedor social ressalta que busca por meio da observação de demandas a adequação dos seus produtos e serviços, principalmente no contexto de escolas públicas, e que estava trabalhando nessas linhas em conjunto com a incubadora.

Inferese que não foram observadas diferenças significativas nas dificuldades enfrentadas pelos empreendedores sociais que possuem negócios incubados e os que não

possuem. Ainda assim, a percepção entre essas dificuldades e o enfrentamento das mesmas é diferente entre os entrevistados.

No cenário dos incubados, destaca-se que a Verda intensificou seu discursos na dimensão estratégica e política, diferentemente do Abra e do Trilogiabio que tiveram seus relatos fortalecidos nas dificuldades da dimensão financeira e de localização. Observou-se nesse sentido, que a Verda trata-se de um empreendimento social que desenvolve ações criativas e sustentáveis, temas esses que são mais difundidos na sociedade brasileira, se comparado a questão do tráfico de animais silvestre, manutenção de animais em cativeiro e do reconhecimento de profissionais de arquitetura para realização de obras para família com baixo poder aquisitivo. Assim, a dificuldade de localização nessas últimas está atrelada a falta de conhecimento e reconhecimento da sociedade sobre as ações propostas.

Adentrando no universo das *startups* não incubadas., primeiro reflete-se que todas elas são atuantes na área de educação, o que permite a maior incidência de similaridades entre as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores sociais. A Thiki apresenta seus relatos abordando em primazia as dimensões estratégica e intrínseca, assim como o Você Aprende Agora e a Tamboro ao abordar os aspectos intrínsecos como dificuldades. Entretanto, o Você Aprende Agora retrata ainda a dimensão financeira no que tange a importância do processo de autossustentabilidade do empreendimento, diferentemente da Tamboro que abarca os aspectos estratégicos com maior intensidade.

Depreende-se que com a inserção dos empreendimentos sociais na incubadora social foi possível que eles tivessem auxílio no enfrentamento dessas dificuldades, como também a criação de redes de relacionamento e troca de conhecimento entre as organizações. Nesse sentido, Ferreira et al. (2014) salienta que a incubadora contribui para eficiência na gestão dos empreendimentos, além de favorecer a capacitação dos incubados, no processo de aquisição de capital e divulgação do conhecimento para âmbito privada, governamental e acadêmica (ARAÚJO; CASTRO, 2016).

Outro papel fundamental desempenhado é facilitação da troca de conhecimentos entre os agentes, que a partir das suas experiências podem colaborar para a proposição de soluções criativas para as dificuldades inerentes a cada negócio. Deste modo, admite-se que a incubadora social selecionada, apesar de necessitar de melhorias no direcionamento das atividades propostas devido à criação recente no mercado, contribuiu de maneira complementar no desenvolvimento da *startup*.

Na seção seguinte são apresentados de maneira mais detalhada a discussão dos resultados, a relação entre as dimensões e as dificuldades futuras que os entrevistados acreditam que irão enfrentar.

## 4.8 Discussão de resultados

A partir da análise dos relatos percebem-se peculiaridades referentes aos tipos de *startups* entrevistadas. No caso da *startup* social Verda, o entrevistado apresenta um discurso direcionado para dimensão estratégica com o uso repetido de nomenclaturas específicas como “diferencial competitivo” e “impacto”, o qual denota sua familiaridade e conhecimento da temática. O empreendedor também salienta os aspectos que envolvem as dificuldades obtenção de clientes e parceiras, para ele a questão tributária e legislativa no país poderia conceder um formato jurídico específico para os negócios que atuam no âmbito social, bem como possibilidade de descontos e taxas que possam servir de atratividade e confiabilidade na obtenção de clientes.

A questão financeira também foi exposta no discurso da Verda em relação às dificuldades na obtenção de recursos e parcerias, que poderia ser abrandada por meio de uma legislação apoiadora desses novos modelos de negócio. Relativo ao conhecimento da área ressalta-se a não familiaridade do empreendedor com a temática do empreendedorismo social, como também na área de atuação do negócio. Destaca-se também que a falta de experiência ou como fora chamada nos relatos “*expertise*” (termo presente também nos relatos de S\_02) em determinados momentos ocasionou erros e dificuldades na gestão da equipe.

Outros fatores presentes no discurso da Verda são relativos à localização do negócio, principalmente no que concerne à questão cultural e de resistência às inovações no mercado. Apesar da categoria inovação estar atrelada a dimensão estratégica, ela aparece em assertivas vinculada aos aspectos culturais, sendo relacionada ao fato da não receptividade a inovação ter relação direta com a cultura local e ao contexto empresarial.

Adentrando na análise dos relatos da Thiki, nota-se que a dimensão estratégica assim como a Verda, se destacou. S\_02 defende a categoria de medição de impacto como dificuldade. Para entrevistada o processo de medir impacto é diferente de mensuração de resultados por envolver maior subjetividade de observação comportamental no longo prazo, principalmente pela sua área de atuação estar vinculada a educação com base em princípios éticos.

A inovação e a inovação social foi apresentada tanto na dimensão estratégica quanto na de localização (no sentido do contexto social e cultural). Ainda referente à dimensão estratégica foi perceptível a preocupação da empreendedora social em avaliar a forma de venda e prestação de serviço das suas ações no contexto brasileiro, tendo em vista que a mesma já havia vendido para o Chile com resultados positivos.

A terceira categoria presente no discurso de S\_02 foi o alinhamento da missão social. Entretanto a empreendedora expõe que ao desenvolver o “negócio social” tem-se a dificuldade de criação de modelos condizentes a missão social proposta.

As categorias da dimensão intrínseca estiveram presentes no discurso em sua totalidade, em maior ou menor grau. A experiência e conhecimento da área foram destacados na entrevista. A experiência foi abordada com controvérsias, alguns momentos a empreendedora avalia que empreender é perfil, independente do conhecimento e experiência prévia, não sendo diretamente designadores de sucesso de *startups* sociais, pois o ato de empreender só é aprendido na prática.

Entretanto em outros trechos, ela afirma que o fato de já ter conhecimento e vivência na área foram relevantes para o desenvolvimento da *startup* social. A empreendedora cita como exemplo uma mentoria que desenvolve com uma empreendedora social que possui experiência como gestora, mas ainda assim enfrenta dificuldades no negócio, por levar uma visão de gestora de empresas tradicionais para um empreendimento social.

A dimensão política foi exposta como dificuldade também para S\_02, entretanto em seu discurso a empreendedora foca na categoria de apoio governamental no sentido de desenvolvimento de uma legislação apoiadora das *startups* no geral e não apenas de cunho social. O primeiro entrevistado foi mais específico propondo uma legislação direcionada aos empreendimentos sociais que contribuísse para formação de um diferencial, e conseqüentemente na obtenção de recursos e parceiros. Dessa forma, as categorias proposta na dimensão política estiveram presentes no discurso dos entrevistados, se sobressaindo à categoria de apoio do governo no quesito de ausência de legislação efetiva para esses novos modelos de negócio.

Conforme exposto na dissertação os países em desenvolvimento geralmente não apresentam formato jurídico específico para empreendimentos sociais com a lógica mercadológica, tal fato deve ser observado como possibilidade de melhoria a nível local por permitir a perpetuação desses novos modelos de negócio que atuam com intuito de gerar benefícios sociais e ambientais, podendo servir de parceiros para âmbito governamental e privado.

Na dimensão da localização, a segunda entrevistada faz uma analogia do contexto cultural do município de Recife e de Maceió, alegando que o primeiro é mais favorável à inovação diferentemente do segundo. Ressalta-se ainda nessa perspectiva, que apesar da segunda empreendedora, líder da *startup* social Thiki, ter afirmado que Recife apresenta situação melhor para o empreendedorismo, posteriormente a mesma afirma que é difícil inovar pois as pessoas tem resistência ao novo. Entende-se que apesar do contexto local ser considerado favorável se comparado a Maceió, ainda assim a empreendedora aponta que há resistência no mercado, sendo desta maneira carente de inovações e aceitabilidade.

Desta forma foi possível observar a relação entre a localização e a dimensão estratégica no quesito da inovação, bem como relativo à dimensão política pela ausência que legislação, apoio do governo e excesso de burocracia observada.

Adentrando na análise dos relatos do Você Aprende Agora, a dimensão intrínseca assim como a Tamboro, apresentou maior notoriedade, sendo abordadas as categorias atreladas as dificuldades de gestão e motivação, ressaltando a gestão de equipes e os fatores de remuneração e contratação de novos profissionais, como relevantes ao processo de manutenção da *startup* social.

Referente à dimensão financeira, o entrevistado aborda a questão da autossustentabilidade como relevante à manutenção do empreendimento social, ressaltando em alguns momentos que a demora no entendimento da sustentabilidade como essencial constituiu uma dificuldade, pois a sua renda pessoal já estava sendo comprometida. Convergingo com a preocupação apresentada por S\_05 e S\_06.

A dimensão política foi abordada no contexto nacional e não municipal, ao relatar a carga excessiva de impostos que o Brasil impõe aos empreendedores sociais iniciantes. Divergingo do relato de S\_02 ao abranger o universo geral das *startups* e convergingo com S\_01 ao focar no universo do empreendedorismo social.

Relativo a análise dos relatos da Tamboro, a dimensão intrínseca assim como o Você Aprende Agora, esteve evidente. O conhecimento e experiência foram apresentados como dificuldades, apesar da empreendedora social já ter experiência e conhecimento da área de educação, a mesma não tinha familiaridade com o empreendedorismo e no processo de vendas para escolas. O aspecto da gestão também foi exposto, estando presente no discurso à preocupação com a gestão da equipe, sendo ratificada a importância de se ter profissionais qualificados.

A dimensão estratégica foi contemplada em todas as categorias. Relacionado ao alinhamento da missão social, a entrevistada informa que enfrenta dificuldades vinculada à

missão proposta por envolver aspectos tecnológicos os quais muitas vezes não conseguem ser aplicados com eficiência no âmbito de escolas públicas por falta de infraestrutura adequada. Desta forma, S\_04 defende que a educação no Brasil ainda é muito conservadora e resistente a inovação com modelos tradicionais de ensino e processos licitatórios pouco atualizados com as inovações que surgem no mercado, contribuindo para um caráter de exclusão de empreendedores que buscam a participação.

O contexto sociocultural proveniente da dimensão de localização também foi abordado na dimensão estratégica. No sentido de mensuração de impacto, mais uma vez a infraestrutura foi exposta como dificuldade de medição, não contribuindo para a fidedignidade do processo de monitoramento de desempenho.

A dimensão política foi acometida em sua totalidade apresentando convergências com as características da localização como influenciador. Nela as peculiaridades inerentes aos processos licitatórios, o excesso de burocracia e a resistência às inovações foram exposto, sendo assim vinculada também com a dimensão estratégica.

A dimensão financeira esteve presente vinculada à dimensão intrínseca, quando a empreendedora afirma que em alguns momentos teve que investir recursos próprios constituindo uma dificuldade motivacional. Ainda no sentido da motivação, a entrevistada ressalta que apesar do apoio de familiares o processo de empreender e assumir diversos papéis não são fáceis, e ainda ratifica a dificuldade de pessoas do gênero feminino empreender na área de tecnologia que teoricamente engloba mais homens. Depreende-se, portanto que evidenciação das categorias pré-selecionadas para coleta de dados esteve presente no discurso S\_04, sendo consideradas como dificuldades ou não, com manifestações diferentes na fala da empreendedora social.

O relato coletado do Abra, expõe assim como a Verda, a preocupação inerente a formalização jurídica. Diferentemente dos demais empreendimentos sociais selecionados, a *startup* não definiu seu formato jurídico pela sua recente criação e por enfrentar o dilema da busca pela autossustentabilidade *versus* a facilidade no processo de obtenção de recursos, investidores e isenções tributárias. Assim, a questão da legislação e apoio governamental emergiu atrelada ao discurso.

A captação de recursos e parceiros surgiu em conjunto com a autossustentabilidade financeira na dimensão financeira, para o entrevistado a captação de recursos em uma empresa constituída como negócio e não como uma organização caritativa é mais dificultosa, colaborando com o discurso de S\_06 nesse sentido.

Outro aspecto convergente ao relato de S\_06 é relativo à dimensão de localização, no tangente ao conhecimento do negócio, cultura e aceitabilidade social. O empreendedor expõe o preconceito presente na contratação de profissionais de arquitetura no âmbito brasileiro, por vincularem tais serviços prestados a um alto custo de implantação. Tal fato, segundo o mesmo, não é real e infelizmente repercute na prestação de seus serviços em comunidades carentes como também na aquisição de parcerias.

Diferentemente de S\_06, a dimensão intrínseca é abordada pelo Abra. Ao salientar a falta de conhecimento e experiência nas áreas de gestão de negócio e empreendedorismo como dificuldades. Reflexiona-se também que devido a recente criação (2017) o empreendimento conta apenas com dois profissionais atuantes que no momento estão sobrecarregados com excesso de atividades desempenhadas.

Por fim a dimensão estratégica foi evidenciada por vezes, principalmente relativa ao processo de medição de impacto que para o empreendedor social do Abra é muito mais profundo do que apenas medir o quantitativo de famílias atingidas pelas benfeitorias realizadas em suas residências, por envolver questões comportamentais, de saúde e autoestima.

O discurso promovido pelo Trilogiablo diferentemente do Abra não aborda as categorias de medição de impacto social e inovação. Contemplando apenas a categoria de alinhamento da missão social na dimensão estratégica como dificultosa por impactar em outras dimensões como a financeira.

O quesito cultural teve destaque em relação às demais dimensões também pelo não conhecimento da sociedade sobre o serviço ofertado e as consequências do tráfico de animais silvestres. Nesse sentido, o entrevistado realiza uma reflexão defendendo que a prevenção e disseminação do conhecimento são mais importantes nesse combate do que as ações punitivas, as quais no contexto brasileiro não tem eficiência necessária.

Por vezes, o empreender social ressalta também os aspectos burocráticos e legislativos na dimensão vinculada ao governo como dificuldades na perpetuação do negócio. Entendendo que o alinhamento do não conhecimento com a burocracia e o formato jurídico são limitadores no processo de obtenção de recursos e parceiros que para ele, se fosse realizado por uma organização pertencente ao terceiro setor seria mais fácil.

Ademais, a partir da análise dos resultados identificaram-se as categorias presentes nos relatos dos entrevistados, conforme Quadro 15.

Quadro 15 (4) - Categorias presentes nos relatos das *startups* sociais.

<b>Dimensão</b>	<b>Categorias de Análise</b>	<b>S_01</b>	<b>S_02</b>	<b>S_03</b>	<b>S_04</b>	<b>S_05</b>	<b>S_06</b>
Financeira	Mecanismo de obtenção de recursos e parcerias	X	X		X	X	X
	Meios de autossustentabilidade	X		X	X	X	X
Localização	Contexto sociocultural	X	X		X	X	X
Política	Governo	X	X	X	X	X	X
	Burocracia	X	X		X		X
Intrínseca	Gestão	X	X	X	X	X	
	Conhecimento da área	X	X	X	X	X	
	Experiência	X	X		X	X	
	Fatores motivacionais			X	X		
Estratégica	Mensuração de desempenho/ impacto	X	X		X	X	
	Alinhamento missão social	X	X		X	X	X
	Inovação	X	X		X	X	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Na perspectiva de visão de futuro, os discursos contemplaram a preocupação com as demandas vigentes, com vistas a desenvolver modelos, produtos e serviços que sejam congruentes as mudanças de comportamentos e habilidades exigidas pelo mercado.

A partir da análise dos resultados foi possível observar a relação entre as dimensões propostas na perspectiva dos entrevistados. A dimensão intrínseca e de localização exerceram influência nas demais dimensões de acordo com a visão das *startups* sociais pois a problemática relacionada a uma gestão insatisfatória, inexperiência, falta de conhecimento pode ocasionar dificuldades maiores no enfrentamento de dificuldades estratégicas, políticas e financeiras.

Já o contexto sociocultural no qual as *startups* são atuantes, é influenciador nas estratégias adotadas, na missão proposta, no apoio governamental e por consequência nos aspectos burocráticos existentes, bem como nos meios de captação de recursos e parceiros, podendo impactar também na gestão e motivação do indivíduo. Em outras palavras, a dimensão intrínseca do indivíduo pode impactar na forma de gestão da equipe, como também nas maneiras de adquirir recursos e parcerias.

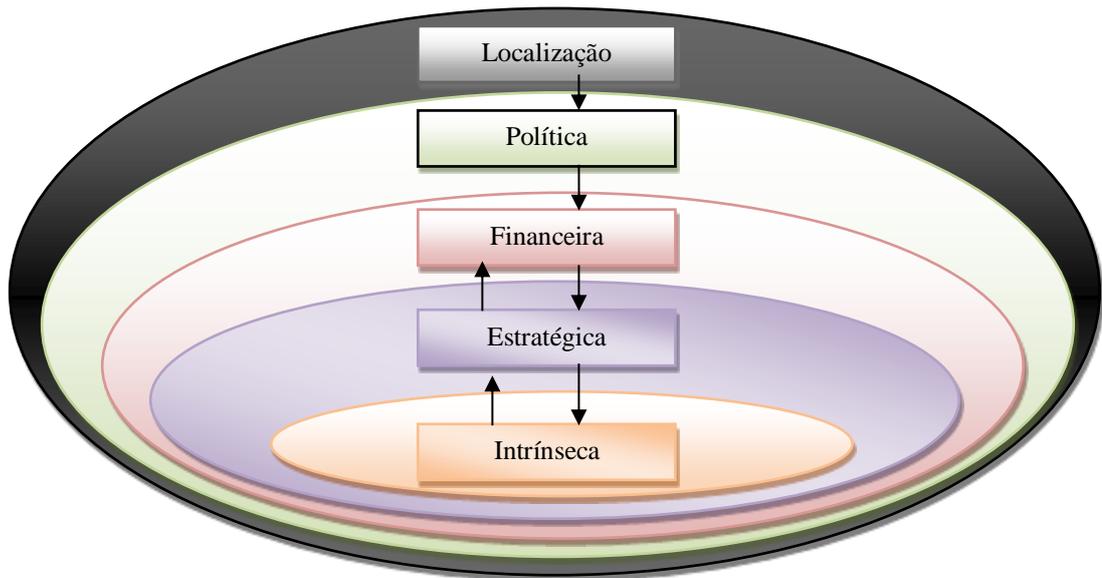
A dimensão intrínseca também impacta na estratégica por influenciar nos meios de inovação, criatividade e missão social, neste último tem-se o exemplo da motivação de alguns entrevistados em abrir um negócio direcionado para educação por já possuírem familiaridade com área.

Já a localização condiciona a dimensão financeira, política e estratégica principalmente devido aos aspectos socioculturais que influenciam no desenvolvimento das

*startups* sociais e condicionam as mesmas a desenvolverem suas ações em consonância com os fatores ambientais cultivados.

Assim, foi possível avaliar a possibilidade do vínculo entre as dimensões propostas, sendo influenciadoras e impactadas umas as outras em menor ou maior grau, constituindo um cenário de incertezas no qual o empreendedor social se insere, conforme a Figura 6.

Figura 6 (4) - Relação entre as dimensões.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Percebe-se como as dimensões estão conectadas umas as outras e a relação de casualidade entre elas. Deste modo, concluindo-se a etapa de análise dos resultados, observou-se que dentre as categorias pré-estabelecidas, a relativa às dificuldades de mensuração de impacto, apoio do governo, desenvolvimento de inovações sociais e gestão se sobressaíram em relação às demais. Estando vinculadas aos aspectos inerentes a localização do negócio, contexto político e as estratégias desenvolvidas.

Apesar de não serem consideradas como categorias na dissertação, a transparência, gênero e a aprendizagem emergiram nos discursos. A transparência emerge no sentido colaboração e confiabilidade transmitida a sociedade, clientes e parceiros acerca das ações desenvolvidas e destinação de recursos realizada pelo empreendimento social; a aprendizagem foi apontada como fundamental para perpetuação do negócio, sendo por vezes provenientes de erros iniciais; já o gênero como limitante foi destacado no âmbito de atuação tecnológico ser caracterizado principalmente por profissionais do sexo masculino.

Constatou-se também que a dimensão política foi caracterizada por uma série de relatos abordando os aspectos legislativos como inadequados ou ineficientes para esses novos modelos de negócio, sendo assim necessário o ajuste na nomenclatura da dimensão para “política/ jurídica”. Considerando os achados emergentes dos discursos, optou-se pela adequação do Quadro 6, proposto inicialmente na Fundamentação Teórica, com os achados, sendo possível a proposição do Quadro 16.

Quadro 16 (4): Dimensões e categorias atualizadas com os achados.

<b>Dimensão</b>	<b>Categorias de Análise</b>	<b>Indicadores</b>
Financeira	Mecanismo de obtenção de recursos e parcerias	Inadequação das linhas de crédito, captação de recursos, escalabilidade, parcerias e monetização.
	<u>Transparência</u>	Confiabilidade e divulgação das informações.
	Meios de autossustentabilidade	Formas de financiamento, impostos, taxas, custos e meios sustentáveis.
Localização	Contexto sociocultural	Cultura, ambiente, mercado, sociedade e contexto.
Política/ <u>Jurídica</u>	Governo	Quadro político, incentivos, aspectos jurídicos e tributos incidentes.
	Burocracia	Legislação, ineficiência de processos, complexidade, regulamentação e licitação.
Intrínseca	Gestão	Gestão, equipe, criatividade, trabalho e tempo.
	Conhecimento da área	Qualificação, capacitação e educação empreendedora.
	Experiência	Perícia, <i>know-how</i> e entendimento.
	Fatores motivacionais	Autoestima, determinação e motivação.
Estratégica	Mensuração de desempenho/ impacto	Métricas, relatórios, resultados, mensuração, monitoramento, avaliação e impacto.
	Alinhamento missão social	Objetivo, visão, premissa, demandas e soluções.
	Inovação	Formulação de ideias, receptividade do mercado, criatividade, demandas e inovações sociais.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A aprendizagem não foi considerada como dificuldade a ser avaliada por ser proveniente no geral de conhecimento e experiências vivenciadas, os quais já estão expostos na relação. O gênero também não foi considerado por entender que emergiu em apenas um discurso proveniente das peculiaridades de uma área específica de atuação. Por meio da análise dos resultados foi possível verificar as diferenças entre a *startup* social incubada e as não incubadas, conforme é descrito na sequência.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Esta seção foi dividida em duas etapas. A primeira delas trata das conclusões obtidas com a dissertação e a segunda apresenta as limitações e sugestões de estudos futuros.

### 5.1 Conclusões

A presente dissertação forneceu contribuições para a temática do empreendedorismo social com intuito de prestar apoio aos potenciais interessados no desenvolvimento de seus empreendimentos ou aqueles empreendedores sociais que já tem seu negócio, mas enfrentam dificuldades para se manter no mercado. Por meio da análise de *startups* sociais e das entrevistas efetivadas com os fundadores e cofundadores, foi possível inferir as principais dificuldades e peculiaridades entre os empreendimentos, inclusive aqueles que vivenciaram o processo de incubação, sendo plausível observar de um ponto de vista mais pessoal e condizente com a realidade do negócio, as dificuldades presentes desde a criação do projeto social.

Deste modo, para responder a problemática apresentada na seção introdutória: **quais as principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores de *startups* sociais no desenvolvimento do empreendimento?** Foi efetuada a pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, com o objetivo de analisar quais as dificuldades enfrentadas pelas *startups* sociais. Por meio da formulação de dimensões e categorias extraídas da literatura, constatou-se a presença ou ausência de tais elementos, como também suas similaridades e divergências.

O estudo de casos múltiplos foi julgado conveniente para os fins da dissertação por permitir a análise comparativa de realidades distintas. Optou-se pela seleção de seis *startups* sociais, três delas incubadas por entender que as incubadoras sociais desempenham um papel fundamental no apoio do empreendedorismo social e que estudos nesse contexto ainda são considerados escassos no âmbito nacional.

Outro ponto considerado no estudo de múltiplos casos foi à possibilidade de analisar a existência de particularidades inerentes ao formato jurídico do negócio, o qual de acordo com os resultados não apresentou divergência entre as percepções dos entrevistados, elencando como dificuldades a não adequação legislativa brasileira para a designação de empreendimentos sociais.

A coleta de dados foi efetivada por meio de entrevistas abertas e a técnica de análise utilizada foi à análise de conteúdo (BARDIN, 2016). Para a escolha dos casos foram estabelecidos critérios com antecedência que pudessem assegurar a impessoalidade do entrevistador, respeitando a definição desenvolvida de *startups* sociais, como empreendimentos sociais fomentados por empreendedores sociais com foco na geração de impacto social, atuando em ambientes de incertezas com base em ações inovadoras que propiciam possibilidade de difusão de conhecimento.

Os critérios elegidos foram: a) finalidade da missão direcionada a geração de benefícios sociais ou ambientais; b) busca ou existência de autossustentabilidade financeira, excluindo-se desse modo às organizações dependentes de doações; c) organizações criadas não antes de 2010, pela ausência de literatura que atribua um horizonte temporal limitante à classificação de *startups*; d) a presença ou busca por inovações no desenvolvimento de suas ações. Atendido a esses critérios, foram eleitas para dissertação as *startups* sociais: Verda (LTDA), Thiki (MEI), Você Aprende Agora (ME), Tamboro Educacional (SA), Abra e Trilogiabio (MEI).

Deste modo, a dissertação colaborou com o objetivo proposto de identificar as principais dificuldades inerentes as *startups* sociais. Ou seja, para entender se as dificuldades presentes na literatura são de fato consideradas como dificuldades e se os empreendedores sociais também defrontam outras limitações.

Conclui-se que as dificuldades presentes na literatura estavam relacionadas em quase todos os relatos, principalmente relativo aos aspectos de gestão, mensuração de impacto e desenvolvimento de inovações sociais. As dificuldades de cunho intrínseco e estratégico apresentaram visibilidade nos discursos, apesar das categorias propostas não terem sido abordadas em sua totalidade. À medida que a ausência de experiência e conhecimento impactam na condução da equipe, os aspectos motivacionais do indivíduo também podem ser afetados.

Referente à categoria de desenvolvimento de inovações sociais, observa-se a emergência vinculada à aceitabilidade da sociedade, do mercado e do governo, que na visão dos entrevistados ainda carece de melhorias. A mensuração de impacto e desempenho também esteve presente na fala dos empreendedores, reafirmando a importância desse processo, como também a dificuldade de tangibilizar o impacto causado pelo seu caráter subjetivo e de longo prazo.

Ressalta-se também que grande parte dos empreendimentos incubados no Brasil atua no ramo de sustentabilidade e educação, fazendo uso de *sites*, portais e plataformas no

desenvolvimento de novos produtos/serviços (SILVA, 2016), facilitando assim a divulgação de informações e ações desenvolvidas para os *stakeholders*.

Definitivamente, nessa dissertação, foi possível constatar que a questão da obtenção de lucro não foi objetivo primordial das *startups* sociais, mas a possibilidade de trabalhar com o social. Apesar da dimensão financeira ser caracterizada como uma dificuldade, ela não foi suficiente para desistência de nenhum dos negócios entrevistados. Nesse sentido Elkington e Hartigan (2009) defendem que apesar dos empreendedores sociais operarem em mercados aonde existem restrições financeiras significativas, podem utilizar-se deste cenário para prover meio de alavancar os recursos no atendimento das suas demandas. Dessa maneira, é necessário que esses agentes tenham como aliada a criatividade no fomento das suas ações de maneira a elaborar estratégias de negócios e meios de obtenção de recursos.

Assim, as principais dificuldades envolveram a gestão, desenvolvimento de inovações, mensuração de impacto, o alinhamento das ações com a missão social, os mecanismos de obtenção de recursos, o conhecimento na área e o apoio do governo. Nesse último quesito, vale ressaltar que na realidade de muitos países em desenvolvimento não existe uma legislação específica apoiadora de empreendimentos sociais atuantes na lógica de mercado, no caso do Brasil essa realidade também se faz presente e coadjuva com as dificuldades das *startups* convencionais na questão da isenção/ descontos tributários.

Ainda no concernente ao formato jurídico do negócio foi factível a tendência de alguns dos entrevistados em considerar a atuação como organizações do terceiro setor como mais acessível para continuidade do negócio, por facilitar o processo de arrecadação de recursos e parcerias, bem como pela isenção tributária, a qual pela não adequação legislativa no país não se aplica a esses novos modelos de negócio.

Outro ponto emergente constatado foi relativo à falta de conhecimento e aceitabilidade da sociedade acerca dos empreendimentos sociais e ações prestadas. A categoria de conhecimento, que até então tinha sido vinculada como dificuldade apenas no âmbito do profissional empreendedor, surge atrelada à ausência de entendimento da comunidade, demonstrando dificuldades relativas ao contexto da localização e área de atuação do negócio.

A partir dos resultados emergiram também a transparência no fornecimento de informações e a legislação aplicada ao universo de *startups* e empreendimentos sociais, sendo possível deste modo adequabilidade das dimensões e categorias inicialmente propostas. Por meio dos resultados foi possível fornecer um resumo das contribuições da dissertação, conforme Quadro 17.

Quadro 17 (5) - Áreas e contribuições da dissertação.

Áreas	Contribuições
Academia	Maior enriquecimento prático por meio de evidências empíricas que confirmam e ampliam os achados teóricos.
Incubadora Social	Forneceu melhorias propostas pelos incubados que podem ser implantadas para as novas turmas.
Sociedade	Permitiu maior visibilidade do fenômeno do ES, bem como das <i>startups</i> sociais selecionadas.
Governo	Verificou-se a ausência de legislação apoiadora e a presença excessiva da burocracia como pontos a serem melhorados.
<i>Startups</i> sociais	Forneceu informações sobre as dificuldades das <i>startups</i> tradicionais, sociais e incubadas, possibilitando a realização de um <i>benchmarking</i> entre elas.
Empreendedores Sociais	Serviu de base para que os empreendedores sociais possam identificar a presença dessas dificuldades e similaridades.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A dissertação fornece ideias e sugestões que podem ser avaliadas pelo âmbito governamental na proposição de políticas públicas e na construção de uma legislação apoiadora a esses novos modelos de negócios que desempenham um papel fundamental no auxílio no atendimento das demandas sociais. Ademais a dissertação também contribui para o enriquecimento do arcabouço teórico sobre a temática da inovação social, empreendedorismo, empreendedorismo social e *startups* sociais e suas dificuldades, fornecendo também informações acerca das peculiaridades entre as sociais e tradicionais atuantes no mercado.

A partir dos relatos foi viável inferir a similaridade entre as dificuldades enfrentadas pelos empreendimentos incubados e não incubados, entretanto também se observou o auxílio da incubadora social como promissor no enfrentamento das dificuldades existentes.

Os entrevistados buscaram meios alternativos de superação das dificuldades, geralmente desenvolvendo produtos/ serviços que atendessem uma nova demanda ou favorecessem a criação desta, ou ainda a divulgação das ações do empreendimento. Não se afirma aqui que existe uma fórmula correta no enfrentamento dessas dificuldades, mas sabe-se que a procura por uma incubadora social coopera para a manutenção do negócio, e que os empreendedores sociais são agentes movidos pela vontade de mudança. Depreende-se então, que apesar dos obstáculos observados, os entrevistados permaneceram atuantes no mercado, buscando soluções alternativas que auxiliassem na superação destas dificuldades.

Por meio da análise dos dados nota-se que as principais formas de superação dessas dificuldades estavam atreladas ao desenvolvimento de produtos e serviços que usam de base à inovação e a percepção da demanda vigente. Constatou-se também que as dificuldades inerentes ao ES elencadas no item de “Considerações sobre o capítulo” estiveram presentes nos relatos em sua totalidade, entretanto as dificuldades consideradas como similares aos ES e

tradicionais não apareceram diretamente nos discursos, como foi o caso da capacitação e educação (GEM, 2015; CAMPELLI et al., 2016); visibilidade pública do negócio (SILVA, 2016) e o processo de tomada de decisão (BRAGA, 2013).

Os empreendedores sociais acreditam que podem propor melhorias para o futuro da sociedade, melhoramentos esses que parecem transpor dificuldades profundas as quais a maior parte das pessoas acredita que não possui solução, aqui se salienta a famosa frase de Albert Einstein “no meio de todas as dificuldades, há uma oportunidade”. Tal frase ilustra o universo fascinante do empreendedorismo social que se sobrepõe a ordem social vigente e transforma o meio para o bem comum.

Espera-se também que o fornecimento de casos reais de empreendedores sociais que passaram por uma gama de dificuldades e permaneceram atuantes no mercado, possa colaborar para que potenciais interessados tenham uma base das dificuldades que poderão enfrentar no negócio, de forma a tentar prover meios de superação ou amenização das mesmas.

Acredita-se que o empreendedorismo social é um fenômeno que está ganhando força por permitir benefícios e soluções para amenizar as demandas sociais e ambientais. Percebendo o contexto brasileiro nos quais essas *startups* sociais estão inseridas e todas as dificuldades inerentes condicionadas pela influência da localização, admite-se que os empreendedores sociais praticam ações louváveis para nossa sociedade, e que merecem reconhecimento e incentivos para que possam continuar favorecendo nosso país.

## **5.2 Limitações da dissertação e sugestões de trabalhos futuros**

A dissertação contribui para análise qualitativa das percepções dos empreendedores sociais acerca das dificuldades que afetaram no desenvolvimento das *startups* sociais. Assim, sugere-se para estudos futuros uma abordagem quantitativa que permita expor resultados generalistas e mais representativos no que se refere à formulação de processos estatísticos e a ampliação do universo amostral, permitindo ratificar as conclusões emergentes desta dissertação. Considerando também a importância das incubadoras para o cenário local deixa-se como sugestão a investigação das dificuldades enfrentadas por essas instituições no fomento de suas ações.

Como limitação da dissertação tem-se a demora no tempo de resposta dos casos selecionados, ocasionando longa espera na marcação de reunião e entrevistas. A questão da

insegurança foi presente antes e durante algumas entrevistas no que se refere aos pontos que necessitavam de melhorias nos aspectos internos das organizações, prejudicando em alguns momentos a continuidade da coleta de dados. Salienta-se que uma *startup* social foi excluída da seleção dos casos por não atender o critério de missão social definido na coleta de dados.

Apesar de a pesquisadora adotar critérios que contribuíssem para validade e confiabilidade dos achados, destaca-se que a análise de conteúdo também apresenta limitações no concernente à influência do contexto, significado e interpretação do pesquisador (FLICK, 2013). Essas limitações são riscos do instrumento de coleta adotado e da abordagem selecionada, por depender da presença dos entrevistados junto ao entrevistador e pelos casos serem selecionados com critérios pré-estabelecidos.

Um item que merece debate é o relativo aos empreendimentos sociais que não buscam a autossustentabilidade financeira, sendo dependentes diretos de recursos provenientes de terceiros e constituído por vezes de voluntários. Sabe-se que os agentes voluntários não possuem vínculo empregatício, o que permite a alta rotatividade do setor e algumas vezes a falta de comprometimento com o empreendimento. Então se deixa como reflexões: até que ponto é válido o desenvolvimento de *startups* sociais pertencentes ao terceiro setor? Quais os vantagens e desvantagens ao contar com um capital humano exclusivamente composto por voluntários? Como motivar os voluntários utilizando meios não financeiros? Apesar da seleção não envolver organizações com esse formato, entende-se que essas também possuem valor adicional no concernente a proposição de melhorias sociais e ambientais, sendo, portanto necessárias para o desenvolvimento local.

Reflete-se também sobre a contribuição gerada pelos entrevistados ao relatarem que a medição de impacto por envolver mudanças comportamentais não é feita no curto prazo, sendo desta maneira mais adequada à mensuração de desempenho das ações. Aqui, deixa-se como contribuição, Como diferenciar e medir corretamente o desempenho das *startups* sociais e o real impacto gerado? Apesar de serem conceituações similares apresentam particularidades de difícil medição, sendo preciso maior aprofundamento e acompanhamento longitudinal.

De acordo com Dias et al. (2017), muitos dos estudos existentes na literatura discorrem acerca das dificuldades gerais dos empreendedores sociais, entretanto, poucos abarcam as dificuldades no processo de desenvolvimento do empreendimento desde sua criação, sendo relevante pesquisas que sirvam de base e soluções para essas *startups*. Ademais, o fomento de pesquisas que contemplem a importância do capital social no empreendedorismo social, o papel das universidades na formação de redes de relacionamento,

como também o impacto do gênero ao empreender socialmente são bem-vindos no atual contexto.

Assim, a dissertação tem como foco os empreendedores sociais no Brasil. Considerando as diversas correntes norteadoras do fenômeno do empreendedorismo, sabe-se que o contexto local influencia na percepção dessas dificuldades pelos empreendedores sociais, principalmente no que tange a realidade das *startups*. Desta maneira, para investigações futuras deixa-se como sugestão também a análise comparativa entre as principais dificuldades enfrentadas por empreendedores sociais situados em diferentes países, para verificar a influência do contexto sociocultural e socioeconômico influentes no desenvolvimento desses empreendimentos.

## REFERÊNCIAS

ABSTARTUP. **Associação Brasileira de Startups**. Disponível em: <https://abstartups.com.br/2017/07/05/tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-startups/>. Acesso em: 21 nov. 2017.

ALBERTO, D. F.; RODRIGUES, A. M. Empreendedorismo no sector primário: caso estudo da incubadora de empresas de base rural de idanha-a-nova. In: XIV Workshop APDR, 2012, Portugal. **Anais...** Portugal: APDR, 2012.

ALENCAR, P. L. C.; MORAES, R. R.; CAVALCANTE, H. S. de.; BRASIL, A. T.; BOTELHO, M. A. S. da. **Empreendedorismo Start Up**: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia no estado do Pará. IX SEGET 2012 (Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia) – AEDB. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/30616273.pdf>. Acesso em 25 de nov. de 2017.

ALMEIDA, A. R. de.; ATHAYDE, F. T. S. Promoção da saúde, qualidade de vida e iniquidade em saúde: reflexões para a saúde pública. **Tempus, actas de saúde colet**, Brasília, v. 9, n. 2, p. 165-172, 2015.

AMABILE, T. M. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p. 39-58, 1997.

ANDRADE, D. C. T.; COSTA, D. M. D.; VASCONCELOS, V. N. S. A.; RAMOS, H. R. Empreendedorismo e economia solidária: um ensaio de suas convergências e divergências. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 7, n. 1, p. 175-186, 2016.

ANDRÉ, I.; ABREU, A. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra: Revista portuguesa de geografia**, v. 41, n. 81, p. 121-141, 2007.

ARAÚJO, C. R. M. de.; CASTRO, J. G. S. Desafios enfrentados pelos empreendedores sociais da incubadora pública de empreendimentos populares e solidários de Osasco (IPEPS) para consolidar seus empreendimentos. **Revista de Administração em Diálogo**. v.18, n. 2, p. 59 – 91, 2016.

ARAÚJO, R. O. A; CÂNDIDO, G. A. Tecnologia social e inovação social: interação indutora do desenvolvimento sustentável nos territórios rurais. **Espacios**, v. 36, n. 13, 2015. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a15v36n13/15361301.html>. Acesso em: 28 fev. 2018.

ASHOKA. **Quem somos?** 2017. Disponível em: < <https://brasil.ashoka.org/quem-somos>>. Acesso em: 11 mai. 2017.

ÁVILA, L. V. et al. Características das publicações sobre empreendedorismo (social) no web of science no período 2002-2011. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 6, n. 2, p. 88-100, 2014.

BARBOSA, A. dos.; DIAS M. R.; WALCHHUTTER, S. Estado da arte em empreendedorismo social: análise dos artigos mais referenciados pelos pesquisadores. In: XVII Seminários em Administração-SEMEAD, 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS, I. C. F.; MADRUGA, L. R. R. G. da.; ÁVILA, L. V.; BEURON, T. A. Atitude empreendedora na percepção de empreendedores individuais e sociais. **Revista de Contabilidade e Organizações**. v. 21, p. 36-45, 2014.

BARKI, E.; COMINI G.; CUNLIFFE A.; HART, S.; RAI, S. Empreendedor social e Negócios sociais: retrospectiva e pesquisa prospectiva. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 55, n. 4, p. 380-384, 2015.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M.W. e GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes. p. 189-217, 2011.

BEBBER, S.; GRACIOLA, A. P.; SOUZA, A. V. de. O. de.; OLEA, C. H. N. P. M.; DORION, E. C. H. Inovação como estratégia de diferenciação produção de vinho kosher no Vale dos Vinhedos. **Desenvolvimento em Questão**. Editora Unijuí, n. 37, Edição Especial 2016: Empreendedorismo e Inovação, p. 202-230, 2016.

BEPA. **Social innovation: A decade of changes**. p. 14 – 19, 2014. Disponível em: <[ec.europa.eu/DocsRoom/documents/13403/attachments/1/.../pdf](http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/13403/attachments/1/.../pdf)>. Acesso em: 05 dez. 2016.

BEZERRA, A. F. A. de.; SILVA, W. S. C.; CARVALHO, Z. V. de. As incubadoras sociais e o desenvolvimento local: o que é e porque apoiar a iniciativa. In: XXIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas e 30ª Conferência da IASP, 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPROTEC, 2013.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 4-6, 2011. Disponível em: <[http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias\\_sociais/article/viewFile/1040/235](http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/viewFile/1040/235)> Acesso em: 30 ago. 2016.

BLANCK, M.; MUNIZ, R. J. Inteligência estratégica antecipativa coletiva e crowdfunding: aplicação do método L.E.SCANning em empresa social de economia peer-to-peer (P2P). **Revista de Administração**, v. 49, n. 1, p. 188-204, 2014.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, p.232, 1994.

BOTELHO, D.; GUISSONE, L. Varejo: competitividade e inovação. **Revista de Administração Eletrônica –RAE**, São Paulo, v. 56, n. 6, p. 596-599, nov-dez, 2016.

BRAGA, J. Motivações ao empreendedorismo social. **Dissertação** de Mestrado (Faculdade de Economia da Universidade do Porto - FEP), Portugal, 2013.

BULSARA, H.; GANDHI, S.; CHANDWANI, J. Social entrepreneurship in India: an exploratory study. **International Journal of Innovation**, v. 3, n. 1, p. 7-16, 2015.

CAMILLA BORGES. **Sobre mim**. 2017. Disponível em: <<http://camillaborgescosta.com.br/about/sobre-mim-portugues/>>. Acesso em: 23 dez. 2017.

CAMPELLI, M. G. R.; FILHO, N. C.; BARBEJAT, M. E. R. P.; MORITZ, G. O. de. Empreendedorismo no Brasil: situação e tendências. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 29, p. 133-151, 2011.

CAMPOS, T. M.; MARTENS, C. D. P.; RESENDE, M. R.; CARMONA, V. C.; LIMA, E. Produção científica brasileira sobre empreendedorismo social entre 2000 e 2012. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 2, p. 60-89, 2012.

CANÇADO, A. C.; SILVA JÚNIOR, J. T.; CANÇADO, A. C. M. G. **Gestão social, inovação e tecnologia social**. Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha 2017. Cap. 1.

CHAVES, R. **A Origem do Empreendedorismo Social II**. 2011. Disponível em: <<http://empreendedorismo-social.blogspot.com.br/2011/04/origem-do-empreendedorismo-social-ii.html>>. Acesso em: 18 dez. 2017.

CHIZZOTTE, A. Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 16, n. 2, p. 221–236, 2003.

CLOUTIER, J. Qu'est-ce que l'innovation sociale? **Collection études théoriques**, n. ET0314, nov. 2003.

COMINI, G. M. Negócios Sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras. **Tese de Livre Docência** (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP), São Paulo, 2016.

CONSELHO CIDADÃO PARA SEGURIDADE PÚBLICA E JUSTIÇA PENAL. **Metodología del ranking (2015) de las 50 ciudades más violentas del mundo**. 2016. Disponível em: < <http://www.seguridadjusticiaypaz.org.mx/biblioteca/prensa/send/6-prensa/231-caracas-venezuela-the-most-violent-city-in-the-world>>. Acesso em: 23 dez. 2016.

CORREIA, S. E. N. O papel do ator organizacional na inovação social. **Tese de doutorado** (Universidade Federal de Pernambuco), Recife, 2015. 10 p.

CORDEIRO, R. M. **O que é uma incubadora social?** 2003. Disponível em: <<https://ruimesquita.wordpress.com/2003/06/04/o-que-e-uma-incubadora-social/>>. Acesso em: 08 dez. 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CRISES - Centre de Recherche sur les Innovations Sociales. 2010. Disponível em: <[www.crisis.uqam.ca](http://www.crisis.uqam.ca)>. Acesso em: 14 jan. 2016.

DIAS, M. F. D.; AMORIM, M. A.; SILVA, H.; CARAVAU, H. Obstacles to start-up a social business. In: VI International Research Conference on Social Enterprise, 2017, Belgium. **Anais...** Belgium: EMES 2017. Disponível em: < <http://programme.exordo.com/6emesconf/delegates/presentation/342/>>. Acesso em: 31 jul. 2017.

DIOGO, V.; GUERRA, P. A inovação social como utopia renovada: o caso da associação humanitária habitat. **Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, v 25, p. 141-163, 2013.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUQUE, T. O.; VALADÃO, J. A. D. Abordagens Teóricas de Tecnologia Social no Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 5, p. 1-19, 2017

ELKINGTON, J.; HARTIGAN, P. **Empreendedores sociais**: o exemplo incomum de pessoas que estão transformando o mundo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ESTIVALETE, V. F. B. de.; ANDRADE, T. de.; COSTA, V. F.; FALLER, L. P. Preocupações com a sustentabilidade imbricadas na missão social das organizações: a percepção de empreendedores sociais do Brasil e de Portugal. **Revista de Administração da UFSM**. Santa Maria, v. 9, ed. especial, p. 08-24, 2016.

FEIL, A. A.; SCHREIBER, D. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 3, p. 667-681, 2017.

FERREIRA, M. P.; MIRANDA, R.; REIS, N. R.; PINTO, C. F.; SERRA, F. R. Pesquisa em empreendedorismo no principal periódico internacional: um estudo bibliométrico das publicações no *journal of business venturing* entre 1987 e 2010. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n.1, p. 56-83, 2014.

FIACO, R. M. D.; GOIS, T. C. de.; RIBEIRO, F. B.; AVENI, A. **Revista Gestão, Inovação e Negócios**, v. 2, n. 2, p. 99-110, 2016.

FIGUEIRA, K. K.; HORBE, T. A. N.; VARGAS, K. F. S.; MACHADO, E. C.; MOURA, G. L. Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, n. Ed. Especial, p. 56-71, 2017.

FINK, M.; LANG, R.; RICHTER, R. Social entrepreneurship in marginalised rural europe: towards evidence-based policy for enhanced social innovation. **Journal Regions Magazine**, v. 306, p. 6-10, 2017. Disponível em: <<http://rsa.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13673882.2017.11878963>>. Acesso em: 18 dez. 2017.

FINEP - FINANCIADORA DE PROJETOS E PESQUISA. **Glossário de Termos e Conceitos**. 2015. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/o\\_que\\_e\\_a\\_finep/conceitos\\_ct.asp](http://www.finep.gov.br/o_que_e_a_finep/conceitos_ct.asp)>. Acesso em : 18 mai. 2017.

FISCHER, R. M.; COMINI, G. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship, **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 363 – 369, 2012.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Pensa, 2013.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública**. 2016. 6 p. Disponível em: < <http://www.forumseguranca.org.br/produtos/anuario-brasileiro-de-seguranca-pública/10o-anuario-brasileiro-de-seguranca-pública>>. Acesso em: 23 nov. 2016, p. 6.

FRANZONI, G. B.; SILVA, T. N. Inovação social e tecnologia social o caso da cadeia curta de agricultores familiares e a alimentação escolar em Porto Alegre/RS. **Desenvolvimento em Questão**, n. 37, Ed. Especial 2016, p. 353-386, 2016.

GAIOTTO, S. A. V. Empreendedorismo social: estudo bibliométrico sobre a produção nacional e internacional. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n.2, p. 1- 24, 2016.

GAIOTTO, S. A. V.; MACHADO, H. P. V. Uma abordagem sobre determinantes e dificuldades de crescimento de pequenos empreendimentos sociais. In: Encontro de Estudo sobre empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – IX EGEPE, 2016, Rio Grande do Sul. **Anais...** Rio Grande do Sul: Passo Fundo, 2016.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil 2015**. 2015. Disponível em: < [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em: 09 jan. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicos de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GÓMEZ, C. P.; GALVÃO, C. E. S. de. **Gestão social, inovação e tecnologia social**. Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha 2017. Cap. 11.

GUIMARÃES, G. T. D.; MACIEL, C.; EIDELWEIN, K. Transformações no mundo do trabalho, economia solidária e sua relação com incubadoras sociais. **Revista Textos & Contextos**, v. 6 n. 1 p. 19-33, 2007, 8 p.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – Trimestral**. 2016. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad\\_continua/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad_continua/default.shtm)>. Acesso em: 23 dez. 2016.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional de Saúde 2013**. 2013. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/pns/2013/>>. Acesso em: 29 mar. 2017.

IBQP – Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade. **Empreendedorismo no Brasil 2015**. Curitiba: IBQP, 2015, p. 19.

LARA, L. G. A.; OLIVEIRA, S. A. A ideologia do crescimento econômico e o discurso empresarial do desenvolvimento sustentável. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 2, p. 326-348, 2017.

LEAL, A. L. C. A.; FREITAS, A. A. F.; FONTENELE, R. E. S. Criação de valor no empreendedorismo social: evidências a partir da comparação com o empreendedorismo comercial. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 9, n. 1, p. 51-65, 2015.

LEMOS JÚNIOR, L. C.; MEIRELLES, D. S. Modelo de negócio social: um estudo exploratório em Universidades confessionais brasileiras. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.14, n.1, p. 114 – 142, 2016.

LIMA, M. L. B.; FROTA, J. A.; ARAÚJO, F. S. M.; FONTENELE, R. E. S. Desenvolvimento sustentável e competitividade das nações: uma análise multivariada . **Reuna**, v. 22, n. 1, p. 41-62, 2017.

LOBOSCO, A.; MACCARI, E. A.; COSTA, P. R. da.; ALMEIDA, M. I. R. de. Aplicabilidade de modelo de negócios em incubadoras de empresas de base tecnológica para sua autossustentabilidade: um estudo em incubadoras portuguesas. **Revista Alcance**, v. 22, n. 4, p. 490 – 517, 2015.

MARIANO, S.; MAYER, V. F. **Empreendedorismo: fundamentos e técnicas para criatividade**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MATITZ, Q. R. S.; SCHLEMM, M. M. Aplicações do conhecimento em atividades operacionais de gestão de redes: aplicação de um framework de pesquisa no campo de empreendedorismo social. **Revista de Administração da Unimep**, v. 10, n. 3, p. 110-134, 2012.

MAURER, A. M. As dimensões de inovação social em empreendimentos econômicos solidários do setor de artesanato gaúcho. **Dissertação** de Mestrado (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), Porto Alegre, 2011.

MEDEIROS, C. B.; MACHADO, L. C. R.; PEREIRA, L. C. A.; COSTA, C. A.; GÓMEZ, C. P. Inovação social e empreendedorismo social: uma análise sob a perspectiva da economia solidária. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, p. 61-72, 2017.

MEDEIROS, C. B.; GALVÃO, C. E. S. de.; CORREIA, S. E. N.; GÓMEZ, C. R. P.; CASTILLO, L. Inovação social além da tecnologia social: constructos em discussão. In: XVIII Seminários em Administração – SEMEAD, 2015, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2015.

MEIRA, A. E. C. P.; MEYER JR. V.; PASCUCI, L. Teaching how to fish: strategic practices in an entrepreneurial non-profit organization. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 7, n. 2, p. 137-153, 2014.

MIRANDA, J. Q.; SANTOS JUNIOR, C. D.; DIAS, A. T. A influência das variáveis ambientais e organizacionais no desempenho de *startups*. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.1, 2016.

MORETTO NETO, L.; GARRIDO, P. O.; JUSTEN, C. E. Desenvolvendo o aprendizado em gestão social: proposta pedagógica de fomento às incubadoras sociais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 828-845, 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512011000300008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000300008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 mai. 2017.

MOTA, A. L. C.; NASSIF, V. M. J. Modelos de gestão do esporte educacional e governança no terceiro setor: o real, o possível e o ideal. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 4, n. 2, p. 29-42, 2015.

MULGAN, G. et al. **Social innovation: what is it why it matters, how it can be accelerated** Oxford: Skoll Center for Social Innovation, p. 7 – 35, 2007.

MUNHOZ, A. C. C.; SENGIA, B. O. de.; FAZZIO, B. J.; OLIVEIRA, G. P. S. de., ADES, C. Coworking e crowdsourcing: como modelos de negócios inovadores influenciam no desenvolvimento de *start-ups*. In: XVI Seminários em Administração – SEMEAD, 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2013.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. 2010. **The Open Book of Social Innovation**. London, NESTA/The Young Foundation. Disponível em: [www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the\\_open\\_book\\_of\\_social\\_innovation](http://www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the_open_book_of_social_innovation). Acesso em: 15 jan. 17.

OCDE - Organização Para A Cooperação E Desenvolvimento Econômico; Financiadora De Estudos E Projetos – FINEP. OCDE **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação** – Manual de Oslo, OECD, Paris, p. 4-9, 2005.

\_\_\_\_\_. **Results by Country**. 2016. Disponível em: <<http://www.oecd.org/pisa/aboutpisa/>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

OLIVEIRA, V. M. de.; CORREIA, S. E. N.; GOMEZ, C. P. R.; iniciativas de inovação social como meio de promoção do consumo sustentável: possibilidades e desafios. In: XVI Associação Latino-Ibero-Americana de Gestão de Tecnologia- ALTEC, 2015, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ALTEC, 2015, p. 12.

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

ONozato; E.; TEIXEIRA; R. M. Processo de Criação de organizações com fins sociais: estudo de casos múltiplos na cidade de Curitiba, Paraná. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 13, n. 3, p. 38 – 52, 2010.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de.; SALVIANO, K. M. T.; COSTA, I. C. A. de.; BARBOSA, A. M. S. da. O meio empreendedor promovendo inovação: a geração de capital social no porto digital. **Desenvolvimento em Questão**. Unijuí, n. 37, Edição Especial: empreendedorismo e inovação, p. 37-63, 2016.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. California: Sage Publication, 2001.

PIMENTA, A. A.; LINHARES, F. J. M.; ALBERTON, A.; GALLAS, J. C. Tecer para vencer com criatividade e empreendedorismo. **Revista Alcance**, v. 23, n. 1, p. 111- 123, jan./mar. 2016.

PINTO, I. M. B. S.; BRUNSTEIN, J.; MARTINS, A. A. C.; DESIDÉRIO, P. H.; SOBRINHO, C. A. C. Systematic review of the literature social entrepreneurship and skills development: an analysis of the past 10 years. **International Journal of Innovation**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 33-45, 2016.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. Harvard Business Review: Recuperado de <https://hbr.org>, 1990.

PORTAL MEC. **Analfabetismo no país cai de 11,5% para 8,7% nos últimos oito anos.** 2012. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/34167>>. Acesso em: 02 abr, 2017.

PORTO SOCIAL: **Sobre nós:** o que é o Porto Social. 2016. Disponível em: <http://www.portosocial.com.br/sobre-nos/>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

REYNOLDS. P. D. Business startups: background and methodology. **Databases for the study of entrepreneurship.** v. 4, p. 153-227, 2000.

RODRIGUES, A. L. Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre nonprofit sector e economia social. In: XXX ENCONTRO DA ANPAD, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: EnAnpad, 2006.

RODRIGUES, I.; BARBIERI, J. C. A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 6, p. 1069-1094, 2008.

ROSOLEN T. G.; TISCOSKI P.; E COMINI G. M. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar De Gestão Social.** v.3, n.1, p. 85 – 105, 2014.

ROTA DA GENTILEZA. **Rota da Gentileza | Verda[+].** 2017. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=I5oJ6LT8N00>>. Acesso em: 23 dez. 2017.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SCHMITZ, B.; MILDENBERGER, G.; BUND, E.; HUBRICH, D. K.; KRLEV, G. **Blueprint of social innovation metrics:** contributions to an understanding of opportunities and challenges of social innovation measurement. Tepsie, 2013.

SCHUMPETER, J. **Theories of economic development.** Massachusetts: Cambridge, 1934.

\_\_\_\_\_. **Die theory der wirtschaftlichen entwicklung.** Massachusetts: Cambridge, 1911.

SEBRAEa. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/ideias-de-negocio-de-impacto-socialideias-sociais,eb9eaf84a77e3510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 24 dez. 2016.

\_\_\_\_\_. b. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2017.

SEELOS, C.; MAIR, J. Social entrepreneurship: creating new business models to serve the poor, **Business Horizons**, v. 48, p. 241-246, 2005.

SEKN – Social Enterprise Knowledge Network. **Gestión efectiva de emprendimientos sociales**: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Washigton: Editora Planeta, 2006.

SENA, A. M. C.; MATOS, F. R. N.; MESQUITA, R. F.; MACHADO, D. Q. Abordagem grassroots e resistência: atualizando a concepção de desenvolvimento sustentável. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 3, p. 651-666, 2017.

SHI, S. J. The bounded welfare pluralism: public–private partnerships under social management in China. **Public Management Review**, v. 19, 2017

SILVA, C. S. da. Mapeamento de negócios de impacto social e organizações congêneres no Brasil. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Centro Universitário Fundação Educacional Inaciana - FEI). Disponível em: <<http://www.ice.org.br/premioice/2016/wp-content/uploads/2017/04/mencao-honrosa-graduacao-tcc.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

SILVA, A. C. L. da.; EIDELWEIN, K.; GAVIRAGHI F. J.; BENEDETTO E. S.; RITTER C.; BALHEGO, L. F. M. G.; FERREIRA G. G. Economia solidária no contexto das incubadoras sociais. In: X Salão de Iniciação Científica PUCRS, 2009, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre : UFRGS, 2009.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. O papel das fontes de conhecimento externo no processo de inovação da micro e pequena empresa. **Desenvolvimento em Questão**. Unijuí, n. 37, Edição Especial 2016: Empreendedorismo e Inovação, p. 231-261, 2016.

SILVA JÚNIOR, M.. **O complexo pensamento de Edgar Morin**. Disponível em: <https://www.ufmg.br/boletim/bol1203/pag5.html>>. Acesso em: 15 set. 2017.

SILVA, M. F. da.; MOURA, L. R. de.; JUNQUEIRA, L. A. P. As interfaces entre empreendedorismo social, negócios sociais e redes sociais no campo social. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 121-130, 2015.

SMITH, A.; AROND, E.; FRESSOLI, M.; THOMAS, H.; ABROL, D. Grassroots innovation for sustainable development: some enduring dilemmas. In: Global Research Forum on Sustainable Consumption and Production Workshop, 2012, Rio de Janeiro, **Anais...** Brazil: GRFSCP, 2012.

SOUZA, L. H.; PENA, L.C. S.; MOESCH, M. M. Conhecimento e sinergia como indutores da inovação regional em turismo: o caso do observatório do turismo no distrito federal (Brasil). **Revista Brasileira de Pesquisa e Turismo**, v. 11, n. 1, p. 19-38, jan./abr. 2016.

SUA PESQUISA. **Gandhi**. 2016. Disponível em: <<http://www.suapesquisa.com/biografias/gandhi.htm>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Martin Luther King**. 2016. Disponível em: <[http://www.suapesquisa.com/biografias/luther\\_king.htm](http://www.suapesquisa.com/biografias/luther_king.htm)>. Acesso em: 15 jan. 2017.

TAMBORO. **Sobre a Tamboro**. 2017. Disponível em; <<https://www.tamboro.com.br/sobre>>. Acesso em: 03 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. **Como utilizar jogos para educar**. 2015. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=zX7g4Jb-Nx4&list=PLuOL\\_ANoFi-y1BFvVLcbWYZwW\\_B4JQXX&index=5](https://www.youtube.com/watch?v=zX7g4Jb-Nx4&list=PLuOL_ANoFi-y1BFvVLcbWYZwW_B4JQXX&index=5)>. Acesso em: 24 dez. 2017.

THIKI. **Home**. 2017. Disponível em: <<http://thiki.com.br/>>. Acesso em: 16 ago. 2017.

TRACEY, P.; STOTT, N. Social innovation: a window on alternative ways of organizing and innovating, **Innovation**, v. 19, n. 1, p. 51-60, 2017.

UBER. **Nosso histórico de viagem**. 2016. Disponível em: <<https://www.uber.com/pt-BR/our-story/>>. Acesso em: 17 dez. 2016.

XU, F.; RICKARDS, T. Creative Management: a predicted development from research into creativity and management. **Creative Management**, v. 16, n. 3, p. 216-228, 2007.

YUNUSNEGÓCIOSSOCIAIS. **Muhammad Yunus**. Disponível em: <<https://www.yunusnegócioissociais.com/muhammad-yunus>> Acesso em: 11 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. **O que são Negócios Sociais?** Disponível em: <<http://www.yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais>>. Acesso em: 24 dez. 2016.

U.S. CONSULATE GENERAL RECIFE. **Security Message for U.S. Citizens: Increased Violence in Public Transportation.** 2017. Disponível em: <<https://br.usembassy.gov/security-message-u-s-citizens-increased-violence-public-transportation-march-302017/>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

VOCÊ APRENDE AGORA. **O que é?** 2017. Disponível em: <<https://www.voceaprendeagora.com/o-que-e>>. Acesso em: 03 dez. 2017.

## APÊNDICE A – Questões norteadoras da entrevista aberta

Informações Gerais
Nome da <i>startup</i> social: Formato jurídico:  Ano de criação:  Setor de atuação: Missão:  Incubadora social:  Ano de entrada na incubadora: Previsão do término do processo de incubação:
Questões Norteadoras
Desde o início do negócio até o presente momento quais dificuldades você enfrentou e enfrenta atualmente?  Quais as possíveis dificuldades que acredita que irá enfrentar?  Houve alguma(s) dificuldade(s) no processo de incubação?