

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

Priscila Macedo Etchebest

EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Um estudo de caso na incubadora de projetos de engajamento social

Engage

Porto Alegre

2013

Priscila Macedo Etchebest

EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Um estudo de caso na incubadora de projetos de engajamento social

Engage

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo –

Porto Alegre

2013

Priscila Macedo Etchebest

EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Um estudo de caso na incubadora de projetos de engajamento social

Engage

Conceito Final:

Aprovado em: de de.....

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr.

Orientador – Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

AGRADECIMENTOS

Ao apresentar o presente trabalho, não posso ocultar a minha satisfação por tê-lo concluído e a minha vontade de agradecer a todos aqueles que me auxiliaram em mais esta etapa de vida.

Aos meus pais, o mais sincero e pleno agradecimento por todos os anos de incentivo aos estudos. As cobranças, a paciência e todo o carinho que me deram ao longo desses anos todos não foram em vão e, por essa razão, posso afirmar que todo meu empenho depositado nesse trabalho foi pensando neles, meus maiores exemplos de vida.

Aos amigos que fiz ao longo da vida, àqueles que não os vejo mais e àqueles que continuam me acompanhando na minha jornada – em especial às amigas Bruna Gueiral, Érica Renosto e Luana Ortiz e ao amigo André Lopes – também deixo aqui registrado o meu agradecimento pela amizade sincera, dedicação e colaboração tanto nas horas boas como nas horas ruins.

Aos colegas de Faculdade, meus sinceros agradecimentos por estes seis anos de muitas risadas, conversas, encontros e, também, de aulas e estudos.

Não poderia deixar de agradecer também aos meus professores de faculdade, por tudo o que me ensinaram e pelos incentivos que me deram. Um agradecimento especial ao professor e orientador Luiz Antônio Slongo, bem como ao mestrando Rafael Laitano Lionello, por terem acreditado em mim e por terem me guiado com seus conhecimentos no desenvolvimento deste trabalho.

Por último, agradeço imensamente aos colaboradores Victor Hugo Reimann e Hernán Efrón por terem me apoiado na escolha da temática dessa pesquisa e por terem me concedido tempo e espaço para realizá-la na *Engage*.

Meu muito obrigado a todos!

RESUMO

Há muito se questiona sobre nosso modelo econômico atual, o qual agrava as desigualdades sociais e não busca soluções para os grandes problemas globais existentes. Diante desse sistema praticamente falido, sob o ponto de vista humano, percebe-se que a missão social tornou-se parte cada vez mais importante para a gestão dos negócios. Mais pessoas estão investindo em empreendimentos geradores tanto de valor financeiro quanto de valor social. Nesse cenário, o empreendedorismo social ganha força como modelo alternativo de negócios. Este trabalho apresenta um estudo mais aprofundado acerca da temática empreendedorismo social e tem como objetivo geral identificar os objetivos organizacionais de um empreendimento social. Para conferir validade à pesquisa, lançou-se mão de um estudo de caso de natureza qualitativa aplicado a uma empresa específica estabelecida no contexto do empreendedorismo social: a *Engage*, uma incubadora de projetos de engajamento social. Os resultados mostram quais são os fatores motivacionais dos sócios da empresa, bem como quais são os pré-requisitos de seleção de projetos, medidas de desempenho e papel do lucro para a instituição, elementos que permitem traçar os reais objetivos organizacionais de um empreendimento social.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social. Negócio Social. Economia Colaborativa

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Portfólio de projetos da <i>Engage</i>	17
Figura 2: O perfil do novo consumidor	28
Figura 3: Motivações dos sócios da <i>Engage</i>	56
Figura 4: Pré-requisitos de seleção de projetos da <i>Engage</i>	63
Figura 5: Lógica do Negócio Social	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: A Evolução da transformação do papel dos consumidores	22
Quadro 2 : Exemplos de meios sociais	25
Quadro 3: As correntes de pensamento sobre o empreendedorismo	35
Quadro 4: Empreendedorismo privado x Empreendedorismo social na a ótica de Melo e Froés	39
Quadro 5: Empreendedorismo privado x Empreendedorismo social na ótica de Austin, Stevenson e Wei-Skillern	40
Quadro 6 : Tipos de empreendimentos sociais na ótica de Elkington	44
Quadro 7 : Comparativo entre diferentes tipos de empreendimentos sociais	45
Quadro 8 : Descrição dos projetos da <i>Engage</i>	56
Quadro 9 : Elementos dos projetos da <i>Engage</i>	59

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2	JUSTIFICATIVA	14
1.3	ORGANIZAÇÃO DE ESTUDO	15
2	OBJETIVOS	19
2.1	OBJETIVO GERAL	19
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3	REFERENCIAL TEÓRICO	20
3.1	O PERFIL DO NOVO CONSUMIDOR	20
3.1.1	Web 2.0 X Novo Consumidor	24
3.2	NOVAS ECONOMIAS E FORMAS DE INOVAÇÃO SOCIAL	29
3.2.1	Economia Colaborativa	30
3.3	EMPREENDEDORISMO SOCIAL	33
3.3.1	Nomenclaturas e conceitos	33
3.3.1.1	O que é empreendedorismo social?	36
3.3.1.2	Empreendedorismo Social X Empreendedorismo Comercial	37
3.3.1.3	Formas organizacionais sociais X Sustentabilidade econômica	41
4	MÉTODO	50
4.1	ESTUDO DE CASO DE CARÁTER QUALITATIVO	50
4.1.1	Fonte de dados primários: <i>entrevistas em profundidade</i>	51
4.1.2	Fonte de dados secundários: <i>site, blog e entrevistas antigas</i>	52
4.1.3	Análise e interpretação de dados	52
5	ANÁLISE DE DADOS	53
5.1	DO SURGIMENTO DA <i>ENGAGE</i> AOS FATORES MOTIVACIONAIS DOS SÓCIOS DE UM EMPREENDIMENTO SOCIAL	53
5.2	PORTFÓLIO ATUAL DA <i>ENGAGE</i> E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE PROJETOS	57

5.3. MEDIDAS DE PERFORMANCE UTILIZADAS PELA <i>ENGAGE</i>	62
5.4. PAPEL DO LUCRO E DESTINAÇÃO DOS EXCEDENTES PECUNIÁRIOS NA <i>ENGAGE</i>	63
REFERÊNCIAS	69
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTOR	73

1 INTRODUÇÃO

A crise financeira global de 2008, a qual levou importantes instituições financeiras americanas e europeias à falência, funcionou como um *wake-up call* – chamada para despertar – para o mundo. Empresários e a população de um modo em geral, temerosos de que os danos se alastrassem para outros setores, suplicaram pela criação de novas regras de regulação do mercado e uma maior intervenção governamental nos negócios.

Inseridos nesse contexto, estudiosos passaram a questionar se apenas as estratégias clamadas seriam suficientes para evitar a propagação de uma nova crise e, ao mesmo tempo, amenizar os problemas socioeconômicos existentes. Tapscott (2011), por exemplo, sugere que o mundo empresarial moderno precisa de uma nova abordagem para governar a economia global que considere um *modus operandi* baseado em princípios de negócios como transparência, integridade e colaboração. Na mesma linha, Hamel (2007) afirma em seu livro “*O Futuro da Administração*” que as piores batalhas do novo milênio não serão travadas entre concorrentes ou blocos econômicos, mas sim entre aqueles que defendem modelos tradicionais de negócios – vinculados ao excesso de burocracia e poder – e aqueles que preferem estruturas organizacionais mais horizontalizadas, com gerência descentralizada e com enfoque no valor compartilhado.

Começa-se, então, a repensar sobre as abordagens convencionais das relações de trabalho e do mundo dos negócios. Para Lara (2012), estamos vivendo a era das economias colaborativas e do empoderamento social, caracterizada pela ação coletiva de um grupo de pessoas que participa de espaços privilegiados de tomada de decisões carregadas de consciência social diante dos problemas globais. Segundo Pereira (2006), o empoderamento social pode ser considerado como um processo de transformação socioeconômico e cultural que devolve às pessoas o poder e a liberdade de decidir e controlar, com responsabilidade coletiva, seus próprios anseios.

A ideia de economia colaborativa e empoderamento aliam-se à mudança de comportamento do consumidor. Pode-se dizer que o consumidor atual não é mais apenas um agente passivo nas relações de troca. O termo *prosumer* – criado por Austin Tofler em 1980 e reintroduzido na literatura dos negócios por Tapscott – indica que clientes também são produtores, participando ativamente e continuamente da criação de valor. As pessoas sentem prazer em modificar, customizar, opinar e compartilhar suas ideias com o intuito de que outras as adotem (TAPSCOTT, 2007). Para Prahalad e Ramaswamy (2004, p.19), os consumidores “querem influenciar todos os componentes do sistema de negócios [...] fazem questão de interagir com as empresas e assim co-criar valor”.

Dentro dessa lógica, a colaboração em massa pode ser considerada uma poderosa ferramenta de inovação. Hoje, há uma tendência forte ao crescimento do número de consumidores colaborativos, os quais modificam profundamente os mercados. “Os profissionais de marketing não tem controle total sobre suas marcas, pois agora estão competindo com o poder coletivo dos consumidores” (KOTLER, 2010, p. 11). O novo marketing, batizado por Kotler (2010) como Marketing 3.0, objetiva oferecer soluções aos problemas socioeconômicos da sociedade. As empresas que o praticam querem mudar o mundo e, para mudá-lo, é necessária uma economia interligada onde empresas colaboram entre si, com os seus acionistas, parceiros de canal, funcionários e consumidores. Marketing colaborativo e economia colaborativa são os elementos primordiais dessa nova fase da administração.

Todas essas interações são proporcionadas graças ao acesso cada vez maior, mais rápido e mais barato ao universo das informações, especialmente por meio da internet. Com a *web 2.0*, os usuários se transformaram numa espécie de sócios das empresas através de sua cooperação interessada. A cultura colaborativa em rede permite que comunidades virtuais espreitem, socializem, colaborem e compartilhem ideias, opiniões e sentimentos em comum, independente de localização geográfica (O'RELLY, 2005; ANTOUN, 2008; TAPSCOTT 2007). Além disso, as infraestruturas digitais contemporâneas, exemplificadas por plataformas como *Wikipédia*, *Youtube* e *Facebook*, possuem elevado poder de transformação social, cujos personagens se envolvem e

contribuem para resolução de problemas comuns a determinado grupo (LARA, 2012).

Diante deste cenário, fica claro que a missão social tornou-se parte cada vez mais integrante da gestão de qualquer negócio. Mais investidores estão apostando em oportunidades que envolvem empreendimentos geradores tanto de valor financeiro quanto de benefícios para a sociedade. Surge, então, um novo conceito na administração, o chamado *empreendedorismo social* ou *negócio social*, como alguns autores preferem classificar.

São várias as definições para o termo apresentado, mas todas parecem apresentar um senso comum: a de que o empreendedorismo social é um modelo de negócios cuja unidade básica é a criação de valor social, ao invés de riqueza pessoal e acionista (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). O foco do empreendedor social deve estar na busca de soluções para os problemas sociais existentes mediante a concepção de modelos adequados às necessidades da comunidade, que não tenham lucro como objetivo principal, mas que gerem valor compartilhado (MELO; FROÉS, 2002).

Mas será possível empreender sem visar, primariamente, o lucro, contrariando os preceitos tradicionais da economia e da administração? Quais são, de fato, os objetivos organizacionais de um empreendimento social e como eles se diferenciam dos objetivos de uma empresa tradicional? É em torno dessas indagações que o presente trabalho concentra-se e, para conferir validade à pesquisa, lançou-se mão de um estudo de caso de natureza qualitativa aplicado a uma empresa específica estabelecida no contexto do empreendedorismo social: a *Engage*, uma incubadora de projetos de tecnologia para engajamento com diferentes formas de inovação social e com o intuito de criar soluções para devolver o poder às pessoas.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Quando se fala em empreendedorismo social, é impossível não o relacionar à economia colaborativa. Ambos os conceitos andam de mãos dadas e, apesar de serem considerados novos no universo da administração, sempre existiram nas relações humanas. “A cooperação está, há muito tempo, no DNA das pessoas, nas pequenas comunidades, cidades e empresas. A novidade é a escala e o alcance dessa nova perspectiva” (LARA, 2012, p. 3).

De fato, o campo do empreendedorismo social tem crescido bastante e atraído novos níveis de interesse. Segundo Bornstein (2007), o uso do termo "empreendedor social" triplicou nos meios de comunicação nos últimos sete anos. O autor afirma em seu livro *“Como Mudar o Mundo - Empreendedorismo Social e o Poder de Novas Ideias”* que o crescimento recente da criação de cursos acadêmicos, competições e prêmios com enfoque nessa temática é extraordinário. Só nos EUA e no Canadá, mais de 200 universidades criaram disciplinas nessa área nos últimos anos. A nível mundial, instituições de ensino como *Universidade de Oxford*, na Inglaterra; *Universidade de Navarra*, na Espanha; *Instituto Tata de Ciências Sociais*, na Índia; *Universidade de Pretória*, na África do Sul e *Fundação Getúlio Vargas*, no Brasil já apresentam cursos ou disciplinas específicas sobre empreendedorismo social (BORNSTEIN, 2007).

Outro indicador que revela o atual interesse da sociedade no empreendedorismo social são eventos e circuitos de palestras que giram em torno do assunto. Em maio de 2012, a ONU promoveu em sua sede em Nova Iorque o *The Social Innovation Summit*¹ (Cúpula de Inovação Social). O fórum privado explorou as novidades no mundo da inovação social e contou com o apoio de líderes executivos interessados em discutir as estratégias de negócios que efetuem a transformação social. Em outubro de 2012, 850 representantes de 33 países reuniram-se no Rio de Janeiro para participarem da 5ª edição do *Fórum Social Empresarial Mundial*², maior evento global focado exclusivamente na

¹ Maiores informações sobre o evento em www.eiseverywhere.com/ehome/37592

² Maiores informações sobre o evento em www.nesst.org/sewf/

empresa social, organizado pela NESsT³. O evento reuniu mais de 150 palestrantes nacionais e internacionais que apresentaram modelos de empresas sociais e discutiram tendências e desafios dos empreendedores sociais.

Embora o empreendedorismo social esteja bastante em voga no circuito internacional de debates, não existe consenso entre os estudiosos sobre quais empresas podem ser consideradas, de fato, empreendimentos sociais e sobre quais são os objetivos reais desse novo modelo de negócios. Para Naigeborin (2010), por exemplo, a principal polêmica dos negócios sociais permeia a questão da geração do lucro ou não como objetivo principal do negócio social e a distribuição ou não desse montante pecuniário.

Existem, atualmente, algumas correntes acadêmicas e empresariais que tentam classificar e permear a questão da sustentabilidade financeira dos negócios sociais. Uma delas é liderada por Muhammad Yunus⁴, o qual defende que, em um empreendimento social, os investidores podem apenas recuperar o capital investido sem direito a lucro e dividendos. Desta forma, os lucros existentes devem ser totalmente reinvestidos na empresa e destinados a sua expansão, melhoria do produto ou serviço, maior eficiência de processos, pesquisa e desenvolvimento (P&D), introdução de novas tecnologias, inovações no marketing e distribuição ou acesso a camadas ainda mais pobres (NAIGEBORIN, 2010).

A outra corrente existente é mais abrangente. Seus principais representantes são, dentre outros, Stuart Hart⁵ e Michael Chu⁶, os quais defendem a geração e distribuição de lucro, pois consideram que desta maneira é possível atrair mais investidores e, ao mesmo tempo, criar novos negócios sociais

³ A NESsT é uma organização internacional incubadora de projetos sociais em desenvolvimento. Mais informações em www.nesst.org

⁴ Muhammad Yunus é um economista e banqueiro, conhecido internacionalmente pelo seu discurso sobre a erradicação da pobreza através do banco que fundou, o *Grameen Bank*. O banco oferece microcrédito a famílias carentes.

⁵ Stuart Hart é professor de Administração na Universidade de Cornell e autor de trabalhos acadêmicos sobre sustentabilidade e negócios com a base da pirâmide, dentre eles o livro *O Capitalismo na Encruzilhada* (2006)

⁶ Michael Chu é professor da *Harvard Business School* e diretor do fundo IGIA, uma empresa de investimento fundada em 2007 com sede em Monterrey, no México, dedicada a investir em negócios que atendam populações de baixa renda na América Latina.

numa velocidade suficientemente rápida para superar os problemas socioeconômicos existentes no mundo. Os integrantes dessa corrente ainda afirmam que a comunidade empresarial não aceita a ideia da criação de negócios sem visar o lucro em si (NAIGEBORIN, 2010).

Em função do panorama apresentado, observa-se que, apesar de o empreendedorismo social ser considerado uma atividade inovadora no universo dos negócios por abranger a questão da criação de valor social e resolução de problemas globais, pouco se conhece sobre os empreendimentos e negócios sociais existentes no mercado e sobre seus reais propósitos. A ideia de criar um empreendimento que não considera os ganhos pecuniários como objetivo principal ainda é vista com maus olhos pela comunidade empresarial tradicional e, muitas vezes, encarada como utópica pela sociedade em geral. Em vista disso, questiona-se:

Quais são, de fato, os objetivos organizacionais de um empreendimento social?

1.2 JUSTIFICATIVA

Muitas organizações, que se autodenominam sociais, têm colaborado para a conceituação deste novo modelo de negócios que é o empreendedorismo social. Por tratar-se de um campo novo, é possível encontrar diversos conceitos para o termo que diferem um pouco entre si, principalmente sobre a questão do objetivo principal do negócio social e de como deve ser sua sustentabilidade econômica. Para Naigeborin (2010), tais diferenças ajudam a construir um conceito de negócio que, talvez, seja uma das soluções para os grandes problemas globais existentes.

Assegurar o bem-estar social dos indivíduos e trabalhar em prol de uma vida digna a todos não deve ser somente papel das instituições governamentais. Por isso, estudar novos modelos de negócios que sejam mais inclusivos e que

beneficiem a todos é fundamental, a fim de que se quebrem paradigmas e preceitos incrustados há muito no mundo dos negócios e da administração.

Embora já existissem, com o advento da *web 2.0* e a conseqüente mudança de comportamento do consumidor – agora mais ativo e colaborador – alguns modelos de economia colaborativa, dentre eles os empreendimentos sociais, ganharam força nos últimos anos. Contudo, mesmo tendo um efeito importante sobre a sociedade, a função sociocorretiva dos empreendedores sociais permanece mal compreendida e subestimada. Por conta disso, qualquer estudo acerca da temática ajuda a clarear a lógica de funcionamento dos empreendimentos sociais e a razão pela qual eles estão sendo criados (BORNSTEIN, 2007).

Tanto para a comunidade empresarial quanto para as pessoas de um modo em geral, é difícil entender a sistemática de um negócio que não tem como objetivo primário o retorno financeiro. Nesse sentido, é interessante analisar mais de perto quais são os objetivos de uma organização inserida no contexto do empreendedorismo social e quão diferentes eles são de uma empresa que utiliza a lógica tradicional de negócio (nesse caso, a geração de lucro). Estabelecida essa relação, é possível criar um entendimento melhor sobre os empreendimentos sociais, o que pode atrair mais pessoas – dentre elas investidores e beneficiários – que tenham afinidade com os seus objetivos.

É importante lembrar que o campo dos negócios sociais está em construção, o que significa que há poucas referências sobre o assunto. Portanto, a popularidade recente do termo empreendedorismo social, associada aos questionamentos sobre o real propósito desse tipo de negócio torna essa pesquisa instigante e valiosa para a administração.

1.3 ORGANIZAÇÃO DE ESTUDO

Para realização dessa pesquisa, buscou-se uma organização que estivesse inserida dentro do contexto do empreendedorismo social. Escolheu-se,

então, a *Engage*, que se autodenomina como uma incubadora de “projetos de tecnologia para engajamento social”. Por meio de formas diferentes de inovação social, cria soluções para devolver o poder às pessoas: o chamado *power to the crowd*.⁷

A organização foi criada em 2011 na cidade de Porto Alegre após a união de outras duas empresas: a *Softa* e a *Quave*. Ambas as organizações trabalhavam com desenvolvimento de software e estavam inseridas dentro do contexto das *startups*⁸ gaúchas. Sob o formato tradicional de negócio, as empresas produziam qualquer tipo de softwares que lhes fossem demandados, embora já trabalhassem com a ideia de softwares livres para os usuários. Com a união das duas, que contou com a participação de nove sócios – seis da *Softa* e três da *Quave* – formou-se a *Engage*.

Inspirada na empresa americana *Purpose*⁹ – que trabalha com a criação de projetos de engajamento cívico *online* – a *Engage* passou a desenvolver não apenas softwares, mas também outras estratégias e ferramentas que trouxessem soluções ideais de engajamento para cada comunidade. O novo formato da organização acredita na coordenação de esforços e utiliza a tecnologia para criar negócios com impacto social positivo. De acordo com depoimento de uma das sócias em vídeo disponível na página principal do *site* da empresa¹⁰: “a *Engage* veio ao mundo para diminuir a lacuna entre a intenção e a ação”.

Cidadania, produção colaborativa, novas economias e outras formas de inovação social são elementos que fazem parte do portfólio da *Engage*, que atualmente é composto por 10 projetos.

⁷ Expressão que, traduzida ao português, significa “poder às multidões”

⁸ Para Yuri Gitahy, especialista em *startups*, o termo “*startup*” faz menção às pequenas empresas, com custos de manutenção baixos, formadas por grupos de pessoas que procuram modelos de negócios repetíveis e escaláveis, trabalhando em condições de extrema incerteza. Fonte: <<http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup>> Acesso em: 18 jun. 2013.

⁹ Para maiores informações, consultar o *website* da empresa: <http://www.purpose.com/>

¹⁰ Disponível em: <<http://engage.is>>



Figura 1: Portfólio de projetos da *Engage*

Fonte: Elaboração da autora

Dos projetos listados na figura acima, o Catarse é o mais antigo e o de maior visibilidade no país. Trata-se da maior plataforma de *crowdfunding*¹¹ do Brasil, a qual possibilita que projetos criativos sejam financiados coletivamente por um grupo de pessoas de diferentes localidades (que em troca recebem algumas recompensas).

Já dentre os projetos mais novos desenvolvidos pela *Engage*, destaque-se o Nós.vc e o Mineo. O primeiro é um sistema de aprendizagem através do qual são oferecidos cursos sobre os mais variados assuntos a fim de se compartilhar conhecimento. Tais cursos são criados e divulgados pelos próprios usuários da plataforma; as aulas só viram realidade se o número mínimo de participantes estipulado pelo criador do curso tenha sido atingido. Já o Mineo é uma plataforma

¹¹ Traduzindo o termo para o português, a expressão ideal seria “financiamento pela multidão”, ou seja, formas de financiamento coletivo.

de criação e desenvolvimento de produtos responsáveis, ou seja, produtos que utilizam matéria-prima de fontes sustentáveis e que solucionam algum problema da comunidade. O processo inicia-se quando o usuário insere uma ideia na plataforma e, caso a mesma seja aprovada pela equipe da *Engage* e pelos demais usuários, transforma-se o conceito em um produto comercializável, cujos dividendos são distribuídos entre todos os colaboradores do projeto.

Hoje, a principal fonte de renda da empresa provém do desenvolvimento de softwares de engajamento social e de consultorias para outros negócios sociais. A organização possui uma estrutura horizontalizada, composta por atualmente quatro sócios legais, mais os sócios responsáveis pelo conjunto de projetos em andamento (que somados são aproximadamente seis).

2 OBJETIVOS

A seguir estão listados o objetivo geral e os objetivos específicos dessa pesquisa, tendo em vista a problemática levantada anteriormente.

2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar quais são os objetivos organizacionais de um empreendimento social.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Averiguar quais são os fatores motivacionais dos sócios de um empreendimento social;
- Analisar os critérios de seleção dos projetos que fazem parte do portfólio de um empreendimento social;
- Verificar quais são as medidas de desempenho que um empreendimento social utiliza;
- Identificar qual é o papel do lucro e como é realizada a destinação dos excedentes pecuniários em um empreendimento social.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo elucidar os principais conceitos, características e justificativas acerca da temática pesquisada. Para tanto, dividiu-se tal referencial teórico em três principais tópicos: *o perfil do novo consumidor*, *as novas economias e formas de inovação social* e, por último, *o empreendedorismo social*.

3.1 O PERFIL DO NOVO CONSUMIDOR

O papel do consumidor acompanha o processo evolutivo das sociedades e dos modelos econômicos estabelecidos. Hoje, com a gama de produtos e serviços ofertados no mercado, o consumidor se vê diante de inúmeras alternativas e formas de compra. Porém, conforme afirmam Prahalad e Ramaswamy (2004), essa diversidade existente não é suficiente para garantir a satisfação dos indivíduos. O fato é que os consumidores modernos buscam algo além dos diferenciais oferecidos apenas pela dimensão física dos bens.

Para Kotler e Keller (2006), o comportamento do consumidor é influenciado basicamente por quatro fatores centrais: o cultural, o social, o pessoal e o psicológico, sendo que os dois primeiros são os que mais lhe exercem influência. O consumo é, na verdade, bastante afetado pelo estilo de vida e pelas tradições de cada sociedade e, como essas últimas estão em constante mudança, nada mais óbvio que a maneira como os indivíduos agem perante às compras acompanhe tais transformações. A onda atual da sustentabilidade, por exemplo, demonstra a construção de uma sociedade com hábitos de consumo mais voltados a questões ambientais e de responsabilidade coletiva.

Sustenta-se a ideia de que a recente transformação do papel do consumidor gira em torno da mudança de três condições sócio-culturais: 1) do isolamento humano para a sua conexão com o mundo; 2) do desconhecimento à explosão de informação e 3) da passividade à atitude pró-ativa. Isso significa dizer

que o consumidor contemporâneo é informado, está conectado e adota uma postura mais ativa nas relações de troca (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Juntamente com a complexidade que caracteriza a atualidade, o novo público-consumidor diferencia-se do comprador passivo pelo seu grau de personalização, criticidade e resistência os quais determinam seu consumo. Apesar de o individualismo ser considerado uma característica intrínseca ao ser humano moderno, não se pode negar que os espaços de identificação coletiva foram ampliados e que, hoje, as pessoas têm mais possibilidades de se integrar e se interagir com grupos variados (NUSSBAUMER, 2000).

O conceito de “*prosumer*” – indivíduo que é, ao mesmo tempo, consumidor e produtor de valor – ganha força neste cenário. Para Tapscott (2007), o “*prosumer*” ou Consumidor 2.0, como alguns autores preferem classificar, lança mão das ferramentas tecnológicas mais modernas disponíveis no mercado para auxiliar no processo de criação de valor dos produtos e serviços; reconfigura, inova, co-produz aquilo que consome e sente prazer em divulgar o resultado (TAPSCOTT, 2007).

Na mesma linha, Ramaswamy e Gouillart (2011) afirmam que os novos compradores exigem um diálogo fácil e permanente entre si, através do qual possam compartilhar experiências, e também com as organizações com as quais fazem negócios, a fim de colaborar com a criação dos produtos e serviços que utilizam.

Prahalad e Ramaswamy (2004) alegam que:

“As empresas não mais podem agir com autonomia, projetando produtos, desenvolvendo processos de produção, elaborando mensagens de marketing e controlando canais, com pouca ou nenhuma interferência dos consumidores. Estes, agora, querem influenciar todos os componentes do sistema de negócios. Armados com novas ferramentas e insatisfeitos com as alternativas disponíveis, os consumidores fazem questão de interagir com as empresas e, assim, co-criar valor.” (p.19)

Dentre as ideias apresentadas, a evolução do papel do consumidor pode ser melhor visualizada através da tabela a seguir. O modelo proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004) revela a transição de uma postura passiva e submissa dos consumidores a um comportamento mais ativo, interessado e colaborativo.

Quadro 1: A Evolução da transformação do papel dos consumidores

	CONSUMIDORES PASSIVOS			CONSUMIDORES CO-CRIADORES
Período	<u>Anos 70</u> <i>Persuasão de compradores predeterminados</i>	<u>Anos 80</u> <i>Transação com compradores</i>	<u>Anos 90</u> <i>Laços vitalícios com compradores</i>	<u>De 2000 em diante</u> <i>Co-criação de valor singular com os consumidores</i>
Papel do consumidor	Consumidor visto como passivo e com papel de consumo predeterminado			Consumidor co-cria e co-extrai valor; é colaborador, co-desenvolvedor e competidor
Visão dos gestores	Consumidor é uma média estatística e grupos de compradores são determinados pelas empresas	Consumidor é uma estatística individual numa transação	Consumidor cultiva confiança e relacionamentos	Consumidor é membro de comunidades temáticas e parte de um tecido social cultural emergente
Desenvolvimento de produtos e serviços	Produtos e serviços pré-configurados e sem muito <i>feedback</i>	Ajuda ao consumidor através de SACs. Reformulação de produtos com base em <i>feedbacks</i>	Customização de produtos e serviços a partir de características pré-configuradas	Diálogo, acesso à informação, avaliação de risco e transparência como elementos básicos da co-criação de valor juntamente com o consumidor
Fluxo de comunicação	Ganha acesso para um público alvo predeterminado de compradores. Comunicação de mão única.	Marketing de banco de dados e comunicação em mão dupla.	Marketing de relacionamentos e comunicação de mão dupla	Diálogo ativo com consumidores através de comunidades temáticas; Comunicação em rede

Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004)

Percebe-se que, se anteriormente empresas e clientes possuíam papéis bem distintos na produção e no consumo, agora essa diferença está amenizada, abrindo espaço para um consumidor participativo e interessado em engajar-se no processo criativo de definir e criar valor. Para Tapscott (2007, p. 183), “a co-criação de produtos e serviços pelos consumidores é um dos mais poderosos motores de mudança e inovação que o mundo empresarial já viu”.

Aliado ao papel de co-criador, Kotler (2010) sugere que o consumidor contemporâneo:

“... está em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor; [...] Ele não busca apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual nos produtos e serviços que escolhe.” (p.4)

Ao referir-se à satisfação espiritual, Kotler (2010) indica que os consumidores modernos querem ser tratados como seres humanos possuidores de mente, coração e espírito. Para o autor, este anseio se traduz no surgimento de uma era de consumo mais voltada para os valores humanos e para a vida em coletividade.

Nesse sentido, a sociedade atual utiliza-se das novas ferramentas de comunicação para unir-se e criar fóruns inclusivos e colaborativos a fim de gerar ideias e soluções para os problemas mais urgentes que o mundo enfrenta. Dessa maneira, as pessoas sentem-se úteis e, conseqüentemente, sentem prazer ao abraçar e apoiar causas, eventos e organizações preocupadas em solucionar problemas globais (TAPSCOTT, 2011).

O novo consumidor, colaborativo e social, deixa de ser um indivíduo isolado e passa a fazer parte de uma sociedade com instinto coletivo e com vontade de fazer a diferença no mundo. Ele abandona o papel de mero comprador para tornar-se num formador de opinião, indicador da existência de problemas dentro da comunidade e criador de soluções para eles (TAPSCOTT, 2007).

Sem dúvida, o grande viabilizador dessa transformação comportamental dos consumidores – agora mais ativos e engajados com as causas sociais – foi a disseminação da informação através da *internet*. Com a propagação de conteúdos *online*, os indivíduos – antes especialistas em uma ou outra área do conhecimento – agora se veem diante de um universo de informações a custo barato, rápido e acesso amplo. Isso lhes confere maior poder questionador e olhar crítico diante das opções existentes. Para Nussbaumer (2000, p.67), “trata-se de um público que já não corre à margem do sistema”.

Por se tratar de um elemento crucial à mudança de comportamento do novo consumidor, a seguir apresentar-se-á mais detalhadamente a forma como se dá a relação *internet* x consumidor moderno.

3.1.1 Web 2.0 X Novo Consumidor

A nova onda de tecnologia *online* facilita o compartilhamento de ideias e opiniões e permite com que o consumidor exponha seu lado mais colaborativo, cultural e espiritual, o que impulsiona a ascensão de um mercado mais criativo (KOTLER, 2010).

Num primeiro momento, a *internet* caracterizou-se por seus *sites* estáticos, os quais apresentavam as informações na dinâmica *um para muitos*. Não existia a mínima interação entre os desenvolvedores das páginas *online* e aqueles que acessavam o conteúdo disponibilizado. Já a segunda e atual fase da *internet*, chamada de *Web 2.0*, constitui-se num ambiente que possibilita a troca de informações entre programadores e usuários, corroborando com a ideia de co-criação de valor de Prahalad e Ramaswamy (2004) e Tapscott (2007) apresentada anteriormente. Cria-se, então, um ambiente de *muitos para muitos*.

O termo *Web 2.0*, cunhado por Tim O'Reilly, traz a concepção de *sites* dinâmicos e interativos que permitem a participação e colaboração do público-consumidor. Trata-se, portanto, de uma reformulação na forma como se dá o relacionamento entre usuários e desenvolvedores (O'REILLY, 2005).

Para Antoun (2008, p.84), a grande novidade da nova paisagem da *internet* reside na existência de *sites* e plataformas que “só funcionam graças à colaboração dos usuários na publicação, troca e avaliação dos conteúdos.” Estes sistemas possuem pouca ou nenhuma mediação, tendo em vista que são regulados, editados, moderados e/ou administrados pelos próprios usuários. São os chamados meios sociais, cujo motor é ativado pela cultura generalizada da participação. A tabela a seguir revela alguns exemplos de meios sociais em voga:

Quadro 2 : Exemplos de meios sociais

Tipos de meios sociais	Exemplos
Ferramentas de publicação ou micropublicação	<i>Wikipédia, blogs, Twitter</i>
Ferramentas de troca de vídeos, imagens, <i>slideshows</i>	<i>Youtube, SoundCloud, Slideshare</i>
Ferramentas de discussão	Fóruns, comunicadores instantâneos
Redes sociais	<i>Orkut, Facebook, Myspace</i>
Plataformas de <i>crowdfunding</i> ¹²	<i>Catarse, Impulso, Queremos, Vakinha</i>
Plataformas de <i>games</i> e ferramentas mundos virtuais	<i>Second Life</i>

Fonte: Cavazza (2008) *apud* Antoun (2008)

Dos meios sociais apresentados acima, a Wikipédia é um excelente exemplo de plataforma que só funciona devido às contribuições constantes e em larga escala de seus usuários, o que a transforma na enciclopédia virtual mais utilizada no mundo atualmente. Outro exemplo que merece destaque é a plataforma brasileira de *crowdfunding* Catarse, através da qual um grupo de

¹² Traduzindo o termo para o português, a expressão ideal seria “financiamento pela multidão”, ou seja, formas de financiamento coletivo.

pessoas com interesses semelhantes podem contribuir, com pequenas quantias, para financiar coletivamente determinados projetos.

Nesse sentido, Tapscott (2011) alega que, com as ferramentas digitais disponíveis, o consumidor colaborativo tem a oportunidade histórica de mobilizar a inteligência e a criatividade humana em escalas maciças a fim de reavaliar e reposicionar muitas das instituições tradicionais ainda existentes no mercado.

Embora ainda haja restrições de acesso à rede, hoje, aproximadamente dois bilhões e meio de pessoas no mundo são usuárias dessa nova *internet* e esse número está em constante crescimento¹³. Segundo Tapscott (2007), é esse aumento irrefreável do uso das redes *online* que permite que a troca de informações entre as pessoas seja cada vez mais rica e intensa. Tapscott (2007) ainda afirma que:

“A evolução da internet está impulsionando a nova era de consumidores. Com o surpreendente aumento da potência computacional, da capacidade e do alcance das redes, a nova web abriu as comportas para uma explosão mundial de *participação*. [...] Representa o surgimento de uma plataforma global e onipresente para a colaboração, que está remodelando todos os aspectos das relações humanas.” (p.30)

O intenso fluxo de conteúdos promovidos pelas plataformas *online* e pelo comportamento migratório dos consumidores – que buscam em todas as partes experiências que lhes sejam benéficas – caracteriza uma das facetas da cultura da convergência emergente no mundo atual. Dentro dessa cultura, percebe-se a nítida evolução das mídias, principalmente da *internet*, de interativas para participativas (JENKINS, 2006).

Com base nesse cenário, a *Web 2.0* e as novas mídias permitem que produtores e consumidores possuam papéis convergentes, pois ambos podem interagir e trocar conhecimento. Desta forma, o consumidor distancia-se

¹³ Informações extraídas de *World Internet Usage Statistics News and World Population Stats*. Disponível em: www.internetworldstats.com Último acesso em: 15 Jun. 2013.

continuamente da condição de receptor passivo. É o que Jenkins (2006) chama de *cultura participativa*.

Aliado à ideia de cultura participativa, Jenkins (2006) também traz à tona outro conceito interessante: o de *inteligência coletiva*. A inteligência coletiva nada mais é do que associação do conhecimento de cada indivíduo participante das redes *online* e midiáticas que transformam o consumo num processo coletivo. Ao unir a inteligência de cada um dos consumidores-colaboradores através de *sites* e redes dinâmicas, constrói-se um poder coletivo não só para uso de fins recreativos, mas também de resolução de problemas mais sérios da sociedade.

Para Nunes (2010), conceitos como cultura participativa e inteligência coletiva, aliados à cultura cibernética de um modo em geral, fazem com que a nova *web* possibilite a existência de uma sociedade integrada que, por meio das tecnologias disponíveis, se relaciona e busca entender seus desejos e expectativas sobre a vida.

Em contrapartida, alguns estudiosos questionam se a colaboração em rede, princípio básico da *Web 2.0*, realmente confere mais poder aos consumidores ou se apenas se configura na simulação de um contra-poder que não muda o regime de monopólio das grandes corporações. Na visão de Keen (2007) *apud* Antoun (2008), a dimensão participativa na internet pode ser um processo ilusório, marcado pelo declínio da qualidade e credibilidade da informação.

Porém, independente dos questionamentos acerca de legitimidade e confiabilidade, não se pode negar que a nova *internet* dissemina, sim, uma quantidade imensurável de informação por todas as partes do mundo e une pessoas com gostos, pensamentos e ideias semelhantes de diferentes segmentos econômicos e localizações geográficas. Para Vint Cerf *apud* Tapscott (2007, p.331), o impacto social e econômico da internet é notável graças a três regras: “ninguém é dono, todos a usam e qualquer um pode adicionar serviços”. Sob esse aspecto, o poder coletivo de participar, investigar e questionar ganha força e afeta definitivamente a postura do consumidor moderno.

Através das ideias expostas, fica claro que o consumidor contemporâneo tem um papel diferenciado na sociedade – muito em função da era digital retratada – e adota uma nova postura com relação à tomada de decisões de compra que modifica profundamente o mercado. A figura a seguir tem como objetivo reunir e sintetizar tais características.



Figura 2: O perfil do novo consumidor

Fonte: Elaboração da autora

Em face do novo perfil do consumidor – hoje conectado, informado, colaborativo e engajado com causas sociais, é fundamental que a economia, assim como todas as outras ciências, se adapte a essa mudança. Portanto, no próximo capítulo serão retratadas as novas economias e formas de inovação

social que acompanham o processo evolutivo do ser humano e, conseqüentemente, do comprador moderno.

3.2 NOVAS ECONOMIAS E FORMAS DE INOVAÇÃO SOCIAL

Há muito se questiona o sistema capitalista da forma como ele está disposto, o qual não enfrenta e não consegue solucionar os grandes problemas globais existentes. A partir dessa ideia central, pressupõe-se que um dos grandes desafios da sociedade moderna é fazer com que o modelo de atual da economia esteja mais fundamentado no conhecimento coletivo e na dinamização das relações de troca, o que garantiria maior crescimento sustentado, ferramentas igualitárias de competição, empregos de qualidade e distribuição de renda (TAPSCOTT, 2011).

As diferenças descomunais na divisão da riqueza vêm tornando-se ainda mais drásticas à medida que a globalização e a disseminação do capitalismo distorcem e aumentam a disparidade social e econômica entre ricos e pobres. Para o universo empresarial, esse é o *modus operandi* do mundo e não há como fugir dele. Porém, conforme afirma Elkington (2009, p.97) “a extrema desigualdade financeira pode lançar sementes de insurreições e cataclismos sociais”. Nesse contexto de ferramentas econômicas e estruturas governamentais ineficientes, os empreendedores e os novos consumidores têm muito a oferecer para garantir que, no mínimo, os problemas globais não se acentuem.

Para Lara (2010), tal contexto possibilitou a fomentação do empoderamento social, o que significa dizer que as pessoas, hoje, participam de espaços privilegiados de tomada de decisões carregadas de consciência social diante dos problemas da sociedade. O empoderamento social, conforme Pereira (2006) concede às pessoas mais poder e liberdade de decidir e controlar, com responsabilidade coletiva, os seus desejos. A *Web 2.0*, retratada no capítulo anterior, transformou-se em uma poderosa plataforma universal através da qual seus usuários – reunidos nos meios sociais – puderam expor essa perspectiva

social e colaborativa a um nível de escala e alcance nunca vistos antes na história.

Começam a surgir, então, negócios que têm a palavra colaboração como base. Lara (2010) lembra que produção colaborativa, financiamento colaborativo e consumo colaborativo são alguns dos modelos que dão margem para o surgimento da economia da colaboração, a qual será analisada no tópico a seguir.

3.2.1 Economia Colaborativa

A capacidade de várias pessoas construírem conhecimento, ainda que elas não estejam fisicamente num mesmo e único lugar, dá margens para o surgimento de uma economia baseada na colaboração. Tapscott (2007) resume essa nova economia da seguinte maneira:

“À medida que esses efeitos permeiam a economia e cruzam com mudanças profundas como a globalização, veremos o surgimento de um tipo totalmente novo de economia, no qual as empresas coexistem com milhões de produtores autônomos que se conectam e criam conjuntamente valor em redes livremente acopladas. Chamamos isso de economia da colaboração.” (p. 45)

Segundo Lara (2010), novos negócios baseados na cultura da economia colaborativa surgem a partir da observação e adaptação de necessidades e serviços utilizados diariamente pelo homem. Dessa observação, as pessoas começam a perceber que o compartilhamento de recursos – sejam eles de informação, bens físicos ou monetários – pode ser uma opção mais sustentável e solidária de economia.

A estrutura da economia colaborativa sustenta-se em dois pilares: o consumo colaborativo e a produção colaborativa. O primeiro, de acordo com Botsman (2011), pode se apresentar sob três formas: a) consumo baseado no mercado de redistribuição, que utiliza a lógica do reaproveitamento de bens a fim de que um mesmo objeto seja utilizado várias vezes por diferentes pessoas

(p.ex.: repasse de livros na escola); b) estilo de vida colaborativo, baseado no compartilhamento de recursos como dinheiro, habilidades e tempo (p.ex.: hortas comunitárias); e c) sistemas de serviços de produto, baseados no aluguel de bens com alta capacidade ociosa (p.ex.: aluguel e compartilhamento de carros e bicicletas).

Já a produção colaborativa provém do lado co-criador do consumidor moderno. Sua lógica de funcionamento baseia-se na contribuição de pessoas de diferentes lugares – que normalmente não se conhecem entre si – para a solução de problemas que foram levantados por um indivíduo ou organização. Um bom exemplo de produção colaborativa são as plataformas online de financiamento coletivo – também chamado de *crowdfunding* – através das quais empreendedores buscam financiamento para seus projetos de forma colaborativa diretamente com outras pessoas que tenham afinidade com suas ideias. Quebre-se, portanto, o sistema tradicional de financiamento com o qual a população está acostumada: não há intermediários, não há cobranças de taxas de juros nem de garantias por parte do empreendedor (LARA, 2010).

Todos os exemplos citados acima são formas de inovação social, porque quebram sistemas convencionais e engessados da economia capitalista e instauram soluções alternativas para a população. O financiamento colaborativo, por exemplo, pode ser considerado uma excelente ferramenta de empoderamento social. Ao mesmo tempo em que facilita e dá chances ao pequeno empreendedor de alavancar projetos criativos – que normalmente não seriam aprovados por vias tradicionais de financiamento – permite com que usuários de todas as partes decidam se determinado projeto será viabilizado ou não de acordo com seus valores e preferências. Em muitos casos, os apoiadores (que doam seu dinheiro) acabam participando do projeto e co-criando soluções em conjunto com os realizadores. Tal mecanismo corrobora com a ideia de Pereira (2006) sobre a concessão de mais poder e liberdade de decisão de consumo às pessoas.

As pessoas, hoje, têm buscado mais do que nunca em suas atividades satisfação pessoal e bem-estar – fatores motivacionais que, para Tapscott (2007), estão cada vez mais vinculados ao espírito coletivo e vontade de amenizar os

problemas sociais, coletivos e ambientais do planeta. Em contrapartida, as empresas tradicionais acabam indo de encontro aos anseios desses novos consumidores. Ao visar estritamente ganhos pecuniários – os quais são distribuídos de maneira egocêntrica entre os proprietários – o bem-estar tanto dos funcionários quanto dos clientes acaba por se negligenciado.

Nesse sentido, Hamel (2007) afirma que as piores batalhas do novo milênio serão travadas entre aqueles que insistem em manter modelos tradicionais de negócios – vinculados ao excesso de burocracia e poder – e aqueles que preferem estruturas organizacionais mais horizontalizadas, com objetivos sociais e enfoque no valor compartilhado. O futuro da administração, para o autor, está vinculado à criação de empresas e economias democráticas, onde clientes internos e externos são livres para cooperar e trazer ideias inovadoras.

As novas economias têm se baseado, portanto, nos princípios da colaboração e cooperação entre produtores e consumidores. Com base a tal observação, Lara (2010, p.3) afirma que “a economia colaborativa traz uma mudança disruptiva ao estabelecer um sistema ecocêntrico, em que o objetivo é gerar valor compartilhado para o todo o ecossistema” e, à medida que os objetivos organizacionais passam a levar em consideração não só a criação de valor econômico, mas também de valor social, constrói-se um sistema mais igualitário.

Diante de tal cenário, percebe-se que a missão social vem tornando-se parte cada vez mais integrante da gestão dos negócios inseridos na economia colaborativa. Mais investidores estão apostando em oportunidades que envolvem empreendimentos geradores tanto de valor financeiro quanto de benefícios para a sociedade. Surge, então, um novo conceito na administração, o chamado *empreendedorismo social ou negócio social*, que será destacado no capítulo seguinte.

3.3 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O empreendedorismo tem sido o motor propulsor de grande parte do crescimento do setor empresarial. Atua, concomitantemente, como uma força motriz por de trás da rápida expansão do setor social. Neste novo contexto, o *empreendedorismo social* ganha força como nova forma de negócio (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Essa nova forma de negócio está vinculada diretamente à mudança de perfil dos consumidores modernos e às novas economias colaborativas. Percebe-se, hoje, que cada vez mais as pessoas estão interessadas em criar negócios que não tenham o lucro como objetivo principal, mas sim o valor compartilhado como impulsionador de suas atividades comerciais.

A criação desses modelos de negócios, motivados pela missão social, fizeram com que o termo *empreendedorismo social* fosse empregado cada vez mais no universo empresarial. Por se tratar de um termo relativamente novo para a Administração, ainda há muita confusão e divergência sobre seu real significado e aplicação no contexto econômico. Em vista disso, este capítulo concentrará sua atenção em torno de tal temática, a fim de conceder um panorama geral sobre o que os estudiosos pensam a respeito do tema.

3.3.1 Nomenclaturas e conceitos

O conceito clássico de empreendedorismo já é aplicado no mundo da Administração há décadas e tem sido utilizado com diferentes significados. Porém, conforme Sarkar (2008, p.21), “sua popularidade renasceu nos últimos tempos como se tivesse sido uma descoberta súbita.” Isso porque a atual complexidade do universo de informações acrescida da exigência cada vez maior de níveis elevados de satisfação dos clientes obrigam os novos gestores a desenvolver vantagens competitivas em frentes inovadoras de atuação.

De acordo com o especialista em gestão Peter Drucker, o termo "empreendedor" (do francês, que significa "aquele que se compromete") foi introduzido há dois séculos pelo economista Jean-Baptiste Say para caracterizar um *ator econômico especial*: não é alguém que simplesmente abre um negócio, mas sim aquele que transforma os recursos econômicos de uma área pouco aproveitada em um negócio de grande produtividade e rendimento (BORNSTEIN, 2007).

Já segundo Schumpeter *apud* Salim (2010, p.9), "o empreendedor é uma pessoa que destrói a ordem econômica existente, introduzindo novos produtos e serviços, criando novas formas de organização e explorando novos materiais". Nesse sentido, o empreendedor é a fonte da "destruição criativa" necessária para grandes avanços socioeconômicos. Tanto para Schumpeter quanto para Drucker, a inovação é a ferramenta fundamental do empreendedorismo, a qual o difere dos demais negócios tradicionais (SARKAR, 2008).

Para Melo e Fróes (2002), o conceito de empreendedorismo pode ser utilizado para designar qualquer estudo relativo ao empreendedor, seja seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades ou seu universo de atuação. Desta forma, o autor define o termo empreendedorismo como:

"Processo dinâmico pelo qual indivíduos identificam ideias e oportunidades econômicas e atuam desenvolvendo-as, transformando-as em empreendimentos e, portanto, reunindo capital, trabalho e outros recursos para a produção de bens e serviços." (p.9)

Do seu conceito clássico, derivam quatro correntes diferentes de pensamento sobre o termo: a) empreendedorismo como "um ramo da administração de empresas, que enfatiza a criação, o desenvolvimento e a gestão de novas organizações"; b) empreendedorismo como "campo de estudos da arte e da ciência gerencial"; c) empreendedorismo como "suporte ao desenvolvimento auto-sustentável das micros, pequenas e médias empresas" e d) empreendedorismo como "política de ação do governo, das empresas e/ou da

comunidade, gerando uma alternativa para a promoção do desenvolvimento social e econômico das comunidades” (MELO E FROÉS, 2002, p.6).

O quadro a seguir apresenta as características de cada corrente, as quais o autor ressalta que não são excludentes entre si, podendo existir seguidores de uma ou mais delas:

Quadro 3: As correntes de pensamento sobre o empreendedorismo

CORRENTES ITENS	EMPREENDEDORISMO COMO RAMO DA ADM	EMPREENDEDORISMO COMO GESTÃO	EMPREENDEDORISMO COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE PME's	EMPREENDEDORISMO COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL
Objetivo	Criar, desenvolver e gerenciar empresas emergentes	Difundir a prática da gestão empreendedora	Garantir o desenvolvimento das micro e PME's	Difundir políticas de desenvolvimento social e sustentável
Foco	Empresas emergenciais	Melhoria da gestão	Auto-sustentabilidade das micro e PME's	Maior desenvolvimento econômico e social para a sociedade
Locus	Incubadoras	Universidades, escolas de negócios, MBA's	Sistema SEBRAE	Agências, fóruns, negócios sociais

Fonte: Melo e Froés (2002)

Dentre as variações de empreendedorismo listadas acima, a classificação de empreendedorismo como estratégia de desenvolvimento social ganhará destaque neste trabalho. As demais correntes de empreendedorismo serão aqui classificadas como *empreendedorismo comercial, privado ou tradicional*.

No próximo tópico, discorre-se, mais especificamente, sobre a interpretação de alguns estudiosos acerca do termo *empreendedorismo social*.

3.3.1.1 O que é empreendedorismo social?

Segundo Melo e Froés (2002), o empreendedorismo com enfoque social é aquele que tem como objetivo gerar bens e serviços para a comunidade afim de que ela, à medida que adquire uma condição de vida melhor, possa solucionar suas carências e demandas sociais. Ou seja, a busca de soluções para os problemas globais é o norte para as organizações que adotam este tipo de empreendedorismo.

Na concepção de Yunus (2010, p.1), *negócio social*, como o autor prefere classificar, é a “criação e concretização de uma ideia para sustentar uma nova forma de capitalismo e um novo tipo de empreendimento”. Esse novo modelo deve ser dedicado à solução dos problemas sociais, econômicos e ambientais que afligem a humanidade. O autor resume o conceito com as seguintes palavras:

“Negócio social é uma empresa que não envolve perdas e não paga dividendos, inteiramente ligada à realização de um objetivo social. É um empreendimento desinteressado cujo objetivo é acabar com um problema social.” (p.10)

Já para Salim (2008), empreendedorismo social é a arte de criar um negócio visionário, criativo e prático que tem como finalidade gerar mudanças sociais significativas e sistêmicas. A inovação, característica intrínseca do empreendedorismo, deve ser utilizada para impactar positivamente a sociedade.

Conforme página do governo federal¹⁴, empreendedorismo social significa a criação de negócios que são, ao mesmo tempo, lucrativos e geradores de desenvolvimento para a sociedade. São empresas que, por meio da utilização de mecanismos de mercado, “geram lucro e oferecem produtos e serviços que melhoram de qualidade de vida da população.”

¹⁴ O *site* do governo federal oferece um menu específico intitulado “empreendedor”, através do qual divulga-se informações e notícias que tenham como temática o empreendedorismo de um modo em geral. Disponível em: www.brasil.gov.br/empreendedor/profissionalizacao/empreendedorismo-social Acesso em: 18 jun. 2013.

Em uma linha similar de pensamento, Naigeborin (2010) afirma que empreendimentos sociais são:

“... modelos que buscam desenvolver soluções de mercado que possam contribuir para superar alguns dos grandes problemas sociais e ambientais que o mundo enfrenta. Onde o lucro não é um fim em si mesmo, mas um meio para gerar soluções que ajudem a reduzir a pobreza, a desigualdade social e a degradação ambiental.” (p.1)

Há diversas definições para o termo apresentado, porém parece existir um senso comum entre todas elas: o de que o empreendedorismo social é um modelo de negócios cujos objetivos principais estão enraizados na missão social em detrimento do enriquecimento patrimonial (AUSTIN; STEVENSON; WEISKILLERN, 2006).

No geral, grande parte dos empreendimentos sociais posiciona seus esforços na base da pirâmide, que é a parcela da população mundial que possui menos recursos financeiros. Porém, a existência desse tipo de negócio não está restrita somente aos menos favorecidos economicamente. Existem, por exemplo, empreendimentos sociais focados no combate da desigualdade entre gêneros, na resolução de problemas ambientais e na criação de formas alternativas de financiamento a projetos sociais criativos. Para todos eles, o retorno financeiro não é o objetivo principal, mas sim um elemento que serve para dar continuidade ao crescimento do negócio.

3.3.1.2 Empreendedorismo Social X Empreendedorismo Comercial

Para Melo e Froés (2002, p.9), o empreendedorismo social diferencia-se essencialmente do conceito de empreendedorismo tradicional em dois aspectos:

1. Não produz bens ou serviços com o intuito primordial de vendê-los, mas sim de solucionar problemas sociais de um grupo; e

2. Não é direcionado para mercados, mas para segmentos populacionais em situações de risco social.

Melo e Froés (2002) afirmam que, para o empreendedorismo privado, os objetivos do negócio giram em torno basicamente da busca do lucro, do aumento das vendas, da maior participação no mercado e do retorno financeiro do investimento. Os autores ainda acrescentam que, nesse tipo de negócio, fica fácil distinguir clientes e consumidores. Em contrapartida, para o empreendedorismo social, os ganhos pecuniários não são uma dimensão supervalorizada. Nele, atores como clientes e consumidores são melhores definidos como beneficiários diretos e indiretos.

Diferentemente do empreendedorismo comercial, os empreendimentos sociais levam em consideração a melhoria da qualidade de vida de seus beneficiários (diretos e indiretos) para medir o retorno do negócio. Além disso, o progresso material e espírito-pessoal de ambas as partes envolvidas são considerados medidas de sucesso do empreendimento (MELO; FROÉS, 2002).

Corroborando com esse pensamento, o empreendedor social deve buscar ferramentas de medida de desempenho que avaliem o impacto social de seus projetos, como por exemplo, o número de pessoas beneficiadas com a solução proposta ou o número de projetos viabilizados e bem-sucedidos. Em uma mão oposta, o empreendedor empresarial utiliza basicamente indicadores econômicos para medir a performance de seu negócio (MELO; FROÉS, 2002).

Com base nesses argumentos, Melo e Froés (2002) enfatizam os pontos cruciais que diferem o empreendedorismo social do privado:

“As diferenças entre ambos são evidentes. O empreendedorismo privado é de natureza individual, centrado na produção de bens e serviços para o mercado. Seu foco é o mercado, onde busca essencialmente o lucro e satisfaz as necessidades de seus clientes. O empreendedorismo social é coletivo, pois envolve todos os membros da comunidade num esforço comum de participação, integração e desenvolvimento.” (p.11)

O quadro abaixo evidencia as principais diferenças entre empreendedorismo privado e empreendedorismo social sob ótica de Melo e Froés (2002):

Quadro 4: Empreendedorismo privado x Empreendedorismo social na a ótica de Melo e Froés

Empreendedorismo privado	Empreendedorismo Social
Individual	Coletivo
Produz bens e serviços para o mercado	Produz bens e serviços para a comunidade
Foco no mercado	Foco na busca de soluções para problemas sociais
Lucro como medida de desempenho	Impacto social como medida de desempenho

Fonte: Melo e Froés (2002, p.11)

Para Yunus (2010), a principal diferença entre um negócio tradicional e um negócio social é que, enquanto o primeiro objetiva primordialmente o lucro e o enriquecimento pessoal, o segundo está comprometido com o impacto social e o bem coletivo da população. Antes de decidir-se por um investimento, uma empresa tradicional precisa ter a garantia de um retorno financeiro mínimo predefinido. Caso essa taxa de retorno não estiver disponível, o investimento não será realizado. Sendo assim, fica claro que o investidor tradicional está em busca de lucro e optará por projetos em função unicamente do retorno financeiro que eles proporcionam. Em contrapartida, o negócio social faz a tomada de decisão não em função do lucro, mas sim da causa social. O autor argumenta, porém, que mesmo comprovando-se a missão social do projeto, ainda sim é necessário avaliar a rentabilidade do mesmo a fim de garantir a criação de um negócio autossustentável, que não gere perdas de dinheiro, de recursos humanos e de tempo (YUNUS, 2010).

Já para Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), as principais diferenças entre empreendedorismo social e empresarial residem nos seus diferentes posicionamentos acerca dos seguintes aspectos: objetivo organizacional, falhas de mercado, mobilização de recursos e avaliações de desempenho adotadas.

O quadro a seguir revela, de forma mais detalhada, os quatro pontos embrionários sugeridos por Austin, Stevenson e Wei-Skillern onde pode haver divergência de posicionamento entre os dois tipos de empreendedorismo.

Quadro 5: Empreendedorismo privado x Empreendedorismo social na ótica de Austin, Stevenson e Wei-Skillern

	EMPREENDEDORISMO PRIVADO	EMPREENDEDORISMO SOCIAL
Objetivo Organizacional	Visa primordialmente a criação de operações rentáveis e ganhos pecuniários privados	O objetivo fundamental do empreendedorismo social está na criação de valor social para o bem público
Falhas de Mercado	As forças do mercado comercial não atendem a muitas necessidades sociais. A incapacidade financeira da população em adquirir bens e serviços é um problema para o empreendedor comercial	Os negócios sociais surgem quando há falhas no mercado que as empresas convencionais não sabem ou não querem resolver. Os problemas do empresário comercial são oportunidades para o empreendedor social
Mobilização de recursos	Distribuição dos excedentes e participação nos lucros. Salários diversificados conforme o cargo do funcionário	Em muitos negócios sociais, não há distribuição dos excedentes. Quando há distribuição, geralmente ocorre de forma igualitária entre os funcionários
Medidas de Desempenho	Medidas tangíveis e quantificáveis de desempenho, tais como indicadores financeiros, participação de mercado, satisfação do cliente e qualidade	Medidas complexas de desempenho que avaliam o impacto social dos negócios

Fonte: Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006)

Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) ressaltam que os quatro elementos diferenciadores explanados acima diferenciam empreendimentos comerciais e sociais, porém o grau que delinea tais diferenças pode variar. Além disso, a distinção entre empreendedorismo social e comercial não pode ser classificada como dicotômica, pois ambos os empreendimentos podem apresentar características um do outro. Não há uma precisão conceitual de negócios que são puramente sociais ou econômicos.

Para Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), as medidas de desempenho são o grande desafio para os empreendimentos sociais. Isso porque tais medições não são facilmente quantificáveis como as utilizadas pelas empresas tradicionais. Além do mais, sofrem com as dimensões temporais e apresentam diferenças de percepção quanto ao impacto social criado. Embora complexas, o autor alega que é imprescindível que existam ferramentas que mensurem os impactos dos projetos, tendo em vista que a missão social é objetivo principal dos empreendimentos sociais.

De uma forma geral, embora o empreendedorismo social se difira do outro empreendedorismo principalmente pelo seu objetivo social, é importante considerar que há formas organizacionais múltiplas e variadas. Por isso, há uma heterogeneidade significativa de tipos de atividade que podem ser considerados empreendimentos sociais (AUSTIN, STEVENSON E WEI-SKILLERN, 2006).

A seguir, são analisados os principais pensamentos sobre quais formas organizacionais poderiam ser, de fato, consideradas empreendimentos sociais, principalmente a nível da sustentabilidade financeira destes negócios.

3.3.1.3 Formas organizacionais sociais X Sustentabilidade econômica

Embora já exista uma literatura considerável acerca do conceito de empreendedorismo social, ainda se discute muito sobre os propósitos reais de um negócio social, bem como o papel do lucro para estes empreendimentos. Hoje,

existem diferentes correntes e pensamentos sobre as formas organizacionais que se constituem, realmente, em empreendimentos sociais.

Elkington (2009) considera a existência de três modelos básicos de empreendimentos sociais. O primeiro deles engloba os *empreendimentos alavancados e sem fins lucrativos*. Segundo o autor, este tipo de empreendimento busca o impacto social ao oferecer bens e serviços àqueles mais vulneráveis em termos econômicos. Utiliza-se, para tanto, de financiamentos providos pelo governo, fundações ou doações em geral da população. Além de receberem incentivos substanciais de várias formas de doação caritativa, ganham benefícios fiscais do estado. Para estes negócios, não há de forma alguma uma perspectiva realista de lucro. Na opinião do autor, este tipo de empreendimento torna-se, muitas vezes, improdutivo e dependente da generosidade filantrópica. Essa dependência iria de encontro com a capacidade de expansão da organização. Além disso, Elkington (2009) critica que esta forma organizacional está mais voltada ao assistencialismo, o qual não seria a melhor forma de impactar positivamente a sociedade.

O segundo modelo de empreendimento social avaliado por Elkington (2009) reúne os *empreendimentos híbridos e sem fins lucrativos*. Este tipo de empreendimento também oferece bens e serviços a populações menos favorecidas, porém não se despreza totalmente a noção de lucro. Em razão desta diferença, o autor considera que tais formas de negócio têm potencial de crescimento e produtividade maiores – levando-se em conta os níveis de criação de valor social e/ou ambiental – que o primeiro modelo de empreendimento social apresentado. Para sustentar as atividades da empresa, os empreendedores dos modelos sociais híbridos lançam mão de fundos de organizações públicas, privadas e/ou filantrópicas na forma de subsídios, empréstimos ou investimentos *quasi-equity*.¹⁵

¹⁵ Categoria de dívida assumida por uma empresa que tem traços de equidade, como por exemplo, ter opções de pagamento flexíveis. Exemplos de *quasi-equity* incluem dívidas de mezanino e dívidas subordinada.

Para Elkington (2009), à medida que empreendedores tradicionais e comerciais interferem no modelo acima descrito, os *empreendimentos híbridos e sem fins lucrativos* passam a se tornar *empresas sociais*. Na concepção do autor, as *empresas sociais* são empreendimentos sociais com fins lucrativos, modelo o qual garante acesso a novas fontes de financiamento, inclusive aos mercados de capital. Tais modelos utilizam pouco ou nenhum fundo filantrópico e se autodenominam como “entidades com fins lucrativos cujo foco são as missões sociais – embora seus beneficiários nem sempre estejam na base da pirâmide. Nesse sentido, seus clientes ou beneficiários podem ser qualquer pessoa (física ou jurídica) que tenha uma carência econômica e/ ou social. Elkington (2009) afirma que, dentre as características das empresas sociais, merecem destaque as considerações abaixo:

- “O empreendedor cria o empreendimento como uma empresa com a missão específica de fomentar a mudança social e/ou ambiental; [...]
- O empreendedor busca investidores interessados em combinar retornos financeiros e sociais;
- As oportunidades de financiamento – e expansão – do empreendimento podem ser significativamente maiores, porque as empresas sociais podem assumir dívidas e patrimônio com mais facilidade.” (p. 46)

Portanto, as empresas sociais são empreendimentos com fins lucrativos, mas que consideram o papel do lucro de forma muito diferente das empresas tradicionais. Geram-se lucros, mas não se tem a intenção de maximizar os retornos financeiros para os acionistas, e sim utilizá-los para expandir o negócio social e impactar um número maior de pessoas. Sob esse ponto de vista, o lucro assume o papel de intermediário ou meio de atingir o objetivo principal, que não deixa de ser o impacto social (ELKINGTON, 2009).

Elkington (2009) lembra que contrabalancear missão social e sustentabilidade financeira pode ser um ponto de tensão para os empreendedores sociais. Isso porque as pessoas podem por em questionamento a real intenção do negócio. Em contrapartida, a concepção de uma empresa social geradora de lucro facilita a sua interpretação pelo mundo empresarial tradicional, o que pode

abrir portas aos mercados de capital e atrair mais investimentos ao negócio social.

Para Naigeborin (2010), uma empresa social deve dispor de mecanismos de mercado, ou seja, deve operar pela lei da oferta e demanda do mercado. Além disso, deve gerar os recursos suficientes para cobrir 100% de suas operações e contribuir para o crescimento do negócio. Por meio da sua expansão, é possível gerar, conseqüentemente, maior impacto social.

O quadro abaixo traz o comparativo das características dos três modelos de empreendimentos sociais apresentados.

Quadro 6 : Tipos de empreendimentos sociais na ótica de Elkington

	EMPREENDIMENTOS ALAVANCADOS E SEM FINS LUCRATIVOS	EMPREENDIMENTOS HÍBRIDOS E SEM FINS LUCRATIVOS	EMPRESAS SOCIAIS
Clientes / Beneficiários	Populações menos favorecidas	Populações menos favorecidas	Qualquer pessoa (física ou jurídica) que tenha uma carência econômica e/ou social
Lucro	Nenhuma perspectiva realista de lucro	Não se despreza a noção de lucro	Com fins lucrativos
Sustentabilidade Financeira	Financiamentos providos pelo governo, fundações ou doações em geral da população	Fundos de organizações públicas, privadas e/ou filantrópicas na forma de subsídios, empréstimos ou investimentos <i>quasi-equity</i>	Receita proveniente dos bens e/ou serviços vendidos

Fonte: Elkington (2009)

De acordo com Elkington (2009), cada um dos três modelos de empreendimentos sociais descritos pode ser usado para tratar de qualquer um dos grandes hiatos sociais e/ou ambientais da sociedade. O autor ainda

acrescenta que qualquer empreendedor individual pode passar de um modelo de negócio a outro – inclusive à forma tradicional de empreendedorismo – conforme lhe for pertinente.

Sob o ponto de vista do mundo empresarial, algumas organizações se autodenominam empreendimentos sociais e, em virtude disso, colaboram para a construção do conceito desse novo modelo de negócios – conceito este que está longe de ser homogêneo e consensual. Estas empresas utilizam diferentes nomenclaturas e definem seu negócio de maneiras distintas.

A seguir, apresenta-se uma lista de empreendimentos sociais de diferentes partes do mundo, cada qual com a sua percepção de negócio social.

Quadro 7 : Comparativo entre diferentes tipos de empreendimentos sociais

NOMENCLATURA	EMPRESA	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO
Negócios Sociais	Artemisia	Iniciativas economicamente rentáveis que através da sua atividade principal brindam soluções para problemas sociais e/ou ambientais, utilizando mecanismos de mercado.
Negócios Sociais	Rede de Empreendedores da Ashoka	Negócio que utiliza mecanismos de mercado para brindar maiores benefícios a setores da sociedade que hoje estão excluídos. O negócio social é um meio e não um fim em si mesmo.
Negócios Sociais	Grameen Bank	Negócios que visam à solução de um problema social, capazes de gerar receita para cobrir 100% de seus custos, e, que não permitem a distribuição de lucros para seus investidores.
Negócios Inclusivos	Avina	Iniciativas economicamente rentáveis que usam mecanismos de mercado para melhorar a qualidade de vida de pessoas de baixa renda, ao permitir sua participação na cadeia de valor ou seu acesso a serviços básicos essenciais de melhor qualidade ou a menor preço.

Negócios Inclusivos	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)	Negócios que envolvem os pobres no processo de desenvolvimento econômico no âmbito da demanda, como clientes e consumidores e, no âmbito da oferta, como empregados, produtores e donos de negócio em vários pontos da cadeia de valor.
<i>For-benefit Organizations</i>	<i>Fourth Sector</i>	Integram impacto social e ambiental e estratégias de negócio e vão além, incluindo elementos de governança inclusiva, transparência na prestação de contas, compensações justas, responsabilidade ambiental, serviços comunitários e lucros destinados ao bem comum.
<i>Majority Markets/ Oportunidades Para A Maioria</i>	Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)	Iniciativas que promovem o envolvimento de comunidades de baixa renda e do setor privado na criação de empregos, no desenvolvimento e no fornecimento de produtos e serviços de qualidade e na tomada de medidas destinadas a inserir a maioria dos cidadãos no circuito econômico do setor produtivo, de modo a serem beneficiados por ele e contribuírem para o crescimento.

Fonte: Naigeborin (2010, p.2)

O quadro anterior evidencia a heterogeneidade de tipos de atividade e formas organizacionais que se autoconsideram empreendimentos sociais no mundo atual dos negócios, o que corrobora com a ideia de Austin, Stevenson e Wei-skillern (2006) de que podem existir diversas configurações organizacionais pertencentes a este modelo de empreendedorismo.

Dos exemplos listados acima de empresas que se consideram sociais, o Grameen Bank é um caso inusitado e merecedor de destaque. O “banco da aldeia” – tradução do idioma bengali ao português – foi fundado por Muhammad Yunus em meados de 1976 num contexto de catástrofes em Bangladesh. Professor de economia da Universidade de Chittagong, Yunus criou o primeiro banco do mundo especializado em microcrédito com a finalidade de cortar o ciclo de pobreza instaurado em seu país. Hoje, o banco atua em âmbito nacional e

atende cerca de oito milhões de tomadores de empréstimos – dos quais 97% são mulheres – sem exigir garantias em troca. Dentre suas principais características como negócio, destaca-se o fato de que todos os mutuários do banco são também seus proprietários e, portanto, membros do conselho de administração do empreendimento (YUNUS, 2010).

Na concepção mais estrita de Yunus (2010), somente dois modelos de empreendimentos enquadram-se no seu conceito de negócio social. O primeiro deles é a *empresa que opera com receitas e despesas equilibradas, sem perdas e sem dividendos*, que se dedica a resolver um problema social. Ou seja, são negócios financeiramente autossuficientes, que não realizam a distribuição de lucros e que reinvestem toda geração de receita na expansão e melhoria do negócio. O outro tipo de negócio considerado social por Yunus é a *empresa com fins lucrativos de propriedade de pessoas da base da pirâmide*, que trabalhem em prol de uma causa social predefinida. Neste modelo, parte dos lucros provenientes do negócio é distribuída entre os proprietários da empresa – que são impreterivelmente pobres e, por tanto, alivia-se a o problema social da pobreza. Para Yunus (2010), o Grameen Bank é um exemplo desse último modelo de negócios. Em ambos os modelos, os objetivos organizacionais concentram-se estritamente no impacto social, ou seja, na melhoria da qualidade de vida de seus beneficiários.

Para Yunus (2010), o investimento para criar qualquer um dos modelos sociais citados anteriormente pode prover dos seguintes agentes: filantropos de um modo em geral, que já estão acostumados a doar às ONGs; investidores tradicionais, que podem redirecionar parte de seu dinheiro aplicado em negócios lucrativos para os negócios sociais; entidades governamentais, que já gastam tradicionalmente com programas sociais; e empresas tradicionais, através de fundos de responsabilidade social.

Diferentemente de Elkington (2009), Yunus (2010, p.22) não inclui em seu conceito de empreendimento social as ONGs. Para o autor, embora elas também funcionem em prol da missão social, “não são financeiramente autossustentáveis, não desempenham normalmente atividades empresariais que gerem rendimentos

e não têm dono da forma como tem os negócios sociais”. Além disso, Yunus (2010) afirma que as ONGs possuem potencial inferior de alcançar maiores impactos sociais, já que conferem pouca ou nenhuma autonomia aos seus beneficiários e lhes mantêm prisioneiros de caridades e assistências. O autor também alega que as ONGs são pouco eficientes na captação de recursos financeiros, o que as impede de expandirem seus negócios.

Na contramão de Yunus, uma linha de acadêmicos, dentre eles os professores Stuart Hart e Michael Chu, defende que geração e distribuição de lucros são imprescindíveis, também, para os empreendimentos sociais. Dessa maneira, qualquer forma organizacional que trabalhe em prol da missão social, mas que também gere lucros e os distribua entre seus investidores, deve ser considerada um empreendimento social. Ambos os professores consideram que, sendo financeiramente lucrativos, os negócios sociais podem atrair mais investidores, o que possibilita a expansão e aumento do número desse tipo de negócio pelo fundo a fora. Ao crescerem e se fortalecerem como novas formas de investimento, os empreendimentos sociais amenizariam de forma mais rápida e eficiente os problemas socioeconômicos da sociedade (NAIGEBORIN, 2010).

Estudiosos como Hart e Chu defendem a bandeira de que “a comunidade empresarial não aceita a ideia de criar negócios sem lucro” e, corroborando com a visão de Elkington (2009), acreditam que a concepção de uma empresa social lucrativa pode atrair o mundo empresarial tradicional como investidor desse novo modelo de negócio. Considerando-se tal perspectiva, conciliar objetivos organizacionais sociais e econômicos é totalmente válido no universo dos empreendimentos sociais, que é o que fazem empresas como Artemisia¹⁶ e Avina¹⁷, de acordo com as suas autodenominações de negócio expostas no Quadro 7.

Essa falta de consenso quanto à definição do termo empreendedorismo social mostra algumas das questões que estão em debate e que dependem de

¹⁶ Para maiores informações, consultar o *website* da empresa: www.artemisia.org.br

¹⁷ Para maiores informações, consultar o *website* da empresa: www.avina.net

mais estudos para serem respondidas, o que torna o presente trabalho ainda mais relevante para o avanço teórico dessa linha de conhecimento.

4 MÉTODO

Este capítulo tem como finalidade apresentar os procedimentos metodológicos adotados para realização do presente trabalho. Com base nos objetivos geral e específicos propostos no capítulo 2, optou-se pelo método de pesquisa conhecido como estudo de caso. A seguir, apresenta-se mais detalhadamente o tipo de pesquisa, os instrumentos de coleta e a técnica de análise de dados utilizados.

4.1 ESTUDO DE CASO DE CARÁTER QUALITATIVO

Para realização dessa pesquisa, lançou-se mão do método de estudo de caso de caráter qualitativo que, segundo YIN (2001), configura-se na estratégia preferencial dos pesquisadores quando o foco de estudo está atrelado a fenômenos contemporâneos; quando o pesquisador possui pouco ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais e quando se levantam questões explanatórias do tipo “como” e “por que” algum acontecimento ocorre em dado local. Desta forma, ao trazer-se à tona perguntas do tipo “*quais são, de fato, os objetivos organizacionais de um empreendimento social?*”, os objetivos deste trabalho encaixam-se perfeitamente na definição apontada por Yin (2001).

Tendo em vista a complexidade e subjetividade da temática, este estudo foi realizado em duas etapas: análise de dados primários e análise de dados secundários. Os instrumentos de coleta de informação escolhidos foram entrevistas em profundidade (dados primários) e análise documental (dados secundários). Trata-se, portanto, de uma investigação intensa, com descrição holística, cuja análise ocorre em simples instância de um fenômeno social.

4.1.1 Fonte de dados primários: *entrevistas em profundidade*

As entrevistas em profundidade, quando bem conduzidas, podem esclarecer fatores inconscientes e subjetivos e, por serem flexíveis, é possível adaptá-las aos diferentes entrevistados, o que proporciona maior riqueza de detalhes (GIL, 2009).

Baseando-se nessa ideia, foram realizadas entrevistas pessoais, pré-agendadas e de roteiro semi-estruturado¹⁸ com dois sócios legais da *Engage* (metade do corpo atual societário da empresa): Víctor Hugo Reimann e Hernán Efrón. O primeiro deles é responsável pela área financeira da empresa e tem forte atuação com projetos novos da empresa, dentre eles o *Nós.Vc* e o *Estaleiro Liberdade*. Já o segundo entrevistado é sócio-fundador da empresa e um dos criadores do projeto mais antigo e de maior visibilidade da *Engage*: o *Catarse*. Atualmente ele atua na área estratégica e financeira da empresa.

Escolheram-se dois perfis bem diferentes de entrevistados a fim de se minimizar o viés dos respondentes. Por terem participado de momentos distintos da *Engage* (um ajudou a fundar a empresa, enquanto outro iniciou suas atividades já em fase de estabilização do negócio), é possível obter uma análise mais abrangente acerca da visão de cada um deles sobre os objetivos reais da empresa. Além disso, era de suma importância entrevistar os sócios que estivessem mais ligados a área financeira da *Engage*, a fim de se coletar dados sobre as medidas de desempenho e a forma de distribuição de dividendos que a organização utiliza.

As entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2013. Porém, salienta-se que, antes da aplicação das entrevistas em profundidade, foram feitas algumas visitas à empresa com o objetivo de se conhecer melhor a organização e, a partir de conversas informais, obter-se mais informações para o trabalho.

¹⁸ O roteiro da entrevista encontra-se no anexo A deste trabalho.

4.1.2 Fonte de dados secundários: *site, blog e entrevistas antigas*

Com o intuito de conceder maior profundidade à pesquisa, também fez-se uso do material disponível na internet sobre a organização de estudo. Para Malhotra (2006), os dados secundários são aqueles que já foram anteriormente coletados para outros objetivos distintos aos da pesquisa em pauta. O autor afirma que sua vantagem reside na facilidade em acessá-los e nos custos quase nulos envolvidos no processo de coleta.

Analisou-se, portanto, o *site* da empresa – que traz algumas informações organizacionais – e o blog *Power to the Crowd*¹⁹, que é gerenciado pela *Engage* e traz notícias, eventos e outras informações as quais a empresa apóia. Além das ferramentas citadas, analisaram-se outras entrevistas concedidas por sócios e ex-sócios da *Engage* a blogs e revistas *online*. Tais dados permitem analisar a postura e a conduta da empresa na cena empresarial, etapa fundamental para definir-se, com maior precisão, quais são de fato os objetivos organizacionais da empresa de estudo.

4.1.3 Análise e interpretação de dados

A análise de conteúdo caracteriza-se como a interpretação objetiva, sistemática e qualitativa do conjunto de dados coletados (KIMBERLY, 2002, apud MALHOTRA, 2006). Para tanto, deve-se elaborar categorias analíticas para classificação das unidades em análise e, a partir daí, decompor a comunicação com base nos objetivos específicos da pesquisa.

Portanto, a partir da gravação e transcrição das entrevistas em profundidade, bem como da averiguação dos dados secundários, buscou-se categorizar os dados coletados em conceitos-chave que possibilitassem o confronto entre as respostas obtidas, o material disponível *online* e o referencial teórico apresentado no capítulo 3.

¹⁹ Para maiores informações, acessar o *site* <http://powertothecrowd.tumblr.com/>

5 ANÁLISE DE DADOS

Os resultados da análise dos dados primários e secundários foram categorizados de acordo com os objetivos específicos dessa pesquisa. Dessa forma, criaram-se tópicos de análise para cada um dos objetivos propostos. A partir da análise, propõem-se quais são, de fato, os objetivos organizacionais de um empreendimento social, levando-se em consideração a atuação prática da empresa de estudo e as impressões de seus gestores.

5.1. DO SURGIMENTO DA *ENGAGE* AOS FATORES MOTIVACIONAIS DOS SÓCIOS DE UM EMPREENDIMENTO SOCIAL

Por meio das entrevistas realizadas pela pesquisadora e através de outras entrevistas concedidas por sócios e ex-sócios da *Engage*, descobriu-se em que circunstâncias a empresa foi criada e quais são os fatores-chave que motivam os atuais sócios a investir nesse modelo negócios.

Hernán, um dos dois sócio-fundadores que ainda permanece na *Engage*, conta que tudo começou quando ele ainda era sócio da Softa e um de seus ex-sócios lhe apresentou a plataforma americana de financiamento coletivo Kickstarter²⁰. Juntamente com seu ex-sócio, Hernán enxergou na plataforma um referencial para construir um projeto que pudesse ajudar empreendedores brasileiros a terem uma alternativa para financiar seus projetos. Até então, a Softa trabalhava indiscriminadamente com desenvolvimento de softwares para qualquer finalidade. “A gente fazia qualquer tipo de software. Se pedissem para fazer software para matar velhinhas, a gente fazia” – afirma ironicamente Hernán.

Porém, inspirados na Kickstarter, Hernán e seu amigo começaram a desenvolver um projeto de plataforma que fosse ao mesmo tempo inovadora e que trouxesse benefícios a um grupo significativo de pessoas. Nasceu então,

²⁰ Para maiores informações, consultar o *website* da empresa: <http://www.kickstarter.com/>

ainda dentro da Softa, a plataforma Catarse. O Catarse – que mais tarde veio a se tornar o projeto de maior visibilidade da *Engage* – constituiu-se num divisor de águas que separou o antes e o depois dos tipos de projeto e softwares que Hernán e seus sócios trabalhariam. A primeira e, hoje, maior plataforma de financiamento coletivo do Brasil (o Catarse) possibilitou aos sócios da Softa a convivência com outras comunidades que até então eles não tinham tanto contato, dentre eles artistas e empreendedores sociais. Na medida em que eles iam tendo mais contato com esses grupos, ia acontecendo uma mudança gradual de perspectiva quanto ao mundo dos negócios.

Aliado a isso, a empresa americana *Purpose* – que trabalha com a criação de projetos de engajamento cívico *online* – passou a ser uma inspiração de modelo de negócios aos então sócios da Softa. “Ninguém de nós tinha a ambição de ficar rico. Mas se era pra trabalhar e ganhar um pouco de dinheiro, então que trabalhássemos em prol de algo que trouxesse benefícios a mais pessoas”, afirma Hernán. Nascia, então, o conceito da *Engage*: uma empresa que usaria a tecnologia para trazer soluções de engajamento para a comunidade.

Com a parceria de amigos que também trabalhavam com desenvolvimento de software em outra pequena empresa, a Quave, concebeu-se em junho de 2011 a *Engage*. Um total de nove empreendedores – seis da Softa e três da Quave – uniu-se para criar uma empresa que seguiria trabalhando com desenvolvimento de software, mas que não seria mais qualquer tipo de software, e sim modelos voltados para a melhoria do mundo, com foco na transformação social. Juntaram-se especialistas em desenvolvimento de software, designers gráficos e de experiência de usuário, economistas e administradores os quais, juntos, deram-se conta de que tinham capacidades complementares e podiam criar projetos que trouxessem benefícios não só a eles mesmos, mas também às pessoas da comunidade.

Bárbara, outra sócio-fundadora que ainda permanece na *Engage* lembra:

Essa ideia já existia na minha cabeça, mas nunca tinha tomado forma. Antes, essa área era mais difícil de ser mapeada e compreendida, mas desenvolver tecnologia com um foco de engajamento e inovação social parecia muito interessante para mim. A *Engage* veio ao mundo para diminuir a lacuna entre a intenção e a ação.²¹

Um fato curioso é que, antes de ingressarem na *Engage*, ambos os entrevistados tinham passagem profissional em multinacionais do ramo financeiro. Porém, insatisfação com o ambiente de trabalho tradicional e vontade de realizar coisas para o bem coletivo e não só para o prazer individual eram fatores motivacionais comuns para Hernán e Victor. Victor, que faz parte da *Engage* desde julho de 2012, afirma que:

A *Engage* é um reflexo de uma inconformidade que os nossos sócios tinham com o modelo tradicional de trabalho e com as coisas que eles faziam fora da *Engage*. Eles se deram conta de que tinham capacidade suficiente para, juntos, criar coisas que pudessem impactar outras pessoas.

“Os negócios anteriores davam dinheiro, mas não traziam realização pessoal”, complementa Victor. Com base em tais afirmações, é possível observar que a satisfação dos sócios da *Engage* provém de muitas outras fontes além da vontade de possuir dinheiro. É essa multidimensionalidade do homem que, segundo Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), motiva o empreendedor moderno a criar empresas que incluam a missão social como objetivo primário do negócio, muitas vezes em detrimento do enriquecimento pessoal. A postura dos sócios da *Engage* revela, na verdade, uma preocupação com os valores humanos e com a vida em coletividade que, segundo Kotler (2010), constitui-se na necessidade humana de suprir uma “satisfação espiritual”, ou seja, satisfazer anseios de transformar o mundo globalizado num mundo melhor. “Não espero nada da vida. Procuro fazer somente o que eu me sintam bem e que afete positivamente o meu redor”, assegura Bárbara em entrevista a EcoDesenvolvimento.

²¹ Entrevista concedida à plataforma de comunicação *online* EcoDesenvolvimento em março de 2013. Disponível em: <http://www.ecodesenvolvimento.org/posts/2013/marco/engajar-colaborar-e-empreender>. Acesso em: 20 jun. 2013

Para Melo e Froés (2002), o motivador central do empreendedor social é a vontade de transformar a sociedade no sentido de aumentar seu nível de conhecimento e consciência com relação ao seu próprio desenvolvimento, capacidades e competências. Indo ao encontro desse pensamento, tanto Victor quanto Hernán afirmam que, através da *Engage*, buscam o empoderamento da comunidade, ou seja, o desejo de fortalecer um senso de interesse coletivo, de colaboração e de desenvolvimento de novas ferramentas criativas que solucionem problemas em comum da sociedade.

Logo, de acordo com o panorama apresentado, os principais fatores motivacionais que fazem com que os sócios da *Engage* façam parte de um empreendimento social são:

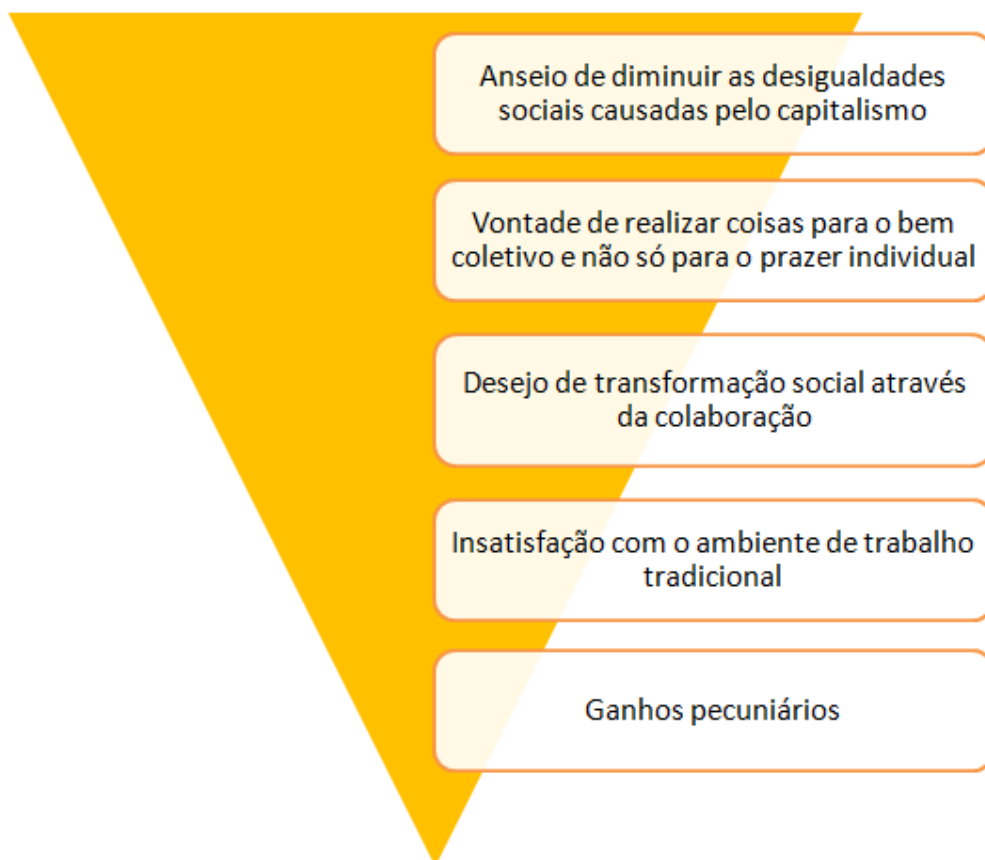


Figura 3: Motivações dos sócios da *Engage*

Fonte: Elaboração da autora

No próximo tópico, analisa-se de que forma os sócios expressam, sob a forma de projetos, suas motivações e quais são os critérios de seleção do portfólio da *Engage*.

5.2. PORTFÓLIO ATUAL DA *ENGAGE* E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE PROJETOS

Através da análise do *website* e do *blog* da *Engage*, descobriu-se que a empresa opera, atualmente, com um portfólio composto por 10 projetos principais: *Catarse*, *Nós.vc*, *Estaleiro Liberdade*, *Mineo*, *Matéria Brasil*, *Sonho Brasileiro*, *Meu Rio*, *Impulso*, *Festival de Idéias* e *Urbankit*. A fim de se ter uma visão panorâmica dos tipos de plataforma que a empresa desenvolve, elaborou-se um quadro com a descrição genérica de cada projeto, bem como sua lógica de funcionamento.

Quadro 8 : Descrição dos projetos da *Engage*

PROJETO	DESCRIÇÃO	LÓGICA DE FUNCIONAMENTO
<i>Catarse</i>	Plataforma de financiamento colaborativo de projetos criativos	Pessoas contribuem, com pequenas quantias, para financiar coletivamente determinados projetos em troca de recompensas
<i>Impulso</i>	Plataforma de financiamento colaborativo para microempreendedores	Pessoas contribuem, com pequenas quantias, para financiar coletivamente determinados projetos em troca de recompensas
<i>Urbankit</i>	Plataforma de financiamento colaborativo de projetos focados em melhorarias nos espaços urbanos	Indivíduos e comunidades propõem ideias e arrecadam fundos para melhorias físicas em sua vizinhança. Colaboração, co-criação e poder de decisão aos usuários

<i>Matéria Brasil</i>	Plataforma de divulgação de materiais responsáveis e de pesquisas de desenvolvimento sustentável	Pessoas reúnem um acervo de materiais e produtos menos impactantes fabricados prioritariamente no Brasil que contribuem para o desenvolvimento sustentável das comunidades
<i>Mineo</i>	Plataforma de criação e desenvolvimento de produtos responsáveis	Usuários inserem ideias de produtos sustentáveis que, caso aprovadas pela equipe da Engage e pelos demais usuários, transformam-se em produtos comercializáveis, cujos dividendos são distribuídos entre todos os colaboradores do projeto
<i>Nós.vc</i>	Plataforma de aprendizado colaborativo através de encontros	Usuários oferecem cursos sobre os mais variados assuntos a fim de se compartilhar conhecimento
<i>Meu Rio</i>	Plataforma de debates sobre processos de decisão que estão transformando o Rio de Janeiro	Usuários participam da criação e desenvolvimento de projetos para tornar o Rio de Janeiro uma cidade referência de cultura colaborativa
<i>Festival de Idéias</i>	Plataforma de cadastro, divulgação e co-criação de projetos criativos	Usuários cadastram projetos de negócios e fontes de inovação social que, caso aprovados, são apresentados em festival privado e ganham investimento semente para alavancarem o negócio
<i>Sonho Brasileiro</i>	Pesquisa sobre o Brasil e o futuro a partir da perspectiva do jovem de 18 a 24 anos	Jovens de 18-24 anos propõem sonhos realizáveis que gerem impacto positivo na vida dos brasileiros
<i>Estaleiro Liberdade</i>	Escola de empreendedorismo através do autoconhecimento	Jornada de três meses para quem quer se reconectar com seu sonho, reencontrar sua essência, redescobrir seus talentos e empreender

Fonte: Elaboração da autora

Segundo Hernán e Víctor, cada um dos projetos apresentados nasceu a partir de um problema comum enfrentado pela comunidade. A partir disso, criou-se uma estratégia e, em seguida, desenvolveu-se um software para promover a interação entre pessoas que pudessem colaborar para resolução dos problemas mapeados. Além disso, Hernán salienta que todos os projetos foram co-criados

em parceria com outras pessoas e organizações, logo, nenhum deles pode ser considerado propriedade da *Engage*. Essa é a lógica de criação de qualquer projeto desenvolvido pela empresa.

Conforme afirmam Melo e Froés (2002), um projeto de empreendedorismo social se difere justamente de outros projetos sociais devido a sua dinâmica e propósito geral. Em um projeto de empreendedorismo social, o propósito não é o de solucionar um problema social específico, por meio de assistencialismo, mas sim o de empoderar a comunidade local para que ela se mobilize e se fortaleça na busca de soluções para os problemas sociais existentes. Sua dinâmica está em ações de fomento ao empreendedorismo local e regional. Observa-se, com base nessa lógica, que todos os projetos da *Engage* descritos anteriormente apresentam as características apontadas pelos autores. Para melhor visualização dos elementos em comum dos projetos da empresa, elaborou-se o quadro a seguir.

Quadro 9 : Elementos dos projetos da *Engage*

ELEMENTOS	PROJETOS DA <i>ENGAGE</i>
Objetivo	Empoderar a comunidade e promover a colaboração e o interesse coletivo
Foco	Demandas e potenciais (individuais e coletivos)
Beneficiários	Comunidades locais e regionais envolvidas com o projeto
Dinâmica de funcionamento	Ações de fomento à co-criação de ferramentas e ao empreendedorismo comunitário
Escopo de atuação	Ações diversas, voltadas para objetivos de desenvolvimento da comunidade

Fonte: Elaboração da autora

Com base nos elementos apresentados, a tomada de decisão quanto à seleção de projetos que serão, de fato, desenvolvidos pelo empreendimento social leva em consideração alguns pré-requisitos. Tanto Hernán quanto Victor

assumiram que a *Engage* realiza reuniões freqüentes entre os sócios a fim de se debater e reformular quais devem ser os critérios de seleção para desenvolvimento de projetos. Os pré-requisitos mais importantes apontados pelos entrevistados foram:

- 1) Impacto social gerado pelo projeto
- 2) Valores humanos
- 3) Nível de “raqueação” ou disrupção do projeto
- 4) Inovação
- 5) Viabilidade econômica
- 6) Nível de excitação dos sócios com o projeto

Os critérios listados pelos entrevistados corroboram com a ideia de Yunus (2010) de que o negócio social compromete-se primariamente com a missão social e com os valores humanos, em vez de requisitos exclusivamente financeiros. Enquanto uma empresa tradicional seleciona os projetos de maior retorno financeiro, a fim de maximizar lucros, o negócio social faz a tomada de decisão não em função somente da rentabilidade, mas principalmente em função do retorno social.

Porém, mesmo comprovando-se os pré-requisitos intangíveis apontados pelos entrevistados, é de sua importância avaliar a rentabilidade financeira dos projetos a fim de se garantir a criação de um negócio sustentável que não gere perdas de dinheiro, de recursos humanos nem de tempo. Logo, a viabilidade econômica é um critério essencial de seleção de projetos pela *Engage*.

Já os níveis de disrupção e de inovação, referem-se ao quanto os projetos mudam a lógica do sistema convencional, apresentando olhares por ângulos inesperados. Quanto mais inovador e disruptor for o projeto – em relação a sua capacidade de provocar impactos sociais positivos – maior a motivação dos membros da organização em realizá-lo.

Diante das informações relatadas, fica claro que a organização de estudo não trabalha com o desenvolvimento indiscriminado de projetos e softwares, o que a distingue de uma empresa tradicional. A análise de viabilidade dos projetos da *Engage* leva em consideração critérios não exclusivamente financeiros, muito pelo contrário. O impacto social esperado com os projetos, bem como os valores humanos e níveis de inovação e disrupção presentes em seu conceito também são avaliados em conjunto com a análise econômica dos mesmos. A figura a seguir sintetiza os principais pré-requisitos de seleção de projetos avaliados pela *Engage*.



Figura 4: Pré-requisitos de seleção de projetos da *Engage*

Fonte: Elaboração da autora

No próximo tópico, analisa-se como os sócios da *Engage* avaliam o sucesso dos projetos viabilizados e do negócio social de forma em geral.

5.3. MEDIDAS DE PERFORMANCE UTILIZADAS PELA *ENGAGE*

Através das entrevistas em profundidade, os sócios da *Engage* revelaram não utilizar nenhuma métrica tangível e quantificável de desempenho como, por exemplo, indicadores financeiros, participação de mercado ou satisfação do cliente. A única medida de desempenho apontada por ambos os sócios como relevante para o sucesso da organização foi o bem estar das pessoas envolvidas com os projetos da empresa (tanto sócios como beneficiários).

Tal afirmação corrobora com o pensamento de Melo e Froés (2002), os quais afirmam que os empreendimentos sociais levam em consideração a melhoria da qualidade de vida de seus beneficiários para medir o retorno social do negócio. O progresso material e espírito-pessoal das partes envolvidas são considerados medidas de sucesso para o empreendimento. Entretanto, conforme afirmam Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), é muito difícil mensurar tais medidas.

Victor e Hernán, em concordância com as ideias de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), afirmam que é, sim, um desafio para a *Engage*, como empreendimento social, mensurar a sua performance. Isso porque medir o bem-estar das pessoas envolvidas com os projetos é um processo altamente subjetivo e abstrato. Tais medidas sofrem com as dimensões temporais e apresentam diferentes perspectivas quanto ao impacto gerado.

Porém, como sugerem Melo e Froés (2002), é importante que os empreendedores de negócios sociais busquem ferramentas de medida de desempenho que avaliem o impacto social de seus projetos. Talvez fosse interessante à *Engage* fazer uso de métricas sociais mais quantificáveis, como por exemplo, o número de pessoas atingidas com determinado projeto ou o número de projetos viabilizados e bem-sucedidos. Isso permitiria aos sócios da empresa ter uma visão mais pragmática do impacto social causado pelos seus projetos.

No entanto, conclui-se que o único indicador de sucesso levado em consideração, atualmente, pelos sócios da *Engage* é a percepção de que o bem-estar dos beneficiários dos projetos está elevado.

5.4. PAPEL DO LUCRO E DESTINAÇÃO DOS EXCEDENTES PECUNIÁRIOS NA *ENGAGE*

A fim de se definir com maior precisão os objetivos organizacionais de um empreendimento social, era de suma importância analisar a representatividade do lucro para a *Engage*. Isso porque o grau de valorização que se concede ao lucro pode ser considerado o grande divisor de águas que diferencia uma organização empresarial convencional de um negócio social.

Quando questionado se a *Engage* poderia ser classificada como um empreendimento social com fins lucrativos, a primeira resposta de Hernán foi de que “não”, não poderia. “Eu não diria com fins lucrativos porque não existe acúmulo de lucro. Existe uma distribuição da receita. Mas isso não é a mesma coisa que dizer que procura-se reter capital”, afirma enfaticamente Hernán. Já Victor respondeu que, sim, a *Engage* é juridicamente uma organização com fins lucrativos, porém seu objetivo não é o de acumular nem maximizar lucro. “Quanto a isso (ao lucro), estamos mais preocupados mesmo é com o fluxo do que com o acúmulo de capital”, assegura Victor.

De fato, sob o ponto de vista jurídico, a *Engage* possui como objetivo primário legal a geração de lucro comum. Porém, ambos os entrevistados garantem que, na prática, o objetivo da empresa é a maximização do impacto social através da concepção de projetos empoderadores. Nesse sentido, Victor estabelece a seguinte relação: quanto mais projetos são viabilizados, mais pessoas são atingidas e, com isso, maior é o impacto social gerado; concomitantemente, a receita da empresa também é maximizada, porque arrecada-se mais dinheiro a cada viabilização de um novo projeto ou negócio. Um exemplo prático desse mecanismo é a plataforma Catarse que, a cada projeto

viabilizado (ou seja, que atingiu 100% da arrecadação do valor estipulado para financiamento do projeto), obtém um percentual em cima do valor coletado. A maximização de receita, nesse caso, é consequência da viabilização cada vez maior de projetos à comunidade. “Queremos maximizar o impacto social através da criação de novos projetos que unam e atinjam um número cada vez maior de pessoas. A geração de lucro acaba sendo mera consequência desse processo”, afirma Victor.

Quanto à destinação dos excedentes, Hernán e Victor afirmam que a maior parte dos lucros é reinvestida no próprio negócio, seja na criação, manutenção ou aprimoramento da infra-estrutura tecnológica das plataformas e projetos ou até mesmo em melhorias físicas na empresa. Hernán revela também que há a retenção de uma quantia de capital de giro para facilitar o pagamento de despesas e se precaver de sazonalidades. A outra parte dos excedentes é distribuída entre os funcionários. Tal distribuição é negociada de acordo com cada projeto e gira em torno do acerto entre os participantes do mesmo (sejam eles sócios legais ou ocultos). Segundo Hernán, o percentual destinado a cada funcionário depende do tempo de dedicação do participante no projeto, do quanto cada um considera que vale o seu trabalho, dentre outros critérios mais subjetivos. Tanto Hernán quanto Victor consideram que esse estímulo financeiro é importante para manutenção do bem-estar dos funcionários da empresa, porém não é fator determinante na sua motivação, conforme exposto anteriormente no tópico 5.1 desse trabalho.

Através das declarações acima, percebe-se que os sócios da *Engage* estão preocupados com a criação e desenvolvimento de projetos que cumpram com uma missão social, mas que ao mesmo tempo gerem recursos suficientes para cobrir 100% de suas despesas, assegurando a sustentabilidade econômica do negócio. Aliado a isso, a geração de excedentes permite com que os sócios invistam na expansão e melhoria da empresa, bem como do seu portfólio de projetos. Isso possibilita com que mais pessoas sejam beneficiadas por eles.

Para Naigeborin (2010), é justamente essa a lógica do negócio social: criar projetos de valor compartilhado que sejam economicamente rentáveis para garantir a sustentabilidade da empresa e para permitir o investimento constante na expansão do negócio. Quanto maior o número de projetos de empreendedorismo social e quanto mais abrangentes eles forem, maior será o impacto social positivo gerado à sociedade.



Figura 5 : Lógica do Negócio Social

Elaboração da autora

Não há dúvidas de que a *Engage* configura-se numa empresa com fins lucrativos, porém a questão dos ganhos pecuniários e do lucro propriamente dito não são dimensões supervalorizadas. Conforme afirma Elkington (2009), geram-se lucros, mas não se tem a intenção primária de maximizar os retornos financeiros para os acionistas, mas sim de utilizá-los para expandir o negócio social e impactar um número maior de pessoas. Sob esse ponto de vista, o lucro assume o papel de intermediário ou meio de atingir o objetivo principal.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise e decomposição de cada um dos objetivos específicos dessa pesquisa, buscou-se reunir o máximo de informações que auxiliassem na identificação dos objetivos organizacionais da *Engage* como empreendimento social. Baseando-se, então, nos fatores motivacionais de seus sócios, nos critérios de seleção de seus projetos, nas medidas de desempenho adotadas e no papel do lucro para a empresa, conclui-se que o principal objetivo organizacional da *Engage* é:

Promover a transformação social através de projetos que envolvam tecnologia, valor compartilhado, engajamento social e empoderamento da comunidade.

Para fins de detalhamento, o objetivo organizacional apresentado pode ser desmembrado em outros objetivos organizacionais mais específicos, dentre os quais se destacam:

- Fortalecer capacidades e habilidades pessoais e coletivas baseadas em valores humanos;
- Desenvolver entre as pessoas um senso de interesse coletivo, de colaboração e participação no desenvolvimento de novas ferramentas criativas que solucionem problemas da sociedade;
- Conceder às pessoas maior poder e liberdade de decisão de consumo de acordo com seus valores e preferências;
- Incentivar novas formas de inovação social e empreendedorismo nas comunidades;
- Proporcionar progresso material e espiritual aos sócios da empresa.

Observa-se que o conjunto de objetivos organizacionais da *Engage* está enraizado na missão social, e não no enriquecimento patronal. Nesse sentido, o lucro assume um papel diferente, mas não menos importante, no mundo dos

negócios: o de catalisador de valor social. Com ele, é possível maximizar o impacto social através do investimento na expansão e melhoria do negócio social, bem como na criação de novos projetos que unam e atinjam um número cada vez maior de pessoas. A distribuição de parte dos excedentes entre todos os sócios e funcionários participantes de determinado projeto também assume função importante: a de valorizadora do trabalho de cada membro da equipe, sem concessão de vantagens aos indivíduos proprietários do negócio. A distribuição de lucros, aqui, visa à manutenção do bem-estar social de todos os envolvidos com a empresa social, e não o enriquecimento pessoal. A partir desse panorama, conclui-se que é possível, sim, empreender sem visar o acúmulo de lucro, porém o lucro em si continua sendo um agente importante na lógica de funcionamento do empreendedorismo social.

De uma forma geral, a *Engage*, assim como outras empresas sociais estabelecidas no mercado, é uma organização bastante humanizada que procura trabalhar com projetos transformadores. Em vista disso, colabora para a construção de um conceito de negócio que pode ser uma das soluções para os grandes problemas socioeconômicos que a sociedade enfrenta atualmente. A organização de estudo desse trabalho representa um conjunto de empreendimentos cujos princípios estão enraizados na colaboração e cooperação entre produtores e consumidores. Seus objetivos organizacionais levam em consideração não só a criação de valor econômico, mas essencialmente a de valor social. Trata-se, portanto, de uma mudança disruptiva do modelo econômico atual, que utiliza a lógica egoísta do acúmulo de capital e propriedades.

Logo, o presente trabalho contribui, em muito, para a construção de conhecimento acerca de novos modelos de negócios que sejam mais inclusivos, que gerem valor compartilhado e que tragam benefícios coletivos em vez de puramente individuais. Estabelecido um entendimento mais aprofundado sobre os reais objetivos organizacionais dos empreendimentos sociais, é possível atrair mais pessoas que tenham afinidade com os seus propósitos e que, desta forma, estejam dispostas a investir nesse tipo de negócio.

Como a área de estudos do empreendedorismo social ainda é bastante escassa, é imprescindível que sejam realizadas mais pesquisas que contribuam para o avanço teórico dessa linha de conhecimento. Para pesquisas futuras, sugere-se analisar o potencial de impacto social gerado por empreendimentos sociais, bem como a sua comparação com o impacto social produzido por uma ONG ou uma empresa tradicional que participa de um programa de responsabilidade social. Também se recomenda o desenvolvimento de estudos que contemplem métricas de avaliação de desempenho adequadas aos empreendimentos sociais, já que os objetivos organizacionais desse novo modelo de negócios são muitos distintos dos das empresas convencionais existentes.

REFERÊNCIAS

ANTOUN, Henrique. **Web 2.0: participação e vigilância na era da comunicação distribuída**. Rio de Janeiro, RJ: Mauad, 2008. 286 p.

AUSTIN, James; STEVENSON, Howard; WEI-SKILLERN, Jane. **Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?** Baylor University, 2006. 22 p.

BORNSTEIN, David. **How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas**. Oxford Univ. Press Usa, 2007. 358 p.

BOTSMAN, Rachel. **O que é meu é seu – Como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo**. São Paulo: Bookman, 2011. 241 p.

ELKINGTON, John; HARTINGAN, Pâmela. **Empreendedores sociais: o exemplo incomum das pessoas que estão transformando o mundo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 264 p.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

HAMEL, Gary. **The future of management**. Harvard Business Press Usa, 2007 - Business & Economics. 272 p.

JENKINS, Henry **Cultura da convergência**. 2ª ed. São Paulo: Aleph, 2009. 428 p.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier – Campus, 2010. 215 p.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. xxii, 750 p.

LARA, Tomás de. **A nova economia colaborativa**. Revista Marketing Industrial. Nº 58, 2012. Disponível em:

<http://saraucom.com.br/artigos/economia_colaborativa_tomas_PORT.pdf>

Acesso em: 10 jun. 2013.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa em Marketing: uma orientação aplicada.**

Porto Alegre: Bookman, 2006.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. xxii, 208 p.

NAIGEBORIN, Vivianne. **Introdução ao Universo dos Negócios Sociais.** 2010.

Disponível em:

<http://www.graphicmail.com.br/br_members/5096/ftp/Introdução_ao_Universo_de_Negócios_Sociais.pdf> Acesso em: 25 abr. 2013.

NUNES, Eduardo. **O uso jornalístico do Twitter no contexto da inteligência coletiva.** UFRGS, 2010.

NUSSBAUMER, Gisele Marchiori. **O mercado da cultura em tempos (pós) modernos.** Santa Maria: Editora UFSM, 2000. 95 p.

O'REILLY, Tim. **What is Web 2.0? : Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software.** 2005. Disponível em: <<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>> Acesso em 10 jun. 2013.

PEREIRA, Ferdinand. **O que é empoderamento (Empowerment).** Sapiência: Informativo científico da FAPEPI. Nº 8, junho de 2006. Teresina – Piauí, 24 de abril de 2006. Disponível em:

<<http://www.fapepi.pi.gov.br/novafapepi/sapiencia8/artigos1.php>> Acesso em: 24 jun. 2013

PRAHALAD, C. K. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes.** 3. ed. Rio de Janeiro : Campus/Elsevier, 2004. 303 p.

RAMASWAMY, Venkat; GOUILLART, Francis. **A empresa co-criativa: por que envolver *stakeholders* no processo de criação de valor gera mais benefícios para todos.** Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2011. 266 p

SALIM, Cesar Simões. **Introdução ao empreendedorismo: despertando a atitude empreendedora.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. xxi, 245 p.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado.** Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008. 265 p.

SINGER, Paul Israel. **Introdução à economia solidária.** São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, 2002. 127 p.

TAPSCOTT, Don; WILLIANS, Anthony D. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007. 349 p.

TAPSCOTT, Don; WILLIANS, Anthony D. **Macrowikinomics: reiniciando os negócios e o mundo.** Ed. Elsevier – Campus, 2011. 432 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUNUS, Muhammad. **Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 232 p.

MERCADODEIMPACTO. Mercado de Impacto. **O que são negócios sociais?** 2013. Disponível em: <<http://mercadodeimpacto.com/2013/02/18/o-que-sao-negocios-socias/>> Acesso em: 02 Jun. 2013

_____. Mercado de Impacto. **A evolução do conceito de negócio social – Yunus, Prahalad e Stuart Hart – Parte 1.** 2013. Disponível em: <<http://mercadodeimpacto.com/2013/02/25/a-evolucao-do-conceito-de-negocio-social-yunus-prahalad-e-stuart-hart-parte-1/>> Acesso em: 02 Jun. 2013

_____. Mercado de Impacto. **A evolução do conceito de negócio social – Yunus, Prahalad e Stuart Hart – Parte 2.** 2013. Disponível em:

<<http://mercadodeimpacto.com/2013/02/27/a-evolucao-do-conceito-de-negocio-social-yunus-prahalad-e-stuart-hart-parte-2/>> Acesso em: 02 Jun. 2013

_____. Arquivo O Economista. **Economia Colaborativa**. Maio de 2011. Disponível em: <<http://www.oeconomista.com.br/economia-colaborativa/>> Acesso em: 07 Jun. 2013

_____. Arquivo Ecodesenvolvimento. **Engajar, Colaborar e Empreender**. Março de 2013. Disponível em: <<http://www.ecodesenvolvimento.org/posts/2013/marco/engajar-colaborar-e-empreender>> Acesso em: 19 Jun. 2013

_____. Arquivo Portal de Jornalismo ESPM Sul. Abril de 2012. **Crowdfunding e crowdsourcing criam uma nova forma de dar poder às pessoas**. Disponível em: <http://portaldejornalismo-sul.espm.br/index.php?option=com_content&view=article&id=529:crowdfunding-e-crowdsourcing-criam-uma-nova-forma-de-dar-poder-as-pessoas-&catid=34:acontece-no-campus&Itemid=53> Acesso em: 20 Jun. 2013

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTOR

BLOCO A – HISTÓRIA DO GESTOR NA *ENGAGE*

- 1.** Desde quando você faz parte do time de funcionários da *Engage*?
- 2.** Qual é a sua função dentro da empresa?

BLOCO B – *ENGAGE* SITUAÇÃO ATUAL

- 3.** Qual é o produto/serviço oferecido pela empresa?
- 4.** Quem são os principais clientes da *Engage*?
- 5.** Quais são os principais parceiros e apoiadores da *Engage*?
- 6.** Como está disposta a estrutura organizacional da empresa?

BLOCO C - *ENGAGE* FATOR EXISTENCIAL

- 7.** Com que propósito a *Engage* foi criada?
- 8.** Como você define a *Engage* como organização?
- 9.** Quais são os principais fatores motivacionais que fazem com que você faça parte da organização?
- 10.** Quais são as principais características da *Engage* como negócio/empreendimento social?
- 11.** Como a *Engage* se diferencia de uma empresa tradicional e de uma organização de sem fins lucrativos?
- 12.** Como a empresa gerencia o desempenho dos seus objetivos organizacionais?

- a. Utilizam-se medidas quantificáveis de desempenho? Como por exemplo: indicadores financeiros, percentuais de participação no mercado, medida de satisfação do cliente, etc.
 - b. Utiliza-se alguma medida de impacto social, tais como número de projetos realizados ou número de pessoas beneficiadas através de determinado projeto?
- 13. Quais são os critérios de seleção ou criação de um projeto?
 - a. Avalia-se a rentabilidade do mesmo?
- 14. O lucro proveniente dos projetos é reinvestido no próprio negócio ou é distribuído? Depende dos sócios dos projetos. Maioria trabalha na lógica reinvestir parte do lucro no negócio e distribuir parte entre as pessoas.
 - a. Caso haja distribuição dos dividendos, de que forma ela é dada?
 - b. Por que a empresa opta por esta estratégia? Não há resultados, é pra que os ganhos financeiros sejam divididos igualitários. NO sentido de que ninguém vantagens por questão de propriedade
- 15. Qual é o grau de importância da maximização dos lucros para a *Engage*?
- 16. Com que frequência são realizadas reuniões para discutir a lucratividade da empresa e para discutir o impacto social que se está gerando através dos projetos em andamento?
- 17. Qual é a visão da *Engage* sobre o processo de criação de valor na empresa, levando-se em conta seu portfólio atual de projetos?
 - a. Como a Engage entende o conceito de valor compartilhado?
 - b. Considera-se a sua aplicação nos negócios da empresa?
- 18. De que forma a Engage corrobora com ideias de consumo e produção colaborativa na prática?
- 19. Com relação ao atual portfólio da *Engage*, há algum projeto que mereça destaque, considerando-se o impacto social gerado por ele?

BLOCO D - IMPRESSÕES INDIVIDUAIS DO GESTOR

20. Você acredita que um empreendimento social possui maior potencial de impacto social que uma ONG ou uma empresa tradicional que participa de um programa de RSE (Responsabilidade Social Empresarial)?

21. Qual a importância da existência de negócios sociais dentro do no nosso atual contexto socioeconômico?