



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**KAMILLE ALMEIDA BRILHANTE**

**MOTIVAÇÃO E DESAFIOS DE EMPREENDEDORES NA CRIAÇÃO E  
MANUTENÇÃO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS EM ARACAJU: ESTUDO DE  
MÚLTIPLOS CASOS**

**SÃO CRISTÓVÃO**  
**JUNHO 2018**

**KAMILLE ALMEIDA BRILHANTE**

**MOTIVAÇÃO E DESAFIOS DE EMPREENDEDORES NA CRIAÇÃO E  
MANUTENÇÃO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS EM ARACAJU: ESTUDO DE  
MÚLTIPLOS CASOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, em Cumprimento às normas do Trabalho de Conclusão de Curso, regulamentadas pela Resolução n° 069/2012/CONEPE, para obtenção da Graduação em Administração de Empresas.

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Elena  
Leon Olave**

**SÃO CRISTÓVÃO**

**JUNHO 2018**

## FICHA CATALOGRÁFICA

BRILHANTE, Kamille Almeida,  
Motivação e desafios de empreendedores na criação de organizações sociais em Aracaju: Um estudo de múltiplos casos/ São Cristóvão – 2018.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Elena Leon Olave  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal de Sergipe, Curso de Administração, 2018.

1. Empreendedorismo Social.
2. Terceiro Setor.
3. Desafios.
4. Motivação

**MOTIVAÇÃO E DESAFIOS DE EMPREENDEDORES NA CRIAÇÃO DE  
ORGANIZAÇÕES SOCIAIS EM ARACAJU: ESTUDO DE MÚLTIPLOS  
CASOS**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Banca Examinadora:**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Elena Leon Olave**

Orientadora

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Alcione Fonseca Rodrigues**

---

**Prof. Msc. Joenison Batista Silva**

Dedico este trabalho a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que ele pudesse ser realizado. Aos meus pais a minha eterna gratidão por todo esforço e dedicação ao longo desses anos.

## **AGRADECIMENTOS**

Mais uma etapa vencida. Agora mudam-se os planos e as expectativas para novas conquistas. Nessa caminhada contei com a ajuda de pessoas que acreditaram no meu potencial e me fizeram acreditar que era possível.

Em primeiro lugar reconheço que tudo que sou, que conquistei e que vier a ser vem de Ti Senhor, muito obrigada, Deus, pelo seu amor incondicional.

Agradeço aos meus pais amados, Ivandi e Vilma, que fizeram dos meus sonhos os seus objetivos e dos meus objetivos sua própria luta, que me ensinaram, dentre muitas lições, a importância de uma boa educação. Se hoje sentem orgulho de mim saibam que são vocês os maiores responsáveis por essa vitória.

À toda a minha família, irmãos, namorado e amigos pelo apoio incondicional. São sempre os pilares do meu crescimento.

Agradeço a minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Maria Elena, por toda dedicação e paciência para com a elaboração desse trabalho.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram de alguma maneira, sei que nada do que conquistei seria possível sem o apoio de cada um de vocês. **MUITO OBRIGADA!**

“Pessoas de sucesso não nascem assim. Elas se tornam bem-sucedidas estabelecendo o hábito de fazer coisas que pessoas sem sucesso não gostam de fazer.”

Don Marquis

## RESUMO

A desigualdade social limita uma parte da sociedade a viver de maneira menos favorecida, sendo negado a essa parcela da população, entre outras coisas, o acesso à educação, alimentação e saúde de qualidade. O empreendedorismo social surge com uma proposta de minimizar essas diferenças sociais baseando-se em um sistema de cooperação mútua entre indivíduos sociais que, diferente do empreendedorismo convencional, não tem como finalidade a geração de lucro, mas sim o bem-estar social. Este estudo buscou analisar como empreendedores sociais criam e mantêm suas instituições. Para tal, foram escolhidas três instituições sociais que atuam em Aracaju, Sergipe, sendo elas: AMO, AVOSOS E GAAC. Todas são instituições respeitadas e reconhecidas pelo apoio a pacientes em tratamento contra o câncer. O método de pesquisa adotado foi o estudo de casos múltiplos com abordagem qualitativa de caráter descritivo, utilizando como técnica de investigação a análise de conteúdo. As informações foram coletadas utilizando um roteiro de entrevista semiestruturado que foram aplicados junto aos representantes de cada instituição. A partir dos resultados e das análises realizadas pode-se inferir que as organizações estudadas possuem muitos pontos em comum no que se refere à motivação e dificuldades na criação e manutenção de suas instituições. A análise comparativa dos casos mostrou que a motivação dos empreendedores sociais se baseia na satisfação pessoal de ajudar o próximo, de fazer o bem, eles encontram satisfação em fazer a diferença na vida das pessoas. Quanto mais as instituições crescem mais encontra desafios na sua jornada, a captação de recursos, recrutamento de voluntários e o crescente número de pacientes atendidos são alguns dos desafios mais citados. A principal fonte de captação de recursos é o telemarketing. A criação da organização social deu-se pela grave crise no setor oncológico no estado de Sergipe, identificaram nessa crise uma oportunidade e utilizaram esse momento para a abertura de suas respectivas instituições.

**Palavras-Chave:** Empreendedorismo Social. Motivação. Organização Social.



## **ABSTRACT**

Social inequality limits a part of the society to live in a less favored way, being denied to that part of the population, among other things, the access to education, food and health of quality. Social entrepreneurship arises with a proposal to minimize these social differences based on a system of mutual cooperation between social individuals that, unlike conventional entrepreneurship, does not have the purpose of generating profit, but social welfare. This study sought to analyze how social entrepreneurs create and maintain their institutions. For this, three social institutions were chosen that work in Aracaju, Sergipe. They are: AMO, AVOSOS and GAAC. All are institutions that are respected and recognized for supporting patients in cancer treatment. The research method adopted was the study of multiple cases with qualitative approach of descriptive character, using as research technique the content analysis. The information was collected using a semi-structured interview script that was applied to the representatives of each institution. From the results and the analyzes carried out, it can be inferred that the organizations studied have many points in common regarding Motivation and difficulties in the creation and maintenance of their institutions. The comparative analysis of the cases showed that the motivation of social entrepreneurs is based on the personal satisfaction of helping others, of doing good, they find satisfaction in making a difference in people's lives. The more institutions that grow the more they encounter challenges on their journey, funding, volunteer recruitment, and the growing number of patients seen are some of the most cited challenges. The main source of fundraising is telemarketing. The creation of social organization was due to the serious crisis in the cancer industry in the state of Sergipe, identified in this crisis an opportunity and used that moment to open their respective institutions.

**Keywords:** Social Entrepreneurship. Motivation. Social Organization.

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1</b> - Características do empreendedorismo privado e do empreendedorismo social.....	30
<b>QUADRO 2</b> - Síntese dos estudos trazidos nesse tópico de pesquisa.....	36
<b>QUADRO 3</b> - Categorias analíticas e elementos de análise.....	42
<b>QUADRO 4</b> - Síntese da análise comparativa.....	57

## LISTA DE ABREVIATURAS

- AMO** – Associação dos Amigos da Oncologia
- AVOSOS** – Associação dos Voluntários a Serviço da Oncologia em Sergipe
- BNDES** - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- CCSE** - *Canadian Cente Social Entrepreneurship*
- GAAC** – Grupo de Apoio a Criança com Câncer
- GEM** - *Global Entrepreneurship Monitor*
- HU** – Hospital Universitário
- HUSE** – Hospital de Urgência de Sergipe
- IEB** - Instituto Internacional de Educação
- IPEPS** - Incubadora Pública de Empreendimentos Populares e Solidários
- ISE** - *Institute Social Entrepreneurs*
- ONG** – Organização Não Governamental
- SEA** - Agência de Empreendedores Sociais
- SEBRAE** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SENAC** – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
- SENAI** – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- SSE** - *School Social Entrepreneurship*
- TTE** – Taxa Total de Empreendedores

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	15
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA .....	16
1.3 OBJETIVOS .....	17
1.3.1 Objetivo Geral .....	17
1.3.2 Objetivos Específicos .....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1 EMPREENDEDORISMO .....	18
2.1.1 Conceitos e Definições.....	18
2.1.2 Oportunidade Empreendedora.....	21
2.1.3 Classificação e Características dos Empreendedores .....	22
2.1.4 Importância dos Empreendedores no Cenário Econômico .....	24
2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....	26
2.2.1 Comparação entre Empreendedorismo Privado e Social.....	29
2.2.2 Os Desafios Enfrentados pelos Empreendedores Sociais .....	32
2.3 MOTIVAÇÃO E OPORTUNIDADES PARA O EMPREENDEDORISMO SOCIAL .....	32
2.4 ARTIGOS RELACIONADOS COM O TEMA PESQUISADO .....	34
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
3.1 TIPOS DE PESQUISA .....	39
3.2 QUESTÕES DE PESQUISA.....	40
3.3 MÉTODO DE PESQUISA .....	40
3.4 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	41
3.5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	42
<b>4 DESCRIÇÃO DOS CASOS.....</b>	<b>44</b>
4.1 AVOSOS.....	44
4.2 AMO .....	48
4.3 GAAC .....	51
<b>5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS .....</b>	<b>55</b>
<b>6 CONCLUSÕES.....</b>	<b>60</b>
6.1 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	61
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	62
6.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADO AOS REPRESENTANTES DAS TRÊS INSTITUIÇÕES .....</b>	<b>71</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na primeira metade do século XX o economista austríaco J.A Schumpeter descreveu o empreendedorismo como uma das mais importantes forças do capitalismo, cuja evolução corresponderia a etapas cíclicas de expansão e crise econômica (SILVA, 2008). Hisrich e Peter (2004) descreveram que o papel do empreendedorismo iria além do desenvolvimento econômico, envolvendo mais que apenas o aumento de produção e renda per capita, envolve também, iniciar e construir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade.

No Brasil, existem organizações para incentivar, apoiar e orientar o empreendedorismo convencional. Os dados do GEM (2016, p.51) apontam as instituições mais procuradas quando se trata de criação de um novo empreendimento e aparecem: 68,1% procura apoio no SEBRAE, sendo esta a entidade mais reconhecida entre os empreendedores. O segundo lugar fica com o SENAC (19,0%), seguida pelo SENAI (14,9%). Outras instituições como ENDEAVOR, as associações comerciais, e os sindicatos patronais somam 12,3% de procura.

O empreendedorismo social surge como uma nova forma de empreender, preocupado acima da geração de valor econômico, com o potencial de acréscimo de valor social instalado em determinado setor da sociedade (GOUVEIA, 2016, p. 9).

Afim de medir a taxa de empreendedores no Brasil, o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2016) realizou uma pesquisa com indivíduos em idades entre 18 e 64 anos, sendo constatado que a taxa total de empreendedores (TTE) apresentou valor de 36,0% em 2016, número inferior ao ano anterior (39,3%). A região nordeste se destaca como a mais empreendedora, tendo seu ápice registrado em 2014 com índices de 36,4% a maior TTE dentre as regiões brasileiras e superior à do Brasil inteiro no ano de 2014 que foi de (34,5%).

Segundo Silva (2009) assim como existem instituições responsáveis pela orientação de empreendedores convencionais, há também àquelas que vêm trabalhando no apoio, orientação, educação, treinamento e até descobrimento de novos empreendedores sociais, como é o caso da Ashoka Empreendedores Sociais, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e o Instituto Internacional de Educação –

IEB. Segundo Ávila et al. (2014) o empreendedor social utiliza práticas de mercado afim de solucionar problemas sociais.

O início do século XXI, caracterizado por uma maciça revisão de valores éticos nas corporações e na sociedade em geral, traz à tona das discussões acadêmicas e das estratégias empresariais a preocupação com a solução de problemas sociais fundamentais (FISCHER, 2002). O empreendedorismo social procura oferecer alternativas éticas, políticas e econômicas para criar e sustentar valor social e não apenas valor privado, mediante um processo contínuo de inovação e aprendizagem (DEES, 2001).

De acordo com Mair e Martí (2006), é importante notar as diferenças conceituais entre as definições de empreendedorismo social, de empreendedores sociais e de empresas sociais. As definições de empreendedorismo social referem-se normalmente a um processo ou comportamento; definições de empreendedores sociais se concentram no fundador, a pessoa que tomou a iniciativa; e definições de empresas sociais referem-se ao resultado tangível do empreendedorismo social. Assim como acontece com o empreendedorismo convencional, o conceito de empreendedorismo social também não está plenamente construído, havendo certa confusão e incerteza na hora de defini-lo.

Em 2004, pela primeira vez, uma pesquisa do GEM Brasil teve como alvo os empreendimentos sociais e sem fins lucrativos. A análise da Agência de Empreendedores Sociais (SEA) identificou que a atividade de empreendedorismo social no Brasil foi de 1,05% da população adulta, o que equivale a aproximadamente um milhão e duzentos mil empreendedores sociais, um número expressivo, embora essa taxa ainda seja baixa se comparada a outros países (GEM, 2004).

No ano de 2015, o GEM realizou uma pesquisa baseada em entrevistas com 167.793 adultos de 58 países, sendo considerado o maior estudo comparativo do empreendedorismo social no mundo. Dentre os empreendedores sociais, estima-se que 55% são do sexo masculino e 45% são do sexo feminino. A idade com maior interesse para o empreendedorismo social é entre 18 e 34 anos. Na América Latina, tem predominância feminina. Embora existam já alguns trabalhos que procuram diferenciar o empreendedorismo social de outras formas de organização com o intuito de melhor o definir, um dos aspectos que continua a ser ignorado são os antecedentes motivacionais, demonstrando a necessidade de continuar a explorar as múltiplas motivações que sustentam esse fenômeno (MILLER et al., 2012).

Desta forma, este trabalho pretende analisar como empreendedores sociais criam e mantêm suas instituições, a partir do estudo de casos múltiplos. Trata-se de entender o que leva o indivíduo a criar, desenvolver e se manter em um projeto considerado como empreendedorismo social. Especificamente, foram analisados três casos de empreendedores sociais na cidade de Aracaju, Estado de Sergipe.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Segundo Rodrigues (2006, p. 165), a justificativa do trabalho representa “as razões que levaram o pesquisador à escolha do tema a ser pesquisado, que podem ser de ordem teórica, prática ou outras”.

Nessa seção são abordados os motivos que levaram a escolha desse tema de pesquisa bem como sua relevância no âmbito social.

O tema empreendedorismo social ainda tem um déficit no que se refere a pesquisas científicas. Fischer (2011) destaca que pouquíssimos estudos se aprofundaram devidamente sobre o entendimento do empreendedorismo social no Brasil.

Dessa escassez decorre a falta de elementos que contribuam para a caracterização de empreendedorismo social na realidade brasileira (CAMPOS et al., 2012). Segundo Silva (2009) o empreendedorismo social ainda é um conceito em construção, existe pouco ou nenhum conhecimento sistematizado a respeito da gestão empreendedora social, especialmente no que tange ao aspecto por muitos considerado crucial que é o da sustentabilidade financeira de empreendimentos. Daí justifica-se o objetivo deste trabalho, o qual buscou descobrir como os empreendedores sociais constroem e mantêm a sustentabilidade de seus empreendimentos.

Silva (2009) destaca que a relevância do tema “empreendedorismo social” deve-se ao agravamento da pouca eficácia do governo na solução de problemas sociais, aliada a insatisfação da população que deseja resolver tais problemas. Em meio a insatisfação, a população toma iniciativa e mobiliza seu poder criador afim de criar soluções para as mazelas da comunidade.

Para Comini (2016), o interesse no estudo do empreendedorismo social, se deu pela expansão de negócios sociais em diferentes partes do globo, fazendo com que esse

tema fosse foco de estudo das ciências administrativas, visando conhecer suas características empíricas e estender-lhe opções de ferramentas apropriadas de gestão.

Diante disso, espera-se com esse estudo contribuir para a disseminação do ponto de vista prático do empreendedorismo social, incentivando a outras pessoas e entidades a conhecer como funcionam estes empreendimentos. Já do ponto de vista acadêmico, os resultados desta pesquisa somam-se aos estudos que vem sendo desenvolvidos a respeito do tema agregando valor ao estado da arte, reafirmando o comprometimento da autora com a ideia defendida e, mais ainda, com o desejo de difundi-la junto à comunidade acadêmica.

## 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

No âmbito do empreendedorismo, é preciso atentar-se para uma forma em especial, o empreendedorismo social. Este busca a partir da sua atividade principal, encontrar soluções para problemas sociais.

O sucesso dos empreendimentos sociais nas organizações tem sido muito mais limitado, o que reforça a ideia de que é preciso investigar quais as competências necessárias para que os empreendedores sociais tenham boas chances de sucesso nos seus empreendimentos (BITTENCOURT et al., 2015).

Gil (2006), conceitua problema como qualquer questão não resolvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento. Pode-se dizer que um problema é testável cientificamente quando envolve variáveis que podem ser observadas ou manipuladas.

No presente estudo foi abordada a problemática que parte da dificuldade na criação e manutenção de uma instituição social, bem como elencar os desafios enfrentados pelo empreendedor no comando desta instituição, sendo que esse desafio vai tornando-se maior à medida que a própria instituição cresce.

Diante disso, formula-se o problema de pesquisa: **Quais são os desafios enfrentados pelos empreendedores sociais no processo de criação de uma instituição social, captação de recursos e voluntariado?**



### 1.3 OBJETIVOS

Segundo Oliveira (2011, p. 36) “o objetivo geral precisa dar conta da totalidade do problema da pesquisa, devendo ser elaborado com um verbo de precisão, evitando ao máximo uma possível distorção na interpretação do que se pretende pesquisar.”

Esta pesquisa apresenta os seguintes objetivos:

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como empreendedores sociais criam e mantêm suas instituições, a partir do estudo de casos múltiplos na cidade de Aracaju/SE.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever as características dos empreendedores entrevistados e das instituições pesquisadas;
- Identificar as motivações que levaram os empreendedores participantes da pesquisa a criar instituições sociais;
- Detalhar como ocorre o processo de captação de recursos para a sua manutenção;
- Descrever como acontece o processo de qualificação de pessoal dentro dos empreendimentos sociais pesquisados;
- Identificar os principais desafios na criação e manutenção de organizações sociais;

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na concepção de Rampazzo e Corrêa (2008, p.141-142) “É o momento quando, além de citar a síntese de estudos feitos, deve-se discutir resultados, aspectos metodológicos e implicações teóricas.” Neste item, o problema é contextualizado teoricamente.

Este capítulo abordou os conceitos que permitem aprofundar a pesquisa, entre eles, empreendedorismo, empreendedorismo social, comparativo entre empreendedorismo social e privado e a seção do estado da arte.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

Segundo Dolabela (1999, p.43) “Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação”.

#### 2.1.1 Conceitos e definições

Autores como Fillion (1999), Shane e Venkataraman (2000), Baron e Shane (2011) citam a dificuldade e a complexidade de se definir empreendedorismo, por ser uma área nova e apresentar diversos pontos de vista usados para estudar o fenômeno. Uma das definições mais aceitas sobre o empreendedor é a de Fillion (1999, p.19), que diz que “o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios”. Ainda segundo o autor, “um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócio e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor”.

O empreendedorismo é um processo que tem início com o reconhecimento de uma oportunidade e é seguido pelo desenvolvimento de uma ideia de como exercer essa oportunidade, a avaliação da viabilidade dessa oportunidade, o desenvolvimento do produto ou serviço que será oferecido aos clientes, a montagem de recursos humanos e

financeiros e do desenho organizacional e à busca de clientes (SHANE; LOCKE; COLLINS, 2003).

Para Longenecker et al., (2007, p. 7) empreendedores são indivíduos que descobrem as necessidades do mercado e abrem novas empresas para satisfazer essas necessidades. Ao contrário dos empregados assalariados, que recebem remuneração específica e não assumem os riscos do empreendimento, os empreendedores assumem riscos e também estimulam mudanças, inovações e o progresso do setor econômico (LONGENECKER et al., 2007).

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 30), empreendedorismo “é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal”. Ainda segundo os autores, essa definição evidencia quatro aspectos básicos do empreendedor. Primeiro, o empreendedorismo envolve o processo de criação – criar algo novo de valor. A criação tem que ter valor para o empreendedor e valor para o público para qual é desenvolvido. Segundo, o empreendedorismo exige tempo e esforço para criar algo novo e torná-lo operacional. O terceiro aspecto é a recompensa, sendo independência e satisfação pessoal as mais importantes. E por último, a incerteza, que faz parte da natureza do empreendedor (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Baron e Shane (2011) entendem que o empreendedorismo é um processo, e não um evento único, que se desenvolve ao longo do tempo e se move por meio de fases distintas, mas intimamente relacionadas, e que as principais fases do processo são as seguintes:

- Reconhecimento de uma oportunidade: O processo empreendedor começa quando uma ou mais pessoas reconhecem uma oportunidade – o potencial para se criar algo novo (produto, serviço, mercado, processo de produção, etc.). As oportunidades têm o potencial de gerar valor econômico e são vistas como desejáveis na sociedade em que ocorrem.

- Decidir ir em frente e reunir os recursos iniciais: Após o reconhecimento da oportunidade, é necessária a decisão inicial de ir em frente. Decidir começar uma empresa é uma coisa, realmente fazê-lo é outra. Aspirantes a empreendedores rapidamente

descobrem que devem reunir uma ampla gama de recursos necessários: informações básicas, recursos humanos e recursos financeiros. Obter esses recursos é uma das fases mais cruciais do processo empreendedor e, ao menos que seja concluída com sucesso, as oportunidades ou ideias para novos produtos ou serviços não darão em nada.

- Lançar um novo empreendimento: Com a reunião dos recursos necessários, o novo empreendimento poderá ser lançado, o que envolve uma série de ações e decisões, como: escolher o formato jurídico do novo empreendimento, desenvolver o novo produto ou serviço, definir os papéis da equipe de alta administração, etc.

- Construir o sucesso: Embora sejam importantes, as três fases anteriores são apenas o início de outra importante fase do processo empreendedor que é administrar o novo empreendimento e transformá-lo em uma empresa lucrativa e em crescimento. Muitos empreendedores admitem que isso requer recursos financeiros adicionais, no entanto, dão pouco valor aos recursos humanos durante esse processo. Para os autores, é crucial nessa fase do processo, atrair funcionários talentosos e motivados, além de conceber uma forte estratégia de negócios.

- Colher as recompensas: Nesta fase final, os fundadores escolhem uma estratégia de saída que lhes permita colher as recompensas que ganharam pelo seu tempo, esforço e talento, de forma que maximize os benefícios obtidos, em muitos casos, ao longo de vários anos de sacrifício e comprometimento.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) também mencionam que o empreendedorismo é um processo. Entretanto, para estes autores, o processo de empreender possui 4 fases que distinguem um pouco das citadas por Baron e Shane (2011). São elas: a) Identificação e avaliação da oportunidade (processo através do qual o empreendedor percebe a oportunidade para um novo empreendimento); b) Desenvolvimento de um plano de negócios (a descrição da futura direção da empresa); c) Determinação dos recursos necessários; d) Administração da empresa.

Na seção seguinte foi abordado o tema da oportunidade empreendedora, sua definição e visão de teóricos sobre essa temática.

### 2.1.2 Oportunidade Empreendedora

Empreendedorismo é "o campo de estudo que procura compreender como as oportunidades que geram novos produtos e serviços são descobertas, criadas e exploradas, por quem e com que consequências" (VENKATARAMAN, 1997, p. 120).

Para existir o empreendedorismo, é preciso existir uma oportunidade. De acordo com Drucker (1985 *apud* Shane; Venkataraman, 2000) existem três diferentes categorias de oportunidades: a criação de novas informações, como ocorre com a invenção de novas tecnologias, a exploração das falhas de mercado e a reação às mudanças de custos e benefícios relativos ao uso de recursos alternativos, como ocorre com mudanças políticas, regulamentares ou demográficas. Mas, para Shane e Venkataraman (2000), a descoberta de uma oportunidade não é suficiente. É preciso saber explorá-las. Para estes autores, há duas características que levam algumas pessoas a explorar mais as oportunidades, sendo elas: a natureza da oportunidade (a característica das oportunidades em si influencia a disposição das pessoas em explorá-las) e as diferenças individuais (diferentes percepções, nível de otimismo, auto eficácia e a capacidade de controle interno).

Na concepção de Kirziner (1979), o empreendedor é aquele que se encontra sempre atento para identificar novas oportunidades e explora-las. Esta capacidade de manter-se em alerta é identificada como a principal característica de tais indivíduos.

Uma oportunidade empreendedora é uma situação na qual mudanças na tecnologia ou nas condições políticas, sociais e demográficas geram o potencial para criar algo novo. Uma oportunidade de empreendedorismo pode ser explorada mediante a criação de um novo produto ou serviço, a abertura de um novo mercado, o desenvolvimento de uma nova maneira de organização, o uso de um novo material ou a introdução de um novo processo produtivo (BARON; SHANE, 2011).

Para Baron e Shane (2011), as oportunidades surgem porque as pessoas dispõem de informações diferentes que as tornam melhores que outras para a tomada de decisão com relação a uma determinada ideia de negócio. Dessa forma, pessoas com mais acesso à informações estão propensas a tomarem decisões mais corretas do que aquelas que não dispõem desse acesso.

Em nível conceitual, as oportunidades podem parecer semelhantes no empreendedorismo comercial e social. No entanto, o Instituto do Empreendedorismo Social (2013), define que o empreendedor convencional enxerga oportunidade na criação de valor econômico. Já para o empreendedor social, essa oportunidade é vista como uma forma de resolver um problema social, mesmo que esta não permita a geração de lucros.

Deve-se entender as diferenças entre a oportunidade empreendedora no empreendedorismo convencional e no empreendedorismo social.

Shane (2000) *apud* Boszczowsk e Teixeira (2009) afirma que enquanto o empreendedorismo convencional tem foco na criação de valor econômico. Os empreendedores sociais possuem características semelhantes aos empreendedores empresariais, mas com o objetivo de gerar impacto social (FERREIRA et al., 2015 *apud* PINTO et al., 2016).

Quanto ao conhecimento, Ferreira et al. (2015) *apud* Pinto et al. (2016) destaca que é preciso saber aproveitar as oportunidades, ter competência gerencial, ser pragmático responsável e saber trabalhar de modo empresarial para resolver problemas sociais. Ou seja, os empreendedores sociais possuem características semelhantes aos empreendedores empresariais, mas com o objetivo de gerar impacto social.

Na próxima seção foi feita uma abordagem acerca das classificações e principais características dos empreendedores.

### **2.1.3 Classificação e Característica dos Empreendedores**

A maior parte das pesquisas sobre o perfil do empreendedor está centrada na dimensão individual. As principais contribuições para o desenvolvimento da investigação nesse nível vêm da psicologia, da sociologia, e mais recentemente, da administração (GODÓI-DE-SOUZA, 2014, p. 36).

Filion (1999) classifica o empreendedor de duas formas distintas: voluntário e involuntário. O empreendedor voluntário é mais propenso a inovação e ao crescimento. Já o empreendedor involuntário é um produto dos anos 90. São pessoas demitidas dos seus trabalhos e que, por não encontrarem um novo emprego, foram forçados a criá-los. Ainda segundo o autor, eles optam pelo auto emprego, criam uma atividade de negócios,

mas não são empreendedores no sentido geralmente aceito do termo por não serem movidos à inovação e ao crescimento, que são as palavras-chaves para definir o empreendedor.

Dados do GEM (2016) apontam que em relação ao gênero existe uma leve supremacia feminina entre os empreendedores iniciais, com 51% enquanto a participação masculina foi de 48,5%. Já de acordo com a faixa etária, a maioria dos empreendedores iniciais no Brasil encontra-se na faixa dos 25 aos 34 anos (30,3%), seguidos por aqueles que se encontram na faixa de 35 a 44 anos (22,9%). A menor proporção desses empreendedores (10,4%) tem idades entre 55 e 64 anos.

As pessoas procuram diferentes tipos de recompensa – ou uma combinação delas, na hora de montar o seu próprio negócio. Longenecker et al. (2007) listam as 5 hipóteses mais óbvias que as pessoas identificam para entrar na carreira empreendedora:

- Ganhar dinheiro (lucro): Muitos empreendedores são motivados pela perspectiva de obter lucro. Embora alguns empreendedores se tornem ricos de maneira mais rápida, isso não acontece com a maioria. O objetivo deve ser enriquecer gradativamente, desde que a empresa seja economicamente viável e o proprietário tenha paciência e determinação suficientes para permitir que isso aconteça. Os empreendedores devem procurar um retorno financeiro que lhes pagará pelo tempo e dinheiro investidos, bem como recompensá-los pelos riscos assumidos e pelas iniciativas tomadas na operação do negócio.

- Ser seu próprio chefe (independência): A ideia de ser seu próprio chefe e a liberdade de trabalhar de forma independente são bastante atraentes aos empreendedores. Muitas pessoas tem o forte desejo de tomar as próprias decisões, assumir riscos e receber a recompensa, embora essa independência não garanta vida fácil, já que muitas vezes é necessário o trabalho duro por horas a fio, mas que é compensada pela satisfação de tomar as próprias decisões dentro dos limites impostos pelos fatores econômicos e ambientais.

- Fugir de uma situação indesejável (liberdade): Sair de uma situação profissional indesejável, procurar por uma mudança, fugir do ambiente burocrático de uma corporação que parece oprimir ou sufocar as pessoas. Diversas outras circunstâncias podem servir como trampolim para o início de uma carreira empreendedora. O empreendedorismo

costuma oferecer uma alternativa atraente para aqueles que querem se livrar de situações indesejáveis, como essas listadas.

- Usufruto de uma vida satisfatória (satisfação pessoal): Frequentemente, grande parte dos proprietários de empresas de pequeno porte falam sobre a satisfação na carreira. A independência ou a gratificação que o empreendedor sente em relação ao trabalho são causas dessa satisfação, que muitos chegam a considerar até mais importante que o dinheiro ou a independência.

- Contribuição para a comunidade (realização pessoal): O desejo de fazer o bem e a vontade de contribuir de maneira positiva para a comunidade em que vivem, são elementos a mais para que algumas pessoas sejam atraídas para o empreendedorismo.

Oliveira (2004) defende que o empreendedor social precisa possuir características, habilidades, competências e posturas específicas para o bom funcionamento da sua instituição. Quanto ao conhecimento é preciso: saber aproveitar as oportunidades, ter competência gerencial, ser pragmático responsável e saber trabalhar de modo empresarial para resolver problemas sociais. Para as habilidades é preciso ter visão clara; ter iniciativa, ser equilibrado; ter participação; saber trabalhar em equipe etc. Das competências é preciso ser visionário; ter senso de responsabilidade; ter senso de solidariedade; saber interagir com diversos segmentos e interesses nos diversos setores da sociedade e para posturas é preciso ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade.

Na seção seguinte, explica-se até que ponto o empreendedorismo é capaz de interferir no cenário econômico atual e qual a sua importância neste cenário.

#### **2.1.4 Importância dos empreendedores no cenário econômico**

O papel dos empreendedores no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e de renda per capita, envolve iniciar e construir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade. Tais mudanças são acompanhadas pelo crescimento e por maior produção, o que permite que mais riqueza seja dividida pelos vários participantes (HISRISH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Jain (2012, p. 172-174) apresentou cinco possibilidades proporcionadas por esse tipo de organização: geração de valores sociais e econômicos, criação de empregos,



inovação na criação de novos produtos e serviços e, finalmente, promoção da equidade social. Mas a importância de empreender não se limita apenas a criação de um novo negócio. Na visão schumpeteriana, o empresário inovador tem um papel fundamental no desenvolvimento econômico. A iniciativa individual do empresário pode ser estimulada pelo apoio oficial, contudo o empresário de sucesso geralmente é um homem de iniciativa, um individualista e autossuficiente, mas que busca sustentação em todas as frentes. O empresário, nessas condições, apresenta-se também como um novo-rico, um egocêntrico e racional, cujo fim é o lucro e não o consumo (SCHUMPETER, 1982, p. 64). Por meio da sua atuação, o empreendedor social, acelera o processo de mudanças e inspira outras pessoas a se engajarem em torno de uma causa comum (PINTO et al., 2016, p. 34).

Outro agente fundamental do desenvolvimento é o banqueiro. O banqueiro ou capitalista fornece poder de compra ao empresário e torna possível a realização de novas combinações produtivas. O empresário é um líder, um homem de vontade, que ousa, que tem força e se dispõe a assumir riscos. Convém esclarecer que, para Schumpeter, “o empresário nunca é aquele que corre risco”; o risco é assumido por quem concede o crédito — o capitalista (SCHUMPETER, 1982, p. 92).

Baron e Shane (2011) citam três principais fontes de mudanças que possibilitam que as pessoas comecem novos empreendimentos para explorar oportunidades de fabricar novos produtos, desenvolver novos processos produtivos, organizar-se de maneira diferente, abrir novos mercados e utilizar novas matérias-primas. São elas:

- Mudança tecnológica: São uma fonte de oportunidades de empreendedorismo porque possibilitam que as pessoas façam as coisas de forma nova e mais produtiva. Grandes mudanças tecnológicas permitem maiores alterações na produtividade pela exploração da nova tecnologia, sendo a fonte mais importante de oportunidades de empreendedorismo de valor, que viabiliza o começo de novos empreendimentos.

- Mudança política e regulamentar: Essas mudanças possibilitam o desenvolvimento de ideias de negócios para utilizar recursos de maneiras novas, que sejam mais produtivas ou que redistribuam riquezas de uma pessoa para outra, embora essas mudanças não incrementem necessariamente a produtividade. Muitas vezes, geram oportunidades empreendedoras simplesmente por permitir que as pessoas que respondem adequadamente às mudanças obtenham ganhos às custas de outra, como, por exemplo: a desregulamentação que é uma fonte valiosa de oportunidades por tornar mais fácil para

as pessoas ingressar nos setores com suas novas ideias ou os regulamentos que protegem tipos específicos de atividades de negócios que encorajam os empreendedores a assumir tais atividades.

- **Mudança social e demográfica:** Essas mudanças são igualmente fontes importantes de oportunidades de empreendedorismo por dois motivos. Primeiro, as mudanças sociais e demográficas alteram a demanda por produtos e serviços, de acordo com o desejo do cliente, criando oportunidade de produzir coisas diferentes. Segundo, porque as mudanças sociais e demográficas possibilitam a criação de soluções para as necessidades dos clientes que são mais produtivas do que aquelas disponíveis no momento.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Para Praszkie e Nowak (2012), existe uma infinidade de definições para empreendedorismo social, isso é resultado do crescente interesse pelo assunto.

A abordagem do empreendedorismo social, além da lógica focada no contexto de negócios, é aberta para a criação de soluções em situações nas quais o Estado não consegue atender de maneira satisfatória às demandas sociais. Neste contexto, sujeitos tanto do meio de determinada realidade, quanto de fora, podem interferir para construir soluções às necessidades do grupo social afetado (ZUCATTO, 2015, p. 82).

O foco do empreendedorismo social são os problemas que atingem a sociedade e suas soluções. Essa é sua característica mais marcante e que o diferencia do empreendedorismo empresarial. O empreendedorismo social é coletivo e os bens e serviços que produz são para o bem de toda a coletividade. Os teóricos Melo Neto e Froes (2002, p. 12), dizem que o empreendedor social é “movido a ideias transformadoras e assume uma atitude de inconformismo e crítica diante das injustiças sociais existentes em sua região e no mundo”.

Oliveira (2004), apresenta abordagens sobre empreendedorismo social em alguns países, frente às características propostas por Hisrich, Peters e Shepherd (2009). A School Social Entrepreneurship (SSE) do Reino Unido define o empreendedor social como: alguém que trabalha de uma maneira empresarial, mas para um público ou um benefício social, em lugar de ganhar dinheiro.

O *Canadian Center Social Entrepreneurship* (CCSE) entendem como empreendedor social: uma pessoa que vem de qualquer setor, com as características de empresários tradicionais de visão, criatividade e determinação, e empregam e focalizam na inovação social. O *Foud Schwab* na Suíça define como agentes de intercâmbio da sociedade por meio de: proposta de criação de ideias úteis para resolver problemas sociais. *The Institute Social Entrepreneurs* (ISE) nos Estados Unidos considera os empreendedores sociais como sendo executivos do setor sem fins lucrativos que prestam maior atenção às forças do mercado sem perder de vista sua missão social. *The Northland Institute* também nos Estados Unidos, considera que o empreendedorismo social necessariamente envolve um empreendimento, no sentido de alguma forma de geração de receita de risco, com a tendência, contudo, não no lucro mas nos benefícios sociais. Diz também que empresas sem fins de lucro nesta categoria são geralmente denominadas de “híbridas” em função do fato de combinarem características de organizações com e sem fins de lucro.

Ashoka também nos Estados Unidos diz que os empreendedores sociais são indivíduos visionários que possuem capacidade empreendedora e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance em seus campos de atividade (OLIVEIRA, 2004).

O empreendedor social pode ser definido como o sujeito que utiliza o conhecimento prático para criação de novos serviços e/ou produtos autossustentáveis sendo com o enfoque voltado para resolver problemas sociais, identificando novos mercados e criando oportunidades (BITTENCOURT et al., 2015, p. 103).

Apesar de o Empreendedorismo Social ser uma temática recente na área acadêmica, sua origem não é tão nova. O termo empreendedor social foi desenvolvido por Bill Drayton, fundador e presidente da Ashoka, na década de 1980, quando identificou a existência de indivíduos que juntam pragmatismo, compromisso com resultados e visão de futuro para estabelecer profundas transformações sociais (ASHOKA, 2015).

Monje-Reyes (2011) explica que o desenvolvimento do capitalismo na América Latina contribuiu para o surgimento de questionamentos sobre como reverter essa fase de dominação capitalista. A solução para tal veio através do resgate do cooperativismo, surgindo assim o conceito de economia solidária. A desigualdade na distribuição de renda

e demais fatores condicionantes continuam restringindo o acesso de milhões de pessoas aos direitos de cidadania (COMINI, 2016).

Em suma, Gidron e Hansenfeld (2012) citam que instituições sociais são organizações com missões sociais que aplicam estratégias de mercado buscando alcançar um objetivo social ou ambiental.

O empreendedorismo social merece atenção considerável como campo de pesquisa. A avaliação do desempenho e do impacto social é um dos maiores desafios para os profissionais e pesquisadores em empreendedorismo social, o qual fornece uma variedade fascinante para o desenho de pesquisa a partir de literaturas e perspectivas diferentes (MAIR, MARTÍ, 2006).

Peter Drucker em seu livro “Inovação e Espírito Empreendedor” considerou dois pontos importantes na discussão acerca do empreendedorismo: primeiro, iniciar um negócio não é necessário para o empreendedorismo; segundo, o empreendedorismo nem sempre requer finalidade de lucro (DRUCKER, 1987). Assim,

[...] ao longo das últimas décadas, as denominadas organizações sem fins lucrativos recorrentemente têm se utilizado das ferramentas gerenciais associadas à escola do empreendedorismo, o que possibilitou a emergência de uma nova conceituação nesta área de conhecimento: o empreendedorismo social (SILVA, 2004, p. 4).

De acordo com Oliveira (2004), uma indicação de que o empreendedorismo social é um tema recente reside na pouca bibliografia sobre o assunto, tanto no Brasil quanto no exterior, de modo que as fontes para embasamento teórico sobre o assunto, no Brasil, em muitos casos são de origem estrangeira, o que demonstra que o país ainda está carente de estudos nessa área.

Elkington e Hartigan (2008, p. 3) dizem que embora não exista uma definição padrão sobre os empreendedores sociais, há um consenso do que eles fazem. Através da exploração de novas ideias, eles estabelecem novos empreendimentos de bens e serviços que não são fornecidos no campo social. Ainda segundo os autores, os empreendedores sociais possuem as mesmas características dos demais empreendedores: São inovadores, práticos, engenhosos e têm senso de oportunidade.

Um dos principais responsáveis por introduzir e propagar o termo empreendedor social é Bill Drayton, por meio da fundação da organização internacional sem fins

lucrativos Ashoka (2006) em 1980 na Índia. O objetivo dessa organização é identificar e investir em líderes empreendedores com ideias criativas e inovadoras capazes de provocar mudanças sociais positivas e de amplo impacto social. Os empreendedores sociais da Ashoka (2006) integram uma rede mundial que possibilita o intercâmbio de informações e experiências e a realização de parcerias, colaborando com a disseminação de suas ideias e projetos. Está presente em 52 países e atua no Brasil desde 1986 (ONozato, TEIXEIRA, 2010).

### **2.2.1 Comparação entre Empreendedorismo Privado e Social**

Na concepção de Gidron e Hasenfeld (2012) as empresas sociais são organizações que aplicam estratégias de mercado para alcançar uma finalidade social (ou ambiental), combinando objetivos sociais com uma orientação de negócios.

Apesar de terem suas semelhanças, os empreendedores diferem no que diz respeito aos seus objetivos finais. Para os empreendedores sociais, a riqueza é apenas um meio para atingir um fim, enquanto que para os empreendedores empresariais a criação de riqueza é uma forma de medir a criação de valor (DEES, 1998).

Segundo Medeiros et al. (2017, p. 61-62) o empreendedorismo social procura preencher os vazios deixados pelas empresas dos setores tradicionais da economia, tendo como principal missão a criação de valor social enquanto os demais empreendimentos concentram-se prioritariamente na geração de lucro.

Quanto a sua natureza e forma de atuação, Melo Neto e Froes (2002, p. 12) descrevem que “o empreendedorismo privado é de natureza individual, centrado na produção de bens e serviços para o mercado. Seu foco é o mercado, onde busca o lucro e satisfaz as necessidades de seus clientes”.

No que se refere ao empreendedorismo social, Melo Neto e Froes (2002, p. 12) observam que:

[...] é coletivo, pois envolve todos os membros da comunidade num esforço comum de participação, integração e desenvolvimento. [...] produz bens e serviços para a comunidade de modo que esta [...] possa solucionar demandas e carências sociais. Seu foco é a busca de soluções para os problemas sociais mediante a ideação e da testagem de novos modelos adequados de atenção às necessidades da comunidade.

Segundo o GEM (2004), fatores políticos, econômicos e educacionais podem explicar o comportamento brasileiro quanto ao empreendedorismo social. Do ponto de vista político, no Brasil, como em outros países latino-americanos, o déficit associativo é elevado, isto é, os brasileiros quase não se engajam voluntariamente. A baixa taxa de empreendedorismo social se comparada com a do empreendedorismo por necessidade evidencia o fato do brasileiro manifestar um compromisso prioritário com a sua sobrevivência antes de empreender com objetivos comunitários ou sociais. Assim, o perfil do empreendedor social brasileiro pode ser descrito da seguinte maneira, de acordo com o GEM (2004, p.78):

Trata-se de um indivíduo escolarizado, portanto com maior tendência ao engajamento associativo, e menos premido pelas necessidades imediatas de sobrevivência com que se defronta a maioria dos brasileiros. Ou seja, dispõe de recursos intelectuais e materiais para liderar organizações de finalidade social.

Para Barendsen e Gardner (2004), empreendedores sociais são enérgicos, persistentes, e geralmente confidentes, com a habilidade de inspirar outras pessoas a juntarem-se a eles em seu trabalho. Esses empreendedores sentem-se responsáveis por uma causa ou missão e são bastante pragmáticos, independentes e possuem consciência de como seus objetivos particulares se encaixam em um quadro mais amplo. Ainda segundo os autores, as crenças dos empreendedores sociais resultam diretamente de sua educação espiritual ou religiosa. Eles não apenas acreditam que devem criar algum tipo de mudança, mas também se consideram aptos a promover essa mudança.

O quadro 1 aponta as diferenças entre o empreendedorismo privado com foco no lucro, como visto numa empresa privada, mas que possui responsabilidade social e o empreendedorismo social.

**Quadro 1** – Características do empreendedorismo privado e do empreendedorismo social.

<b>EMPREENDEDORISMO PRIVADO</b>	<b>EMPREENDEDORISMO SOCIAL</b>
É individual	É coletivo e integrado
Produz bens e serviços para o mercado	Produz bens e serviços para a comunidade, local e global.
Tem foco no mercado	Tem foco na busca de soluções para os problemas e necessidades sociais.
Sua medida de desempenho é o lucro	Sua medida de desempenho são a transformação e o impacto social.
Visa satisfazer os clientes e suas necessidades e ampliar as potencialidades do negócio	Visa resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las, e gerar capital social, inclusão e emancipação social.

Fonte: Oliveira (2004) adaptado de Melo Neto e Froes (2002)

O quadro 1 apresentado acima busca apontar, de forma resumida, as diferenças entre empreendedorismo privado e empreendedorismo social, contrapondo suas principais características, fazendo uma breve comparação entre elas.

Roberts e Woods (2005) também chamam atenção para essas diferenças. Para os autores, o empreendedorismo social não deve ser pensado como existente em um domínio próprio, restrito de outras formas ou aplicações do empreendedorismo. Os limites são mais confusos à medida que o empreendedorismo comercial se torna mais socialmente responsável. Neste sentido, o empreendedorismo social pode ser visto como uma atitude ou um paradigma que tem um lugar em qualquer negócio seja no setor de lucro ou no setor do voluntariado.

É importante notar que empreendedorismo social não é a mesma coisa que caridade ou benevolência. É claro que no centro das duas há uma motivação benevolente, mas vai além disso. Existem muitas instituições de caridade no mundo que tem uma perspectiva benevolente semelhante, mas empreendedores sociais são pessoas de negócios. Eles não são contra o lucro, mas preferem se manter longe do foco competitivo que caracteriza as empresas comerciais (ROBERTS, WOODS, 2005).

Empreendedores sociais desenvolvem e operam novos empreendimentos que priorizam o retorno social do investimento. Por exemplo, eles visam melhorar a qualidade de vida para população marginalizada, em termos de pobreza, saúde ou educação e tentam alcançar um potencial maior do que organizações não governamentais e filantrópicas (ELKINGTON, HARTIGAN, 2008).

Embora o valor social seja muitas vezes criado trazendo recursos para dentro dos limites da organização e criando mecanismos de saída diretos, em outros casos, a organização pode realmente ter maior impacto social trabalhando em colaboração com organizações complementares, ou até mesmo com antigos ou potenciais concorrentes. De fato, maior valor social muitas vezes pode ser criado por trabalhar em colaboração com outras entidades. Por estar sintonizado com o contexto em que o empreendimento opera, um empreendedor social pode identificar a melhor maneira para mobilizar recursos, tanto interna quanto externamente. A empresa social existe para criar valor social, independentemente se esse valor é gerado de dentro ou fora dos limites da organização (AUSTIN, STEVENSON, WEI-SKILLERN, 2012).

A distinção entre empreendedorismo social e comercial não é dicotômica, mas primorosamente conceituada como uma contínua variação de puramente social para puramente econômica. Mesmo nos extremos, no entanto, ainda há elementos de ambos. Ou seja, a atividade social ainda deve refletir realidades econômicas, enquanto a atividade econômica ainda deve gerar valor social (AUSTIN, STEVENSON, WEI-SKILLERN, 2012).

Na concepção de Oliveira (2004), os empreendedores sociais e empresariais têm pontos em comum uma vez que ambos estão criando demanda, obtendo recursos e convertendo ideias em produtos e serviços [...] são orientados à ação e focados na realidade, só que os empreendedores sociais voltados para ações de coletividade e ao social enquanto que os empreendedores empresariais estão voltados exclusivamente para o desempenho do lucro das empresas.

### **2.2.2 Os Desafios Enfrentados pelos Empreendedores Sociais**

Segundo Silva (2016, p. 1) os problemas sociais que a sociedade atual enfrenta estão presentes em países de todo o mundo, mas se manifestam com maior força nos países subdesenvolvidos (ou em desenvolvimento), nos quais a desigualdade exacerbada se revela como força motriz.

Na concepção de Omar, Othaman e Ahmad (2012, p. 1) os principais riscos para os negócios sociais são os seguintes: capital financeiro insuficiente, práticas gerenciais limitadas e inúmeros problemas operacionais básicos no cotidiano dessas organizações.

Enquanto grande parte deles expressa emoção e paixão pelo seu trabalho e o que ele representa para a sociedade, muitos descrevem o processo de arrecadação de fundos como restritivo e frustrante (BARENDSSEN, GARDNER, 2004).

## **2.3 MOTIVAÇÃO E OPORTUNIDADES PARA O EMPREENDEDORISMO SOCIAL**

A motivação representa uma ponte importante entre a intenção e a ação, o que significa que os objetivos e as motivações desempenham um papel importante na previsão do comportamento humano, especialmente no comportamento empreendedor



(CARSURD E BANNBACK, 2011). Mais concretamente, a motivação influencia o comportamento empreendedor de três formas: influencia na escolha do indivíduo, ou seja, a direção da ação; influencia a intensidade da ação, baseada na importância, no valor que a ação possui para o empreendedor e influencia a persistência da ação (LOCKE, 2000).

Segundo Roberts e Woods (2005), empreendedores sociais usam muitas das ferramentas e linguagens de negócio, mas a sua motivação e o que veem como importante é diferente daqueles com uma intenção comercial. Ambos os empreendedores – sociais e convencionais – são visionários, tendem a ser oportunistas, não aderem a um plano ou estratégia pré-definido e prestam muita atenção para a construção de alianças e redes de contatos. No entanto, os empreendedores sociais tendem a comunicar suas visões em termos morais, impulsionados por um desejo de justiça social do que pela recompensa financeira. Eles são muitas vezes descritos como "camaleões ideológicos", evitando qualquer postura política particular que poderia isolá-los de potenciais apoiantes.

A abordagem sociológica do empreendedorismo considera que este é motivado, e condicionado, pelo contexto social do empreendedor. Para os adeptos desta lógica, o meio molda o indivíduo, e este se torna produto desse ambiente (ZUCATTO, 2015, p. 82).

Para Certo e Miller (2008) o empreendedorismo social envolve o reconhecimento e exploração de oportunidades, que, diferente do empreendedorismo privado visa a criação de valor social e não a riqueza pessoal ou dos acionistas.

Para os empreendedores sociais, a missão social é explícita e central, o que, obviamente, afeta a forma como os empreendedores sociais detectam e avaliam as oportunidades. O impacto relacionado com a missão torna-se o critério central, não a criação de riqueza (DEES, 1998, p. 3)

O problema não é a existência da necessidade, mas sim se os recursos necessários podem ser dispostos para a inovação que atende aquela necessidade do empreendedor social. A finalidade das oportunidades para empreendedores sociais é relativamente ampla, pois eles são capazes de descobrir empreendimentos que são financeiramente autossustentáveis, bem como aqueles que necessitam de subsídios dos doadores (AUSTIN, STEVENSON, WEI-SKILLERN, 2012).

Ferreira et al. (2017) sintetiza que a grande motivação das instituições é criar ambiente para a melhoria da qualidade de vida da sociedade em geral.

O empreendedorismo social ainda é um conceito em construção. Mesmo assim, há um consenso entre os estudiosos de que, o empreendedor social apresenta características semelhantes à dos empreendedores empresariais. O que diferencia o social do empresarial é o fato de o primeiro possuir um forte apelo do bem-estar social em suas motivações (SILVA, 2009, p. 20).

#### 2.4 ARTIGOS RELACIONADOS COM O TEMA PESQUISADO

No Brasil, muitos pesquisadores abordam a temática do empreendedorismo social, a exemplo de: Godói-de-Souza (2013); Braga (2013); Comini (2014); Cintra (2015); um tema que vem ganhando cada vez mais espaço no cenário nacional. Neste tópico foram selecionados alguns desses artigos publicados em periódicos brasileiros.

Edileusa Godói-de-Souza, Juliana Moro Bueno, Márcia Gomes de Sousa e Lucas Tech dos Santos, (2013) buscaram em seu artigo intitulado **“O Perfil do Empreendedor Social e suas Dimensões de Atuação: Seis Casos no Município de Uberlândia.”** Discutir as características do perfil do empreendedor social em Uberlândia MG e suas dimensões de atuação a partir de uma abordagem tridimensional (individual, organizacional e ambiental). Para tal, foi feita uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. O método de múltiplos casos com abordagem qualitativa foi o escolhido. Foram selecionados gestores de seis associações que se dispuseram a participar da pesquisa em profundidade. Os resultados sinalizaram que as três dimensões se inter-relacionam, mas há ênfase na dimensão individual. Percebeu-se que os fatores (valores, conhecimentos, habilidades, competências, posturas, liderança, cultura, relações interpessoais, objetivos e fatores sociais) apresentados nas dimensões são dinâmicos por si próprios, pois são constituídos a partir de indivíduos em interação nos seus grupos sociais, interferindo diretamente nas características e desempenho do empreendedor social.

No artigo **“O perfil do empreendedor social em uma organização não governamental: um estudo de caso na comunidade eterna misericórdia.”** A autora Vanessa Aparecida Pereira Cintra (2015) buscou analisar as características empreendedoras do gestor da comunidade Eterna Misericórdia. Para tal, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória utilizando-se o método qualitativo. A entrevista foi o instrumento escolhido para levantamento de dados, por meio de um roteiro

semiestruturado. Os resultados apontaram que o entrevistado possui características comportamentais de empreendedores sociais, ou seja, possui o perfil de um empreendedor social. Dentre as características identificadas, podem-se destacar: iniciativa, trabalho em equipe, habilidade, criatividade, foco, senso de solidariedade, sensibilidade com os problemas sociais, persistência, improviso, interação com diversos segmentos e interesses dos diversos setores, aproveita as oportunidades, trabalha de forma gerencial para resolver problemas da sociedade, indignação com a injustiça e os problemas sociais, determinação, comprometimento, lealdade e a paixão pelo campo social.

Joana Braga (2013), em seu artigo intitulado **“Motivações no Empreendedorismo Social.”** Teve como objetivo geral explorar as motivações que levam os indivíduos a criarem, desenvolverem e se manterem num processo de empreendedorismo social e as dificuldades mais frequentes enfrentadas por estes. O estudo foi pautado no método de análise de dados qualitativos que foram colhidos por meio de treze entrevistas a empreendedores sociais com projetos diferentes. Dentre os resultados encontrados, destacam-se como fatores motivacionais: o altruísmo; a paixão; e as experiências anteriormente vividas. A captação de recursos financeiros e humanos e a burocracia são as dificuldades mais frequentes do empreendimento social, mas a persistência e a vontade de lutar que os entrevistados, ou seja, a sua motivação é superior a todos esses obstáculos.

Cíntia Rejane Möller de Araujo e João Gabriel Silva Castro, (2016), em seu artigo intitulado **“Desafios Enfrentados pelos Empreendedores Sociais da Incubadora Pública de Empreendimentos Populares e Solidários de Osasco (IPEPS) para Consolidar seus Empreendimentos.”** Tiveram como objetivo geral conhecer a Incubadora Pública de Empreendimentos Populares e Solidários de Osasco (IPEPS), suas características e peculiaridades, bem como as demandas dos empreendedores sociais nela incubados, visando ao final, melhor identificar os desafios que os mesmos enfrentam para consolidar seus empreendimentos. Caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa onde identificou-se bibliografia e legislação relacionada ao tema e realizaram-se, nos anos de 2014 e 2015, quinze entrevistas com os gestores e empreendedores da IPEPS de Osasco. Dentre os resultados encontrados destacam-se como principais desafios: baixa escolaridade, dificuldades para gerir os empreendimentos, competir no mercado e obter financiamentos, urgência de geração de renda, dentre outros.

No artigo **“Empreendedorismo Social e a geração de recursos próprios em ONGs Cearenses.”** Os autores Cristiane Maria Oliveira Mendonça, Rodrigo Oliveira Miranda e Serafim Firmo de Souza Ferraz, (2015) buscaram investigar as novas alternativas desenvolvidas pelas ONGs cearenses para financiamento de seus projetos sociais. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e de caráter exploratório e descritiva. Para que se pudesse alcançar tal objetivo, foram pesquisadas três ONGs estabelecidas na cidade de Fortaleza que geram recursos próprios através do desenvolvimento de atividades comerciais. Identificou-se que as atividades geradoras de recursos próprios são diferenciadas, tanto no que se refere ao tipo de serviço prestado, quanto ao impacto financeiro gerado.

Talita Rosolen, Gabriela Pelegrini Tiscoski e Graziella Maria Comini, (2014) em seu artigo intitulado **“Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional.”** Objetivaram realizar um mapeamento da produção científica nacional e internacional dos últimos quinze anos sobre empreendedorismo social e negócios sociais. A pesquisa possui caráter teórico-descritivo e emprega técnicas bibliométricas para analisar seis bases científicas, sendo três internacionais (Scopus, EBSCO e ISI Web of Knowledge) e três nacionais (SciELO, Spell e EnANPAD). Concluíram que o tema se intensificou nos últimos seis anos, mas ainda está em processo de construção e necessita base conceitual e autores referenciados para que possa alcançar níveis superiores de contribuição para o desenvolvimento do estado da arte deste campo do conhecimento.

O quadro 2 traz uma síntese dos estudos que foram abordados nesta etapa do trabalho:

**Quadro 2** - Síntese dos estudos trazidos nesse tópico de pesquisa.

AUTOR/ANO	TÍTULO	TEMA	CONCLUSÕES
Cíntia Rejane Möller de Araujo e João Gabriel Silva Castro, (2016).	Desafios Enfrentados pelos Empreendedores Sociais da Incubadora Pública de Empreendimentos Populares e Solidários de Osasco (IPEPS) para Consolidar seus Empreendimentos.	Desafios enfrentados por empreendedores sociais.	Alguns dos principais desafios encontrados foram: baixa escolaridade, dificuldades para gerir os empreendimentos, competir no mercado e obter financiamentos, urgência de geração de renda, dentre outros.

AUTOR/ANO	TÍTULO	TEMA	CONCLUSÕES
Cristiane Maria Oliveira Mendonça, Rodrigo Oliveira Miranda e Serafim Firmo de Souza Ferraz, (2015)	Empreendedorismo Social e a geração de recursos próprios em ONGs Cearenses.	Geração de recurso próprio em empreendimentos sociais.	Identificou-se que as atividades geradoras de recursos próprios são diferenciadas, tanto no que se refere ao tipo de serviço prestado, quanto ao impacto financeiro gerado.
Vanessa Aparecida Pereira Cintra (2015)	O perfil do empreendedor social em uma organização não governamental: um estudo de caso na comunidade eterna misericórdia.	Perfil do empreendedor social	Foi identificado um perfil de empreendedor social nato. As principais características encontradas são: senso de solidariedade, sensibilidade com o próximo, iniciativa, trabalho em equipe, habilidade, criatividade, foco, senso de solidariedade, entre outros.
Talita Rosolen, Gabriela Pelegrini Tiscoski e Graziella Maria Comini, (2013)	Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional.	Publicações científicas sobre o empreendedorismo social.	Concluíram que a o tema se intensificou nos últimos seis anos, mas ainda está em processo de construção e necessita base conceitual e autores referenciados para que possa alcançar níveis superiores de contribuição para o desenvolvimento do estado da arte deste campo do conhecimento.
Edileusa Godói-de-Sousa, Juliana Moro Bueno, Márcia Gomes de Sousa e Lucas Tech dos Santos, (2013)	O Perfil do Empreendedor Social e suas Dimensões de Atuação: Seis Casos no Município de Uberlândia.	Perfil do empreendedor social	Nas três dimensões verificadas, a preocupação dos empreendedores com o profissionalismo, com o crescimento da organização e com a qualidade de atendimento ao público foi evidenciada.
Joana Braga (2013)	Motivações no empreendedorismo Social.	Motivação no empreendedorismo social	Concluiu-se que há um interesse pessoal e uma missão altruísta com o bem-estar do outro. A obtenção de lucro não é o objetivo principal, embora seja necessário para sua sustentabilidade. As principais dificuldades apontadas foram a captação de recursos humanos e financeiros e a burocracia.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018)

Com base nos estudos expostos anteriormente pode-se perceber que a temática do empreendedorismo social, traz consigo uma variedade de subtemas que vem ganhando cada vez mais notoriedade no âmbito acadêmico. Pode-se destacar dentre as conclusões apresentadas que o perfil do empreendedor social está diretamente ligado ao seu caráter, havendo um interesse pessoal com o bem-estar do próximo.

Observa-se que o altruísmo e as experiências anteriormente vividas são enumeradas como a principal motivação para a criação de organizações sociais. Porém, é necessário considerar que o ser humano é muito diverso e a motivação difere de pessoa para pessoa.

A mobilização de recursos financeiros e humanos, bem como a burocracia, são os obstáculos mais frequentes no processo de criação e manutenção do empreendimento social.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo explora aspectos teóricos e conceituais referentes à metodologia científica. Foram apresentados os procedimentos metodológicos adotados nessa pesquisa. Para tal, o capítulo apresenta os seguintes tópicos: tipos de pesquisa, método da pesquisa, questões de pesquisa além das categorias analíticas e elementos de análise.

Para Fonseca (2002), metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência.

Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

#### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Quanto ao tipo, a pesquisa pode ser classificada como exploratória quando envolver levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores (GIL, 1999, p. 43). Pode ser classificada também como descritiva quando expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação (VERGARA, 1998, p. 47). Ou ainda, pode ser classificada como explicativa quando se preocupa em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2007). Segundo Gil (2007, p. 43), uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determina um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado. Esta pesquisa foi considerada **descritiva**.

### 3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Tendo como objetivo geral analisar como empreendedores sociais criam e mantêm suas instituições, a partir do estudo de casos múltiplos na cidade de Aracaju/SE, foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa:

- Quais as características identificadas nos empreendedores e nas instituições?
- O que motivou o empreendedor a criar uma instituição social?
- Como é feito o processo de captação de recursos??
- Como ocorre o processo de qualificação de pessoal?
- Quais os desafios enfrentados pelos empreendedores sociais?

### 3.3 MÉTODO DE PESQUISA

Haddad (2004, p. 4), conceitua o método como um procedimento sistematizado, possível de ser repetido, para se conseguir alguma coisa material ou conceitual.

Para cumprir com os objetivos de pesquisa propostos o método de pesquisa utilizado foi o de **estudos de casos múltiplos** que de acordo com Yin (2010, p. 24) é muito utilizado quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos, e o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real (YIN, 2010, p.22).

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2010, p.19).

Segundo Yin (2010), os estudos de casos múltiplos são considerados mais convincentes e para que eles sejam bem-sucedidos é necessário que obedeça à lógica da replicação, que é quando ocorrem resultados semelhantes nos múltiplos casos estudados. Para Laville e Dionne (1999), o estudo de caso visa, sobretudo, à profundidade e, se bem conduzido não poderia se contentar em fornecer uma simples descrição que não resultasse em uma explicação, pois, como sempre, o objetivo de pesquisa não é ver, mas, sim, compreender.



O presente estudo pode ser classificado como **qualitativo**, que segundo Creswell (2010) é um meio utilizado para entender o significado de um problema social ou humano a partir dos indivíduos ou de grupos.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa que para Godoy (1995) não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p.58).

Fachin (2006) relata que a pesquisa qualitativa trabalha com variáveis definidas por meio de descrição analítica, não se utiliza números.

Inicialmente, foi feito um estudo em 3 organizações que realizam trabalhos sociais consideradas idôneas na cidade de Aracaju, Sergipe, são elas: Associação dos voluntários a serviço da oncologia em Sergipe (AVOSOS); associação de amigos da oncologia (AMO); Grupo de assistência à criança com câncer (GAAC).

Para nortear a ação da entrevistadora foi criado um roteiro semiestruturado, este foi aplicado durante os encontros agendados com os representantes das instituições, são eles: Wilson Melo, presidente da AVOSOS; Maria da Conceição Balbino dos Santos, presidente da AMO e Ulla Ribeiro, gerente geral do GAAC.

As entrevistas foram realizadas no mês de março de 2017 e levaram cerca de 40 a 60 minutos cada para serem concluídas. O roteiro de entrevistas foi feito levando em consideração quatro pontos principais: perfil do empreendedor, características da organização, motivação para abertura da organização e principais obstáculos enfrentados. A opção pela entrevista semiestruturada, com perguntas abertas, serve para proporcionar a liberdade total para o entrevistado respondê-la da forma como julgar mais conveniente (BARROS; LEHFELD, 2000).

### 3.4 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

O quadro 3 apresenta as categorias analíticas e os elementos de análise, que foram embasados nos objetivos da pesquisa e que nortearam a coleta de dados desse estudo.

**Quadro 3** – Categorias analíticas e elementos de análise

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES DE PESQUISA	CATEGORIAS ANALÍTICAS	INDICADORES/ELEMENTOS DE ANÁLISE
I - Descrever as características dos empreendedores entrevistados e das instituições pesquisadas.	Quais as características identificadas nos empreendedores e nas instituições?	Características dos empreendedores e das instituições	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo</li> <li>• Idade</li> <li>• Naturalidade</li> <li>• Escolaridade</li> <li>• Estado civil</li> <li>• Renda mensal</li> <li>• Tempo de fundação</li> <li>• Quantidade de beneficiados</li> <li>• Quantidade de funcionários</li> <li>• Quantidade de voluntários</li> </ul>
II - Identificar as motivações que levaram os empreendedores participantes da pesquisa a criar instituições sociais.	O que motivou o empreendedor a criar uma instituição social?	Motivação para abertura da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidade de negócio</li> <li>• Realização pessoal</li> <li>• Preocupação social</li> <li>• Influência da família</li> <li>• Influência do ambiente</li> </ul>
III - Detalhar como ocorre o processo de captação de recursos para a sua manutenção.	Como é feito o processo de captação de recursos?	Recursos para a manutenção da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrecadação de recursos</li> <li>• Manutenção da organização</li> </ul>
IV- Descrever como acontece o processo de qualificação de pessoal dentro dos empreendimentos sociais pesquisados.	Como ocorre o processo de qualificação de pessoal?	Processo de qualificação de pessoal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento</li> <li>• Seleção</li> <li>• Treinamento</li> <li>• Controle</li> </ul>
V - Identificar os principais desafios na criação e manutenção de organizações sociais.	Quais os desafios enfrentados pelos empreendedores sociais?	Desafios enfrentados pelo empreendedor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento de pessoal</li> <li>• Treinamento</li> <li>• Administração da empresa</li> <li>• Captação de recursos</li> <li>• Apoio de amigos e familiares</li> <li>• Burocracia na abertura do negócio</li> <li>• Voluntários</li> <li>• <i>Know-How</i> na condução do empreendimento</li> </ul>

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018)

### 3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Yin (2010) enumerou seis fontes de evidências que norteiam a coleta de dados, são elas: a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação indireta, a observação participante e os artefatos físicos. No presente trabalho foram utilizados os métodos de **entrevista e análise indireta**.

Para a coleta de dados, foram utilizadas entrevistas pessoais semiestruturadas, com base nas categorias analíticas e nos elementos de análise do quadro 3. As entrevistas foram realizadas no mês de março de 2017, com representantes de cada uma das instituições que foram objeto de pesquisa. Os diálogos com cada um dos representantes foram gravados e em seguida transcritos, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, que, de acordo com Bardin (2011, p.48), pode ser definida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Para nortear a ação do entrevistador foi criado um roteiro semiestruturado, este foi aplicado durante os encontros agendados com os fundadores ou co-fundadores. A opção pela entrevista semiestruturada, com perguntas abertas, serve para proporcionar a liberdade total para o entrevistado respondê-la da forma como julgar mais conveniente (BARROS; LEHFELD, 2000).

Segundo Lakatos e Marconi (2011), a entrevista objetiva coleta de informações relevantes e a compreensão das experiências e perspectivas dos entrevistados em relação ao tema que está sendo pesquisado. Vergara (1998), afirma que a entrevista pode ser informal, focalizada ou por pauta. Utilizou-se a entrevista por pauta, a qual se elenca os pontos de interesse para serem explorados.

Nesta fase da pesquisa, foram considerados três eixos principais: o referencial teórico sobre empreendedorismo social, os relatos dos fundadores dos empreendimentos sociais e a teoria sobre motivação e desafios dos empreendedores sociais.

Em seguida, as entrevistas foram transcritas mantendo sempre fidelidade a tudo que foi dito, fazendo pequenas correções apenas em questões de oralidade que em nada interferem no conteúdo.

A análise dos dados obtidos durante as entrevistas e o cruzamento das informações apuradas evidenciou pontos convergentes e divergentes entre as três instituições estudadas.

A seguir são apresentados cada um dos casos selecionados.

## 4 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Foram escolhidos três empreendedores que atuam no setor do empreendedorismo social em Aracaju, cujas organizações são consolidadas e reconhecidas pelo seu trabalho solidário na cidade e no estado.

A seguir foi apresentada a descrição individual de cada um dos casos. Na descrição foi seguida a ordem estabelecida nas categorias analíticas e nos elementos de análise. Cada caso também conta com o depoimento de seus fundadores.

### 4.1 AVOSOS

A Avosos – Associação de Voluntários a Serviço da Oncologia em Sergipe surgiu há 29 anos, em julho de 1987. A presidente formal da instituição é Maria Ruth Lima, a tia Ruth. Mas, hoje, quem administra e lida com as situações do dia-a-dia é o Senhor Wilson Melo, um dos fundadores, com quem a entrevista foi realizada.

Ele tem 66 anos e é natural de Capela, Sergipe. Casado, com uma renda familiar acima de 15 salários mínimos e possui um curso superior com especialização. Antes de fundar a Avosos, Wilson era professor (profissão na qual se aposentou) e foi presidente de associação na escola técnica (hoje Instituto Federal de Sergipe – IFS), mas era uma atividade mais recreativa. Ele reativou a associação na época, que logo depois se transformou em sindicato e lhe deu uma visão de associação.

A sua formação, o seu conhecimento e sua disponibilidade de horário foram muito importantes na fundação da Avosos, de modo que ele sempre atuou fortemente na área administrativa, contando com o respaldo da diretoria e demais membros do grupo.

A instituição foi fundada por 11 pessoas que trabalhavam como voluntários no hospital Cirurgia. Tia Ruth foi quem começou esse trabalho voluntário na casa dela, na Rua Nossa Senhora das Dores, local da primeira sede da Avosos. Dois anos depois, a organização mudou para outra casa, no conjunto Leite Neto, fruto de uma doação. Em 1996, passaram a administrar o serviço de oncologia do Hospital João Alves Filho, onde permaneceram por 5 anos. No mesmo ano, a organização também começou a ter seus próprios funcionários, como motorista (para a ambulância), médico, enfermeiro, psicólogo e ao longo do tempo eles foram se estruturando e vendo a necessidade de cada

serviço. Em 2004, compraram um terreno na Rua Leonel Curvelo, local da atual sede e toda sua construção foi uma doação de recursos do BNDES.

Ao longo dos anos, mais de 2000 crianças já foram assistidas pela instituição. Atualmente, a Avosos possui 1204 crianças cadastradas em seu sistema, mas em atendimento, efetivamente, são 400 crianças. O foco da instituição é o atendimento e o apoio a crianças, gratuitamente. Já a parte ambulatorial faz tratamento de pacientes adultos, por convênios e banca boa parte do crescimento da casa de apoio. Esse atendimento aos adultos foi circunstancial, como explica o entrevistado:

O atendimento aos adultos foi circunstancial por conta de que a gente aprendeu a fazer o tratamento, tínhamos profissionais e era uma fonte de renda. E onde é que a ONG vai buscar dinheiro? Ou a comunidade, ou recurso público ou ter renda própria de prestação de serviços. Então a gente tem a sociedade, não tem o dinheiro público e tem a prestação de serviços. É claro que a gente tem também o bazar, embora seja uma coisa que não alimente tanto quanto a sociedade e quanto os recursos que vem da prestação de serviços. Essa prestação de serviço é em relação ao adulto, que não é o nosso foco, e que a gente quer como forma de ter uma renda.

Hoje, apenas 6 dos 11 fundadores trabalham na instituição. Ao longo do tempo as demais pessoas foram se dissociando, se separando, buscando outras atividades. Segundo o senhor Wilson, sempre há membros da família na empresa. Atualmente, a esposa dele é uma das dirigentes. Os demais fundadores também possuem membros dentro da Avosos.

A Avosos possui cerca de 130 voluntários, 84 funcionários remunerados e 14 mil doadores com doação anual de dinheiro, roupas, alimentos, sendo que a maioria ajuda mais na parte financeira. Dos 130 voluntários, uma parte é fixa e já possui algum tempo na casa e apenas 3 pessoas estão efetivamente desde o começo. Anualmente, a instituição passa por um processo de seleção de novos voluntários – sempre no mês de março – e as inscrições acontecem durante o ano. Eles possuem duas atividades que os voluntários podem fazer ao longo do ano: Oficinas (de artesanato, costura e bordado para criar peças e vender no bazar) e o coral, que conta com 33 componentes. Os voluntários podem ir desempenhando essas atividades contanto que no mês de março eles façam o treinamento oferecido pela Avosos, segundo Wilson:

O treinamento é no sentido de ele conhecer a instituição como um todo, os setores, como é que atua, qual é o papel da Avosos. Para que ele possa conhecer todas as atividades e verificar qual é a atividade que ele tem mais afinidade. Só

depois desse curso é que realmente ele atua e também passa a conhecer um pouco sobre o câncer infantil, que é a nossa missão.

Cada um dos fundadores teve uma motivação diferente para a abertura da Avosos. Nenhum dos fundadores tinha pacientes com câncer, o que é uma característica diferente de muitas casas de apoio no Brasil, as quais surgem por causa de uma pessoa ou familiar que teve algum tipo de câncer. A motivação foi no sentido do desprendimento, do amor, da fraternidade, do altruísmo e da vontade de ajudar. Contudo, o pensamento não poderia se limitar a isso. Era preciso também associar o lado profissional para que a Avosos pudesse chegar a estrutura que tem hoje. Uma estrutura que é referência para o Estado. Na época da fundação, a participação de Wilson foi muito importante para o surgimento da instituição, como ele mesmo diz:

A minha participação foi uma participação muito forte porque eu sou um dos fundadores e as demais pessoas eram donas de casa. Não que eu tinha formação acadêmica voltada para administração, mas no sentido de fortalecer a instituição, então isso me dava sempre um entusiasmo, de sempre trazer inovações, porque a gente tinha um intercâmbio muito grande com os outros estados, outras casas de apoio e via exatamente como era feito, então isso nos dava uma visão de que a gente podia traçar, elaborar e formatar uma estrutura muito mais organizada e disponível na sociedade para esse público que precisa da casa de apoio. E esse entusiasmo era não só pela credibilidade junto a sociedade, que cada vez mais dava respaldo a gente, materialmente e financeiramente, nos dando possibilidade de sempre fazer algo mais e assistir outros serviços.

O que antes era apenas uma palavra de apoio, um lanche, um café, uma assistência social, hoje evoluiu para uma organização que possui psicóloga, fisioterapeuta, nutricionista, odontologia, assistente social, psicopedagogia, coisa que eles não tinham 20 anos atrás. Essa evolução e a possibilidade de oferecer a sociedade condições de trabalho necessárias ao tratamento do câncer é o que entusiasma os fundadores. As condições favoráveis a prosperidade e ao crescimento da Avosos foram aparecendo e todas as oportunidades foram aproveitadas, segundo o fundador.

Não houve influência da família na abertura da organização. Todo esse processo foi uma questão pessoal, interna, de cada um dos fundadores, como pontua o entrevistado:

A minha participação foi da minha religiosidade, no lado do amor, do carinho, como também de tia Ruth e dos outros fundadores. Eu busquei, eu li, eu estudei. Não que eu me formei para isso, mas realmente eu sempre me inteirava de tudo envolvendo a questão da instituição e a atuação dela.

Na época da abertura, o processo de captação de recursos era muito simples porque o grupo tinha visibilidade. O ciclo de amizade das 11 pessoas sabia que eles atuavam no hospital Cirurgia e conheciam todo o trabalho voluntário deles, então as

peças davam roupas, alimentos (para ajudar na cesta básica) ou dinheiro (para ajudar no transporte). Com o tempo e com o crescimento e reconhecimento da Avosos, a visibilidade tornou-se maior. E com a visibilidade, vieram também novos desafios, como assumir o serviço de oncologia do hospital João Alves Filho. O fundador explica como foi esse desafio:

‘Por que foi que nós passamos para o hospital João Alves?’ . Porque na época a crise no tratamento era violenta, praticamente o serviço parava, não tinha medicamento e a Avosos já estava muito consolidada lá dentro, então o secretário da saúde chamou a gente para administrar o serviço. Nós pulamos de uma coisa bastante simples que era o voluntariado para administrar um serviço de tratamento. Quando a gente assumiu, já tínhamos uma visão de como era o tratamento de câncer infantil em outros lugares, aí nós levamos para lá e nos deu muito mais respaldo de instituição, de organização com aquilo ali. ‘Foi difícil?’ . Foi. ‘Por que foi difícil?’ . O tratamento quem pagava era o Estado, mas o Estado nunca banca tudo. Por exemplo, se o tratamento é 100 reais, eles só pagavam 80 e a gente começou a ter situações de ter que ir buscar recursos. Aí nós percebemos que naquele universo do hospital João Alves você tinha pacientes de SUS e pacientes de convênio, aí a gente começou a fazer a distinção de quem era de clínica (particular) e dizer ‘esses pacientes são de convênio e o convênio tem obrigação de pagar’.

Essas foram as primeiras dificuldades que eles encontraram diante do universo que tinham. Passaram quase 1 ano para convencer os convênios a pagar o tratamento dos pacientes particulares, que não era obrigação do Estado, e sim deles. E conseguiram. A partir daí, começaram a ter nova receita que vinha dos convênios para suprir a necessidade do Estado, que não pagava tudo.

No que se refere à burocracia, no começo era uma coisa simples. Hoje é que está mais complicado, até pela atual estrutura da Avosos. Desde 1998 eles possuem auditoria externa que é feita por auditores independentes que acompanham a questão contábil da instituição e dizem se os recursos foram utilizados de maneira correta ou não. Há ainda a obrigação de enviar toda uma documentação para o ministério público estadual e para a justiça federal, já que eles possuem utilidade pública federal, o que é raro. São poucas as instituições que possuem esse título, por causa das exigências, que são muitas.

Na época da abertura, Wilson e os demais fundadores administravam a organização sozinhos. Com o crescimento da estrutura e da responsabilidade, é que a necessidade de ter pessoas com conhecimento para trabalhar em determinados setores foi aumentando. Por exemplo, em 1996 a receita da instituição era de 16 mil reais, enquanto hoje esse valor varia entre 300 e 400 mil reais. Atualmente, a Avosos possui contadores, pessoas do setor de contas a pagar e assessoria jurídica.

Levando para o lado assistencial, a dificuldade do dia-a-dia é em relação à algumas mães, já que muitas delas apresentam problemas de ordem social e gera situações conflitantes com outras mães. Por isso, a Avosos possui profissionais que cuidam desse tipo de situação para evitar conflitos entre as mães. É raro, mas de vez em quando surge uma mãe desse tipo. Todo o apoio psicológico é fornecido e, segundo o senhor Wilson, constitui uma das partes mais difíceis para a instituição. Há também o lado familiar, como de mães que saem do interior para fazer o tratamento de um filho, passa 2 ou 3 dias na Avosos e deixa o marido cuidando dos demais filhos, além de casos de agressão familiar, que a organização também resolve.

A administração de voluntários e funcionários também é um obstáculo, embora a rotatividade seja pouca. Isso se deve a associação entre o lado pessoal e o lado profissional que é feito na Avosos, estimulando e conscientizando o sentimento dele. A característica do voluntário é outro fator que influencia na sua permanência ou não na organização, como explica:

A dificuldade manter voluntário vai depender muito de sua característica. O ponto de partida para ser voluntário é de uma necessidade dele, aconteceu alguma coisa, algum parente ficou doente, teve câncer ou alguém realmente teve algum problema e ele adquire a disposição. Outros vêm mais 'não eu quero agora ajudar, o lado social é realmente minha vida', então tem uma série de fatores, mas tem também o lado familiar. O voluntário muitas vezes, quando tem problemas de ordem familiar se afasta um pouco, é o que acontece com muitos deles. Outra coisa, a gente não quer voluntário por quantidade, a gente quer mais qualidade, a gente conta com o voluntário. Nós não queremos apenas um bom profissional, ele tem que olhar também o lado do relacionamento, olhar que a dor de uma mãe é muito maior que qualquer problema pessoal dele, então a gente sempre tem que olhar o lado do sentimento, a importância e o valor que nós temos nesse trabalho.

A continuação é descrita a instituição AMO.

## 4.2 AMO

A Associação dos Amigos da Oncologia (AMO) iniciou suas atividades em 21 de novembro de 1996, há 21 anos. Uma das fundadoras, Maria da Conceição Balbino dos Santos, que hoje exerce o cargo de diretoria executiva da instituição, e conforme a lei das organizações não governamentais, não é remunerada. Ela tem uma união estável e possui uma renda familiar entre 6 e 10 salários mínimos.

A fundadora tem 48 anos, natural de Jaguaquara/BA, possui formação superior em Serviço Social, especialista em Políticas Públicas e Serviço Social e Auditoria em



Serviços de Saúde. Antes de fundar a instituição adquiriu algumas experiências profissionais, foi assistente social e logo depois coordenadora do ambulatório de oncologia do hospital Cirurgia, no qual também atuou como coordenadora do grupo e trabalho de humanização, além de ter sido coordenadora do setor de serviço social.

Em 1996 a fundadora juntamente com 25 voluntários e profissionais de saúde do hospital Cirurgia, tiveram uma decisão coletiva, impulsionada pela necessidade do contexto, e no corredor do próprio hospital decidiram dar apoio aos usuários da rede pública. Eles se somavam conseguindo doações, contribuindo com prestação de serviços e assistência aos pacientes da rede.

A organização ficou mais três anos no seu local de origem e foi sendo formalizada aos poucos. Em 1999, os fundadores decidiram mudar a AMO para a Rua Nossa Senhora das Dores (local próximo ao hospital), em um espaço maior, por haver necessidade de ampliação do espaço físico, onde permaneceram por dois anos.

Em 2001, foram para uma sede própria na Rua Permínio de Souza, com infraestrutura de 3 pavimentos específicos para atendimento ao público, casa de apoio e administração interna e anexos para atendimento de profissionais de psicologia, enfermagem e fisioterapia.

Atualmente, a AMO tem 80 voluntários e 28 funcionários, sendo um membro da família da entrevistada. A instituição conta com aproximadamente 15.000 doadores, auxiliando cerca de 200 usuários, com cadastro mensal de 30 casos novos ao mês.

A organização passou por processos de mudanças desde a fundação até os dias atuais. Houve um crescimento da demanda, adaptação à profissionalização e aplicação de métodos administrativos e estratégicos, para proporcionar excelência nos serviços prestados.

O principal motivo que impulsionou Maria da Conceição a juntar-se aos demais voluntários para a abertura da organização antecedeu o período da sua fundação, no ano de 1995. A assistência aos pacientes oncológicos em Sergipe passava por mais uma crise e o grupo de voluntários a crianças com câncer (AVOSOS), que apoiava e dava assistência ao centro de oncologia do hospital Cirurgia, fora chamado para administrar o novo centro de oncologia de outro hospital. Então os pacientes em tratamento ficaram sem uma organização de apoio, como explica a fundadora:

Por isso a AMO foi criada, pela necessidade de colaborar com as pessoas que estavam em tratamento contra o câncer no Hospital Cirurgia, assim desde a sua fundação optamos por atender pessoas de todas as idades.

Nota-se que além da crise que o sistema de saúde pública passava, a empreendedora mostrou iniciativa ao juntar-se com os voluntários para amenizar o problema que o hospital passava.

Quanto à captação de recursos, segundo Maria da Conceição, inicialmente os próprios fundadores (voluntários), se cotizavam e agregavam parentes e amigos, daí criou-se a doação através de carnê, que chegou a uma marca de 500 contribuintes, mas devido à implantação do telemarketing muitos migraram para este novo serviço e hoje o carnê possui aproximadamente 250 doadores. A entrevistada diz que na época amigos e familiares apoiaram a decisão de criar e dar início ao desenvolvimento da instituição social. Eles contribuíram com doações e ajudaram no processo de desenvolvimento do empreendimento, como ela diz:

Os familiares e amigos apoiaram a decisão de criar a AMO e também apresentaram algumas formas de arrecadação de recursos financeiros, como por exemplo: desfile de modas, seresta, bailes com os Los Guaranys, chá, brechó, bazares e rifas.

A entrevistada achou importante e essencial a ajuda dos familiares na criação do empreendimento e se viu satisfeito, esse apoio serviu de base e incentivo para sua continuação.

Quanto à parte burocrática enfrentada na abertura da organização, Maria da Conceição aborda que a AMO não teve problema, pois mesmo sendo leigos no assunto, na época contaram com uma assessoria contábil de um profissional cedido por um dos voluntários.

Quando questionada se houve voluntários, pessoas interessadas em ajudar ou se teve de assumir tudo sozinha no início, a fundadora revelou que a criação da AMO foi impulsionada pela necessidade do contexto, e que desde o início foi uma decisão coletiva. Seguindo o mesmo raciocínio, ela relata quais foram as dificuldades no dia a dia na criação da organização:

As minhas dificuldades são as dificuldades do processo de crescimento de qualquer outra organização não governamental, a busca pela sustentabilidade com ética, transparência e clareza da missão. Outro fator preponderante é que inicialmente começamos com 100% dos trabalhadores voluntários e com o passar dos anos constatamos que é impossível uma organização crescer somente com o trabalho voluntário e que gerou uma demanda por profissionais

que se identifiquem com o terceiro setor sem preconceitos, agindo de forma eficaz.

Por último, a entrevistada revela se já tinha uma base de como iniciar as atividades de uma empresa ou se foi aprendendo com o passar do tempo:

No meu caso, já havia coordenado alguns serviços, mas numa organização não governamental precisamos aprender novas coisas, é tudo novo. Contudo, os princípios de administração são fundamentais em qualquer setor, seja público (1º setor), privado (2º setor), ou no caso de uma organização sem fins lucrativos (3º setor). Somos muito mais exigidos, e sabemos que só boa vontade não administra nenhum empreendimento, pode ser a motivação, mas não dá para continuar sem qualificação.

A seguir foi descrita a instituição GACC.

#### 4.3 GACC

O Grupo de Apoio à Criança com Câncer iniciou suas atividades há 18 anos. O cargo de diretora presidente na instituição é exercido por Ulla Ribeiro, hoje com 31 anos. Ela iniciou suas atividades na organização ainda muito jovem, aos 16 anos. Solteira e com uma renda mensal de 2 a 5 salários mínimos, ela diz sentir-se realizada e plena com o trabalho que vem exercendo.

Natural de Aracaju/SE, Ulla possui formação superior em Direito. Dentre suas experiências profissionais anteriores estão: estágio na CODEVASF, nos Correios e no tribunal de justiça. No ano de 2006 abriu uma empresa de consultoria e hoje se divide entre a diretoria do GACC e a administração da sua empresa.

Diante da vontade de mudar e melhorar a difícil realidade pela qual a criança com câncer era submetida naquela época, mãe e filhas, juntamente com duas amigas da família, resolveram criar uma instituição que pudesse acolher essas crianças. Lygia Ribeiro, pioneira dessa obra, liderou a instituição durante 4 anos, passando a direção para a sua irmã Rita Ribeiro, que no ano seguinte saiu deixando no seu lugar após eleição a sua sobrinha, Ulla Ribeiro, filha da idealizadora do projeto e único membro da família que continua atuante na instituição.

Inicialmente, as crianças eram recebidas na própria casa da família Ribeiro, porém com o aumento de usuários, o espaço físico já não era suficiente. Foi então que em 2000, com a ajuda de familiares e amigos, a instituição teve a sua primeira sede oficial, que situava-se na Rua Arauá e recebia o nome de Joana Brandão da Silva Ribeiro, como forma

de homenagear a mãe de Lygia Ribeiro que morrerá vítima de câncer. Dois anos mais tarde sua sede foi transferida para o bairro Pereira Lobo e, em 2004, foi inaugurada sua atual sede na Avenida Desembargador Maynard onde permanecem até os dias atuais.

No dia 09 de Novembro de 2012, o GACC recebeu de forma definitiva uma de suas maiores conquistas: O terreno onde será erguida a sua sede oficial que contará com uma estrutura totalmente adaptada para garantir mais conforto às crianças e famílias assistidas. Empolgada, Ulla fala sobre essa recente conquista:

Foi um sonho realizado e tenho certeza que nessa estrutura nós vamos conseguir construir uma unidade apropriada para cuidar dessas crianças, para acolhê-las.

A entrega do documento foi feita pela secretária de Estado da Inclusão Social, Eliane Aquino, à Diretora presidente do GACC, Ulla Ribeiro. O terreno doado tem 5 mil m<sup>2</sup>, está localizado no Centro Administrativo Augusto Franco (Cenaf), no bairro Capucho, ao fundo do Hospital de Urgências de Sergipe e ao lado do Hospital do Câncer. A obra de construção da unidade de atendimento foi iniciada em 2015, estando dentro do prazo estipulado pelo Governo para a conclusão do projeto.

A forma encontrada anteriormente para a arrecadação de recursos financeiros foram os carnês onde o colaborador ajudava com a quantia que lhe cabia. Foi então que, no ano de 2004, uma empresa de consultoria lhes apresentou um projeto para a implantação de um *Call Center*. Vendo que o projeto era viável, ele foi implementado no mesmo ano, inicialmente alocado junto à casa de apoio e logo depois teve sua própria sede localizada também na Avenida Desembargador Maynard. O serviço de *call center* continuou terceirizado durante 3 anos, quando foi decidido que a própria instituição assumiria o controle do serviço. Como forma de arrecadar recursos também foi criado um bazar onde toda a renda é destinada à manutenção da casa de apoio e aos serviços prestados por ela.

Hoje o GACC possui três unidades físicas divididas entre a casa de apoio, o *call center* e o bazar. Conta com uma equipe formada por 35 funcionários remunerados e aproximadamente 35 voluntários. Mas um dos desafios para a instituição é justamente no que se refere aos voluntários, de acordo com Ulla:

Essa média não é exata, pois o voluntário é muito incerto na instituição. A captação de funcionários é espontânea, as pessoas ficam sabendo através do site do GACC e ligam para saber detalhes de como devem proceder para se

tornar um voluntário. Nós temos aproximadamente 200 cadastros, mas quando fazemos a triagem anual os efetivos não passam de 40.

Há três anos foi implementada uma gestão de voluntariado para incentivar o voluntário a cumprir com os compromissos assumidos dentro da instituição, pois estes mostravam-se pouco comprometidos e essa gestão veio justamente para inteirá-los quanto às normas da instituição e sobre seus deveres dentro desta.

Sua carteira de doadores soma entre mensais, bimestrais, semestrais e anuais, aproximadamente 3.000 doadores financeiros atendidos através do *call center* e tantos outros tantos que doam alimentos e matérias necessários para a manutenção da instituição, como relata:

Algumas empresas ajudam financeiramente, outras doam alimentos e materiais arrecadados através de ações internas da empresa ou com seus clientes e funcionários. Existem também parceiros do GACC que disponibilizam serviços sempre que necessário para a realização de eventos, ações e etc.

Ao longo desses 18 anos de existência a instituição vem passando por várias mudanças a fim de garantir um melhor atendimento ao seu público. Sua estrutura foi crescendo gradativamente e de acordo com a necessidade. No início, o atendimento era improvisado em uma casa de família. Atualmente conta com três espaços que são divididos de forma a atender melhor sua demanda, que muito diferente de quando fundada, onde atendia 5 crianças, como explica a entrevistada:

Hoje o GACC atende aproximadamente 64 crianças e tem um cadastro mensal de 6 a 8 novos casos. O aumento de casos de câncer infantil é crescente e um dos determinantes disso é o fato de não haver um diagnóstico precoce, ou seja, a criança já inicia o tratamento em estágio avançado.

O aumento de funcionários também foi de acordo com as necessidades. O *call center* é a unidade onde abriga o maior número de funcionários, pois dispõe de uma equipe de operadoras, motoboys e equipe administrativo-financeira. Em seguida, vem a casa de apoio que possui psicóloga e assistente social e por último o bazar, que conta com apenas 3 funcionários. O número de doadores também aumentava à medida que a instituição crescia. Segundo Ulla, isso é fruto do trabalho que o GACC vem desenvolvendo junto à criança com câncer.

Geralmente as crianças chegam ao GACC de duas formas: São encaminhadas pelo serviço social do HUSE (Hospital de Urgência de Sergipe) ou do HU (Hospital Universitário) para uma das casas de apoio da cidade – e uma delas é o GACC; ou vem através de indicação de pessoas que conhecem o trabalho da instituição. Uma vez

cadastrada a criança receberá todos os benefícios disponibilizados pela instituição, como: Hospedagem, alimentação, passagens de ida e volta da casa de apoio para o hospital, passagem intermunicipal – quando a prefeitura não disponibiliza transporte, além de oferecer assistência psicossocial e odontológica. Além disso, a instituição realiza festas temáticas como dia das mães, São João, páscoa, Natal, sem contar com o projeto “É pique”, criado para comemorar o dia dos aniversariantes do mês. Tudo isso visando criar um ambiente onde a criança possa esquecer um pouco o sofrimento trazido pelo tratamento.

Foi movida por essa vontade de fazer a diferença na vida de tantas crianças e sua família que o GACC foi criado. Surgiu a partir do momento em que Lygia Ribeiro, mãe de Ulla e idealizadora do projeto juntamente com suas filhas, iniciaram um trabalho voluntário em uma instituição que atendia crianças, adultos e idosos com câncer. A partir dessa experiência diária foi notado que a convivência de crianças no mesmo ambiente de adultos e idosos em tratamento não era favorável para aquela criança.

Quanto às dificuldades enfrentadas, a entrevistada destaca algumas como o caso da captação de recursos, que inicialmente era feito apenas através da ajuda de familiares e amigos e não conseguia suprir todas as necessidades da instituição, pois esta oferecia alimentação, passagem e medicamentos para seus usuários. Com o aumento no número de crianças atendidas essa necessidade ficou ainda mais acentuada, pois o espaço físico já não era suficiente e foi necessário encontrar outro local que abrigasse a sede da instituição, obtendo assim mais um gasto com aluguel. Como forma de suprir as necessidades da casa de apoio, foram criadas várias ações para a arrecadação de recursos, como gincanas escolares, campanhas e logo depois foi criado o carnê para contribuição e mais tarde o *call center* que continua até os dias atuais.

Em se tratando das suas dificuldades pessoais, Ulla destaca a sua falta de experiência até mesmo por ser muito jovem, tendo apenas 16 anos quando a instituição foi criada.

Eu e minha irmã, muito jovens, aprendemos a lidar com situações difíceis. Conhecemos adolescentes da nossa idade com o cabelo caindo enquanto nós reclamávamos por não da escova nos cabelos.

A falta de experiência foi um obstáculo, mas não um empecilho, pois, com muito empenho e determinação, Ulla foi aprendendo a desenvolver suas habilidades de forma a auxiliar da melhor maneira as necessidades da organização.

## 5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Finalizada a descrição, procede-se a análise comparativa dos três casos, conforme as categorias de análise estabelecidas na metodologia e utilizada nas descrições dos casos. Nesta parte são analisadas e discutidas comparativamente, as semelhanças e diferenças das organizações sociais sobre a percepção dos fundadores entrevistados nos casos estudados. Para caráter explicativo, vamos utilizar “A” para a organização AVOSOS, “B” para a AMO e “C” quando citarmos o GACC.

Quanto ao gênero dos fundadores, dois são do sexo feminino e um do sexo masculino; um é natural da Bahia, enquanto os outros dois são de Sergipe; a faixa etária é distinta (31, 48 e 66 anos), mas as características são semelhantes em relação ao grau de escolaridade, já que todos possuem nível superior, apesar de ser em áreas diferentes. Como constata a pesquisa do GEM (2004), o grau de instrução dos empreendedores sociais é alto – todos os entrevistados possuem ensino superior – maior até do que os empreendedores comerciais, embora o foco dessa pesquisa seja apenas os empreendedores sociais, de modo que não há como fazer essa comparação nesse estudo. Quanto ao estado civil, dois são casados e uma é solteira; a faixa dos salários está entre 2 a 18 salários mínimos, sendo Wilson da organização “A” o que possui maior renda (acima de 15 salários), seguido por Maria da Conceição da organização “B” (6 e 10 salários) e Ulla da organização “C” (2 a 5 salários). Além do nível superior, os fundadores têm em comum experiências como voluntários no mesmo hospital, o Cirurgia.

Em relação às características, duas instituições possuem sede própria, enquanto outra opera em três unidades físicas alugadas, embora tenha recebido a doação de um terreno a obra ainda não foi concluída. Das três instituições pesquisadas, verifica-se que quanto maior o tempo de fundação, maior a estrutura e a quantidade de voluntários. A organização “A” tem 29 anos de fundação e 130 voluntários; a “B” tem 21 anos e 80 voluntários; enquanto a “C” possui 18 anos e 35 voluntários. Com exceção do GACC, as demais possuem membro (s) da família trabalhando na instituição. As organizações “A” e “B” tiveram início no hospital Cirurgia e ambas tiveram três sedes antes da atual. Já a “C” teve início na casa da própria fundadora, no entanto, a atual presidente e uma das fundadoras também auxiliou os pacientes da oncologia no mesmo hospital. Quanto ao foco do atendimento, a AVOSOS e o GACC concentram-se em atender as crianças e jovens, enquanto a prioridade da AMO é o tratamento de adultos.

No que se refere às motivações para empreender, os empreendedores pesquisados responderam basicamente a mesma coisa: a satisfação de ajudar o próximo, de colaborar com quem precisa, o lado do amor e da fraternidade, o que vai de encontro ao estudo de Elkington e Hartigan (2008) que dizem que esses empreendedores priorizam o retorno social e visam melhorar a qualidade de vida da população (no caso estudado em termos de saúde).

Duas dessas instituições, a AVOSOS e AMO, foram criadas durante um período de crise que o setor de oncologia passava e que o Estado não conseguia atender, enquanto o GACC conta como fator motivacional um histórico de câncer na família – a mãe da idealizadora faleceu vítima de câncer. Os empreendedores viram nessa crise a oportunidade para dar início a uma organização social, assim como sugere Shane, Locke e Collins (2003), dizendo que o empreendedorismo surge a partir do reconhecimento de uma oportunidade, seguido do seu desenvolvimento e da avaliação de sua viabilidade, e encerrando com a montagem da organização, de seus recursos humanos e financeiros, seu desenho organizacional e o público a que vai atender.

Com relação à influência da família na criação da instituição, apenas no caso “A” não houve influência, todo esse processo foi uma questão pessoal de cada um dos fundadores. Nos casos “B” e “C” se deu por iniciativa própria, porém, houve apoio total da família.

Já em relação à captação de recursos na época da fundação, nas três instituições esse processo se dava de maneira semelhante, através dos amigos e familiares dos fundadores que apoiavam doando roupas, dinheiro e alimentos. A organização “A” destacou esse processo como simples, pelo fato da visibilidade e credibilidade que o grupo possuía junto à sociedade, já que essa arrecadação era feita naturalmente onde as pessoas conheciam o trabalho deles e ajudavam da maneira que podiam. No entanto, “B” e “C” salientam que esse processo foi um dos maiores obstáculos que tiveram que enfrentar, pois a arrecadação era feita apenas junto a familiares e amigos e essa renda não supria totalmente as despesas da instituição. Os empreendedores sociais também possuem preocupação financeira, só que nesse caso, a preocupação é para manter as organizações ativas para continuar o atendimento aos necessitados. Assim, o processo de captação de recursos torna-se a parte mais difícil para o empreendedor social, embora a



paixão pelo que faz seja um importante fator motivacional para seguir em frente (BARENDSEN, GARDNER, 2004).

No que diz respeito à burocracia enfrentada, as organizações “A” e “C” destacaram que não houve problema inicialmente, pois naquela época o processo não era tão rigoroso como atualmente. Apenas na organização “B” houve algumas dificuldades, mas que foram supridas através de uma assessoria contábil cedida por um voluntário. Nos três casos, os fundadores não tinham conhecimento em como gerir uma organização, mas sabiam da necessidade de buscar conhecimento dos princípios de administração, desse modo fizeram algumas especializações e adquiriram conhecimento através da experiência concedida pela rotina.

Quanto aos voluntários, os três entrevistados relatam que não houve problema na captação na época da fundação. Hoje sim, há problema com voluntários, já que as três instituições cresceram e a demanda por essas pessoas é maior. O problema relatado pelas três organizações é que a procura do voluntariado é grande, mas ao longo do processo o número vai diminuindo e quando chega o momento de assumir, poucos realmente começam a trabalhar, sendo que eles não permanecem por muito tempo na organização.

O quadro 4 apresenta a síntese da análise comparativa acerca dos empreendimentos sociais selecionados.

**Quadro 4-** Síntese da análise comparativa

<b>CATEGORIAS ANALÍTICAS</b>	<b>AVOSOS (A)</b>	<b>AMO (B)</b>	<b>GAAC (C)</b>
<b>CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES E DAS INSTITUIÇÕES</b>	Sexo: Masculino	Sexo: Feminino	Sexo: Feminino
	Naturalidade: Capela/SE	Naturalidade: Jaguaquara/BA	Naturalidade: Aracaju/SE
	Escolaridade: Superior completo	Escolaridade: Superior completo	Escolaridade: Superior completo
	Estado Civil: Casado	Estado Civil: Casada	Estado Civil: Solteira
	Renda mensal acima de 15 salários mínimos	Renda mensal: Entre 6 e 10 salários mínimos	Renda mensal: Entre 2 a 5 salários mínimos
	Experiências anteriores: Professor e ex presidente de associação na escola técnica	Experiências anteriores: Assistente social e coordenadora do ambulatório de oncologia do hospital Cirurgia	Experiências anteriores: Estágio na CODEVASF, correios e no tribunal de justiça.

	- Possui sede própria	- Possui sede própria	- Não possui sede própria, divide-se em 3 imóveis alugados
	- Atualmente, possui cerca de 130 voluntários, 84 funcionários remunerados e 14 mil doadores cadastrados.	- Atualmente, possui cerca de 80 voluntários, 28 funcionários remunerados e 15.000 doadores cadastrados	- Atualmente, possui 35 voluntários, 35 funcionários remunerados e aproximadamente 3.000 doadores cadastrados.
	- Auxilia cerca de 400 pacientes em tratamento	- Auxilia cerca de 200 pacientes em tratamento	- Auxilia cerca de 64 pacientes em tratamento
	- Fundada em julho de 1987 (29 anos)	- Fundada em 21 de novembro de 1996 (21 anos)	- Fundada em 21 de outubro de 1999 (18 anos)
	- Fundador recebeu apoio da família e amigos na criação da empresa	- Fundador recebeu apoio da família e amigos na criação da empresa	- Fundador recebeu apoio da família e amigos na criação da empresa
<b>MOTIVAÇÃO PARA A CRIAÇÃO DA INSTITUIÇÃO</b>	- Amor, fraternidade, altruísmo E vontade de ajudar ao próximo.  Religiosidade, espiritualidade.  - Minimizar as consequências da crise no setor de oncologia do Hospital de Urgência de Sergipe (HUSE).	- Necessidade de colaborar com as pessoas que estavam em tratamento contra o câncer no Hospital Cirurgia.	- Necessidade de criar um ambiente onde só atendesse a crianças.  - Satisfação pessoal em ajudar quem precisa.  - Histórico de câncer na família.
<b>PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS</b>	- Inicialmente era mantida pelos próprios fundadores e recebiam ajuda de simpatizantes pela causa. - <i>Telemarketing</i> - Bazar	- Inicialmente recebiam ajuda de parentes e amigos. - <i>Telemarketing</i> - Carnê - Bazar	- Inicialmente recebiam ajuda de parentes e amigos. - <i>Telemarketing</i> - Carnê - Bazar
<b>PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO DE PESSOAS</b>	- Inscrições são abertas durante todo o ano - Treinamento ocorre anualmente no mês de Março	- Não existe um processo específico de treinamento.	- Não existe um processo específico de treinamento.
<b>DESAFIOS ENFRENTADOS PELO EMPREENDEDOR</b>	- Dificuldade na captação e manutenção de voluntários - Dificuldade em lidar com as mães de crianças em tratamento.	- Sustentabilidade com ética, transparência e clareza da missão - Demanda por profissionais que se identifiquem com o terceiro setor sem preconceitos	- Crescimento da demanda, profissionalização. - Dificuldade em lidar com métodos administrativos como planejamento estratégico. - Dificuldade em manter voluntários - Falta de conhecimento específico

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018)

Comparando as respostas dos entrevistados, podemos perceber que a motivação dos empreendedores sociais estudados vai de encontro com o que é dito por estudiosos da área. Como é o caso de Ferreira (2017), que sintetiza que a grande motivação das instituições é criar ambiente para a melhoria da qualidade de vida da sociedade em geral.

Para eles, a satisfação pessoal de ajudar o próximo, de fazer o bem, o amor e a satisfação de fazer a diferença, de alguma forma, na vida das pessoas e na sociedade é o que estimulam eles a seguir atuando nessa área.

## 6 CONCLUSÕES

O presente estudo buscou analisar como empreendedores sociais criam e mantêm suas instituições a partir do estudo de casos múltiplos, para tal foi feita entrevista com representantes de três organizações sociais atuantes em Aracaju, Sergipe. São elas: AVOSOS, AMO E GACC.

Tendo como objetivo responder ao problema de pesquisa formulado anteriormente, foram identificados os desafios enfrentados pelos empreendedores sociais no processo de abertura de uma empresa, captação de recursos e voluntariado.

Quanto ao **processo de abertura** na AVOSOS e GACC concordam que não tiveram dificuldades pois contaram com apoio jurídico para tal, já a AMO encontrou algumas dificuldades, mas que foram supridas através de uma assessoria contábil cedida por um voluntário.

A **captação de recursos** na época da fundação era feita de maneira semelhante nas 3 instituições, se dava através da ajuda de familiares e amigos que apoiavam a causa e doavam não só dinheiro, mas comida e roupas. Porém apesar de ajudar muito essa renda não supria totalmente as despesas da instituição. Hoje em dia a principal fonte de renda nas três instituições se dá através do *Telemarketing*, a maior dificuldade é manter o doador ativo.

Os três entrevistados concordam que não houve problema na **captação de voluntários** na época da fundação. Mas atualmente esse problema existe devido ao aumento de pacientes atendidos, aumentando também a demanda por essas pessoas.

A procura por voluntariado é grande, mas no momento de assumir, poucos realmente começam a trabalhar e estes não permanecem muito tempo na organização, ocorrendo grande rotatividade.

A crise no setor de oncologia foi **a razão citada pelos entrevistados para criar** uma organização social. Como o Estado não estava conseguindo suprir as necessidades, eles identificaram nessa crise uma oportunidade e utilizaram esse momento para a abertura de suas respectivas instituições.

**As dificuldades** das organizações são resultantes da própria estrutura que elas adquiriram ao longo desses anos. Quanto maior elas ficam, maior é a responsabilidade, já que novos pacientes chegam todo mês para serem atendidos, o que aumenta o desafio deles de manter a organização ativa, funcionando. Hoje elas atendem um número muito grande de pessoas, o que torna a responsabilidade maior de seguir prestando atendimento aos atuais casos, bem como os novos que chegam todo mês.

Para essas organizações, a principal forma de **captação de recursos** ocorre através do telemarketing. Nesse setor, as três instituições dispõem de funcionários remunerados. Há um cadastro de pessoas que doam a quantia que podem, no período que podem. As doações esporádicas da população, seja através de roupas, de dinheiro ou de alimentos também são bem-vindas nas organizações, além do apoio de empresários e parceria com empresas com responsabilidade social.

Os **desafios** enfrentados pelos empreendedores também envolvem a captação de voluntários. Com o crescimento de suas instituições, a demanda por pessoas aumentou. Em todas as organizações pesquisadas há um processo de seleção e treinamento de novos funcionários. No começo, o número é até considerado bom, mas vai diminuindo conforme avançam as etapas seguintes, até que no final, poucos chegam efetivamente a trabalhar. E os que assumem não permanecem por muito tempo.

## 6.1 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Tendo em vista os resultados obtidos neste trabalho, são feitas as seguintes sugestões para futuras pesquisas:

- Realizar um estudo aplicado em outras instituições sociais de estados do nordeste para realizar comparações entre os casos selecionados e o caso aqui pesquisado
- Realizar estudos de casos com maior profundidade e aumentando o número de pessoas entrevistadas para coletar outros pontos de vista acerca das motivações para criar empreendimentos de carácter social.
- Realizar estudos que visem analisar a importância dos empreendimentos sociais para os pacientes que estão em tratamento e como esses resultados melhoram os índices econômicos da região.

## 6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa apresenta algumas limitações, dentre as quais vale ressaltar sua classificação, por ser uma pesquisa qualitativa, e ter analisado unicamente três casos, não permitindo realizar generalização dos resultados para as demais organizações desse mesmo tipo.

Outra limitação é quanto aos procedimentos de coleta de dados qualitativos, uma vez que na entrevista as informações podem ser filtradas pelo ponto de vista dos entrevistados e/ou influenciadas em consequência da presença do entrevistador. Deve-se levar em consideração também que nem todas as pessoas são bem articuladas ao serem entrevistadas, então possivelmente elas podem ter deixado de dar informações necessárias para atingir os objetivos do estudo.

## 6.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de pesquisa teve como objetivo geral analisar as atividades de empreendedores sociais. Para tanto foi necessário contextualizar os estudos acerca do empreendedorismo social, buscando para tal, o seu embasamento no referencial teórico.

Quando este estudo foi inicialmente idealizado havia um interesse pessoal em estudar o tema empreendedorismo social e compreender como os empreendedores criam e mantêm essas instituições e mais do que isso, busquei entender o que motivava essas pessoas. A escolha das instituições não foi ao acaso, acompanhei durante 3 meses a ação de grupos de apoio no setor oncológico do Hospital de Urgências de Sergipe quando vivenciei a luta de um ente querido contra o câncer. Vi o quanto essas pessoas eram importantes para trazer esperança para os pacientes e o quanto elas são comprometidas com esse trabalho.

Testemunhar o depoimento dos representantes das organizações, o amor com que relataram cada detalhe do desenvolvimento da empresa até os dias atuais, me fez admirar ainda mais o trabalho desenvolvido por cada um deles e espero poder passar essa sensação na descrição dos casos.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C.R.M.; CASTRO, J.G.S. Desafios Enfrentados pelos Empreendedores Sociais da Incubadora Pública de Empreendimentos Populares e Solidários de Osasco (IPEPS) para Consolidar seus Empreendimentos, **Revista Administração em Diálogo**, v.18, n.2, p.59-91, 2016.

ASHOKA. **Empreendedorismo Social**. 2015. Disponível em: <<http://brasil.ashoka.org/empreendedores-sociais>> Acesso em 25 de março de 2017.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Revista de Administração**, São Paulo, v.47, n.3, p.370-384, 2012.

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

BAGGENSTOSS, S.; DONADONE, J. C. Empreendedorismo social: reflexões acerca do papel das organizações e do Estado. **Gestão e Sociedade**, v. 7, n. 16, p. 112-131, 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARENDSSEN, L.; GARDNER, H. Is the social entrepreneur a new type of leader? **Leader to Leader**, v. 1, n. 34, p. 43-50, 2004.

BARROS, A. J. S; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia**: Um Guia para a Iniciação Científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: Uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2011.

BITTENCOURT, I. M. et al. Empreendedorismo Social, seus pressupostos e sua aplicação no desenvolvimento de competências. **Investigação Qualitativa em Ciências Sociais**, v.3, n.1, p.102-107, 2015.

BOSZCZOWSKI, A. K.; TEIXEIRA, R. O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. São Paulo, **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 33, setembro, 2009.

BRAGA, J.; PROENÇA, M. T.; FERREIRA, M. R. Motivações no empreendedorismo social. **Investigação e Intervenção em Recursos Humanos**, v. 1, n. 1, p. 1-9, 2013.

CAMPOS, T. M. et al. Produção Científica Brasileira sobre Empreendedorismo Social entre 2000 e 2012. **REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.1, n.2, p.60-89, 2012.

CARSRUD, A.; BRANNBACK, M. Entrepreneurial motivations: What do we still need to know? **Journal of Small Business Management**, v. 40, n. 1, p. 9-26, 2011.

CERTO, S. T.; MILLER, T. Social entrepreneurship: key issues and concepts. **Business Horizons**, v.51, n.4, p. 267-271, 2008.

CINTRA, V. A. P. O perfil do empreendedor social em uma organização não-governamental: um estudo de caso na comunidade Eterna Misericórdia.2015, 64f. (Monografia) -Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015.

COMINI, G. M. Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras. 2016, 166p. Tese (Livre Docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DEES, G.J. **O significado do “empreendedorismo social”**. Disponível em:<<http://www.uc.pt/feuc/ceces/ficheiros/dees>> Texto original criado em: 31 out. 1998.

DEES, J.G. The Meaning of “Social Entrepreneurship”.2001. Versão Eletrônica Recuperado em 2018. Disponível em:< <http://www.caseatduke.org/documents/dees> > Acesso em 01 de fevereiro de 2018.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**, São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J; TIMMONS, J. A.; SPINELLI, S. **Criação de novos negócios: Empreendedorismo para o século 21**. São Paulo: Elsevier, 2010.

DRUKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.



ELKINGTON, J.; HARTIGAN, P. **The power of unreasonable people**. How social entrepreneurs create markets that change the world. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 2008.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, M. F. et al. Desafio da Colaboração: Um recorte sobre o empreendedorismo social—A interface da gestão do terceiro setor em Manhuaçu. **Anais do Seminário Científico da FACIG**, v.1, n. 2, p. 1-8, 2017.

FERREIRA, M. O. S. et al. Desenvolvendo o potencial empreendedor de trabalhadores informais de um shopping popular na cidade de Maceió- AL. **Organização do Evento**, p. 143, 2015.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de administração**, São Paulo, v.34, n.2, p.5-28, abril/junho, 1999.

FISCHER, R. M. **Empreendedorismo social**: apontamentos para um debate. In: SOLA, L. (Org.) Políticas Sociais – Ideias e Práticas. São Paulo: Editora Moderna, 2011.

FISCHER, T. M. D. **Poderes locais, desenvolvimento e gestão**: uma introdução a uma agenda. In: FISCHER, T. M. D. (Org.). Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002, p. 12-32.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor**. Empreendedorismo do Brasil 2004. Curitiba: IBQP, 2005.

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor**. Relatório Executivo -Empreendedorismo no Brasil 2004 . Curitiba: IBPQ, 2004.

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor**. Relatório Executivo -Empreendedorismo no Brasil 2015. Curitiba: IBPQ, 2015.

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor**. Relatório Executivo -Empreendedorismo no Brasil 2016. Curitiba: IBPQ, 2016.

GIDRON, B.; HASENFELD, Y. **Social Enterprises: An Organization Perspective**. New York: Pallgrave Macmillan, 2012.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed, São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

GODÓI-DE-SOUSA, E. et al. O Perfil do Empreendedor Social e Suas Dimensões de Atuação. **XXXVII encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2013.

GODÓI-DE-SOUSA, E. et al. O Perfil do Empreendedor Social e Suas Dimensões de Atuação: Seis Casos no Município de Uberlândia-MG. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 1, p.33-56, 2014.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63. março/abril, 1995.

GOUVEIA, W. M. Empreendedorismo social e contabilidade: uma visão sobre a participação e importância da contabilidade nos negócios sociais.2016, 143f. Dissertação (Mestrado em Ciências) –Faculdade de administração, economia e contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

HADDAD, N. **Metodologia de estudos em ciências da saúde: como planejar, analisar e apresentar um trabalho científico**. São Paulo: Roca, 2004.

HISRICH, R. D.; PETER, M. P. **Empreendedorismo**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HISRICH, R. D.; PETERS, M.P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7.ed. São Paulo: Bookman, 2009.

INSTITUTO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL. Empreendedorismo Social.2013. Disponível em: <[http://ies-sbs.org/conhecimento/empreendedorismo\\_social/](http://ies-sbs.org/conhecimento/empreendedorismo_social/)> Acesso em: 12 de setembro de 2017.

JAIN, M. Social entrepreneurship- Using Business Methods to Solve Social Problems: The Case of Kotwara. **Decision**, v. 39, n. 3, p. 168-177, December, 2012.

KIRZNER, I. M. **Perception, opportunity, and profit: studies in the theory of entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press, 1979.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LOCKE, E. A. Motivation, cognition, and action: and analysis of studies of task goals and knowledge. **Applied psychology: An international Review**, v. 49, n.3, p 408-429, 2000.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v.41, n.1, p. 36-44, 2006.

MEDEIROS, C.B. et al. Inovação Social e Empreendedorismo Social: Uma Análise Sob a Perspectiva da Economia Solidária. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, p. 61-72, janeiro /junho, 2017.

MENDONÇA, C.M.O; MIRANDA, R.O; FERRAZ, S.F.S. Empreendedorismo Social e a Geração de Recursos Próprios em ONG's Cearenses. **CONTEXTUS Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v.13, n.2, p. 105-132, maio /agosto, 2015.

MELO NETO, F.P. de; FROES, C. **Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MILLER, T. et al. Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. **Academy of Management Review**, v.37, n.4, p. 616-640, 2012.

MONJE-REYES, P. Economía solidária, cooperativismo y descentralización: la gestión social puesta em práctica. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 704-723, 2011.

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

OLIVEIRA, M.M. **Como fazer Projetos, Relatórios, Monografia, Dissertação e Teses**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

OMAR, A. R. C., OTHMAN, A. S., AHMAD, A. Business Venture of the Poor: Performance and Problems. Malaysia: *International Journal of Business and Social Science*, **Special Issue**, v. 3, n.16, p.1-12, 2012.

ONozato, E.; TEIXEIRA, R. M. Processo de Criação de Organizações com Fins Sociais: Estudo de Casos Múltiplos em Curitiba Paraná. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 13, n.3, p. 38-52, setembro /dezembro, 2010.

PINTO, I. M. B. S. et al. Systematic Review of the Literature Social Entrepreneurship and Skills Development: An Analysis of Past 10 years. **International Journal of Innovation**, v. 4, n. 1, p. 33-45, 2016.

PRASZKIER, R.; NOWAK, A. **Social entrepreneurship theory and practice**. New York: Cambridge University Press, 2012.

RAMPAZZO, S. E.; CORRÊA, F. Z. M. **Desmitificando a Metodologia Científica: Guia prático para a produção de trabalhos acadêmicos**. Erechim: Habilis, 2008. p.141-142.

ROBERTS, D.; WOODS, C. Changing the world on a shoestring: the concept of social entrepreneurship. **University of Auckland Business Review**, v. 7, n. 1, p. 45-51, 2005.

RODRIGUES, A.J. **Metodologia científica: completo e essencial para a vida universitária**. São Paulo: Avercamp, 2006, p.165.

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G.P.; COMINI, G.M. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v.3, n. 1, p.85-105, janeiro / abril, 2014.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SHANE, S. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. **Organization science**, v. 11, n. 4, p. 448-469, 2000.

SHANE, S.; LOCKE, E. A.; COLLINS, C. J. Entrepreneurial motivation. **Human Resources Management Review**, v. 13, n.1, p. 257-279, 2003.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v.25, n.1, p.217-226, 2000.

SILVA, A. R.; SOUSA, L. F. F.; SOUSA, E. G. Toms Shoes: O Empreendedorismo Social Analisado a partir de Práticas Sociais do Setor Privado. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 17, n. 2, p. 383-394, 2016.

SILVA, A. V.D. Como Empreendedores Sociais Constroem e Mantêm a Sustentabilidade de seus Empreendimentos. 2009, 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

SILVA, H. E. Empreendedorismo: o caminho para o sucesso no século XXI. 2004. Disponível em: <[http://200.252.248.103/sites/revistasebrae/04/artigos\\_01.htm](http://200.252.248.103/sites/revistasebrae/04/artigos_01.htm)..> Acesso em 17 de agosto de 2017.

SILVA, P. C. R. Práticas sustentáveis de empreendedorismo social.2008. Disponível em: <[http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos\\_Praticas\\_sustentaveis\\_de\\_emp\\_reendedorismo.pdf](http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos_Praticas_sustentaveis_de_emp_reendedorismo.pdf).> Acesso em 23 de julho de 2017.

TISCOSKY, G. P.; ROSOLEN, T.; COMINI, G. M.; Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional. **XXXVII encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2013.

VASCONCELOS, A. M.; LEZANA, A. G. R. Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 4, p. 1037-1058,

VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research. **Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth**, v. 3, n. 1, p. 119-138, 1997.

VERGARA, S. C. **Relatório de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010, p. 248.

ZUCATTO, L. C. Empreendedorismo cooperativo e intercooperação na produção de energia elétrica e de alimentos: evidências do cooperativismo de eletrificação rural gaúcho. 2015, 283f. Tese (doutorado em Administração) -Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

**APÊNDICE A:****ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADO AOS  
REPRESENTANTES DAS TRES INSTITUIÇÕES****I - PERFIL DO EMPREENDEDOR**

1. Gênero: M ( ) F ( )
2. Idade: \_\_\_\_\_
3. Naturalidade: \_\_\_\_\_
4. Estado Civil: \_\_\_\_\_
5. Grau de escolaridade:  
Primeiro Grau incompleto ( ) Primeiro Grau completo ( )  
Segundo Grau incompleto ( ) Segundo Grau completo ( )  
Graduação: \_\_\_\_\_ Pós-Graduação: \_\_\_\_\_
6. Qual cargo ocupa na organização?
7. Experiências anteriores: \_\_\_\_\_
8. Renda familiar mensal:  
( ) Entre 2 e 5 salários mínimos ( ) Entre 11 e 15 salários mínimos  
( ) Entre 6 e 10 salários mínimos ( ) Acima de 15 salários mínimos

**II - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

9. Qual o ano de formação da empresa?
10. Possui sede própria?
11. Onde está localizada?
12. Qual o número de pessoas atendidas no momento?
13. Quantos voluntários possui atualmente?
14. Quantos funcionários efetivos possui?
15. Como ocorre o processo de captação de recursos?
16. Como ocorre o processo de recrutamento de capital humano?

**III - MOTIVAÇÃO NA CRIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

17. O que motivou a abertura da organização?
18. Houve participação de familiares?
19. Existem casos de câncer na família?

#### **IV - OBSTÁCULOS ENFRENTADOS NA ORGANIZAÇÃO**

20. Quais os desafios enfrentados na criação da organização?
21. Quais os desafios enfrentados na manutenção da organização?