

## O Processo de Criação de um Empreendimento Social: O Caso da Aliança Empreendedora

**Autoria:** Erika Onozato, Rivanda Meira Teixeira

**RESUMO:** O objetivo central deste trabalho foi analisar o processo de criação da organização não-governamental Aliança Empreendedora. Inicialmente identificou-se o perfil sócio-econômico dos fundadores e os principais motivos para iniciar a organização. A seguir foi descrito como ocorreu o processo de criação do empreendimento social, destacando os seus objetivos, os projetos desenvolvidos por esta instituição e as dificuldades encontradas nesse processo. A estratégia de pesquisa usada foi o estudo de caso. As evidências foram coletadas por meio de entrevistas pessoais e da análise de documentos. Entre as principais motivações encontradas para iniciar a organização, vale destacar o benefício social que a entidade pode trazer, pois os seus fundadores acreditavam na possibilidade de melhorar a vida das pessoas de comunidades desfavorecidas economicamente, gerando emprego e renda através do apoio aos pequenos negócios e aos seus empreendedores. As dificuldades apontadas durante a criação da organização foram típicas de novos empreendimentos, como a falta de recursos e de conhecimento do setor.

### 1. INTRODUÇÃO

A motivação para a escolha desse tema surgiu a partir da análise dos dados publicados pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) Brasil, que no ano de 2004, pela primeira vez, apresentou informações sobre o empreendedorismo social no país. Dentre os 34 países participantes do GEM, somente o Reino Unido havia pesquisado sobre o tema, sendo o Brasil o segundo a investigá-lo. Este relatório mostrou que 1,05% da população adulta no Brasil estava trabalhando em alguma atividade com fim social, que os homens eram aproximadamente três vezes mais propensos ao envolvimento com empreendimentos sociais do que as mulheres e que cerca de 75% destes empreendimentos eram conduzidos por pessoas com no mínimo o segundo grau completo. Apesar de serem poucos os dados apresentados neste relatório, foram suficientes para despertar o interesse em função da sua relevância e do número expressivo de pessoas envolvidas.

Apesar do campo ainda estar em desenvolvimento, nos últimos anos houve uma grande expansão e uma diversificação das organizações não-governamentais (ONGs). Conforme o estudo sobre o universo associativo no Brasil<sup>i</sup>, do qual as ONGs fazem parte, revela que no ano de 2002 existiam 276 mil fundações e associações sem fins lucrativos no país, empregando 1,5 milhão de pessoas. Os dados mostram uma grande pluralidade e heterogeneidade dessas entidades sem fins lucrativos, pois estão incluídas nesta pesquisa as igrejas; hospitais; escolas; universidades; associações patronais e profissionais; entidades de cultura e recreação, meio ambiente, de desenvolvimento e defesa de direitos. O estudo apresenta que o conjunto das associações e fundações é formado por milhares de instituições muito pequenas (aproximadamente 77% não têm nem um empregado) e por uma minoria que possui a grande parte dos empregados das organizações (1% do total, cerca de 2.500 entidades, possuem quase um milhão de trabalhadores)<sup>ii</sup>. (ABONG, 2005).

Estima-se que o terceiro setor movimenta cifras que correspondem a aproximadamente 1,5% do produto interno bruto brasileiro (LANDIM; BERES, 1999 apud ASHOKA, 2001). Conforme Roesch (2002) o crescimento e as mudanças observadas nestas instituições despertaram o interesse para a gestão das organizações não-governamentais nos meios acadêmicos. Para a autora a expansão do setor foi devido à descentralização na gestão de

políticas sociais pelo Estado e também pela diminuição dos financiamentos de agências internacionais, que forçou as ONGs a buscarem alternativas de auto-sustentação, por meio de atividades comerciais ou parcerias com o setor privado ou com o próprio Estado.

A escolha do caso Aliança Empreendedora como objeto deste estudo foi devido principalmente ao perfil de seus fundadores e ao seu processo de criação, pois a entidade foi criada por um grupo de jovens recém-formados e outros que ainda estavam na graduação. Algumas questões foram então colocadas para se conhecer melhor como ocorreu este processo: Quem são esses empreendedores? Por que resolveram criar uma organização social? Como ocorreu o processo de criação? Quais foram as dificuldades neste processo?

O objetivo central deste estudo foi analisar o processo de criação da organização não-governamental Aliança Empreendedora. Especificamente foram identificados o perfil sócio-econômico dos fundadores e os principais motivos para iniciar a organização. Além disso, foi feita uma descrição de como ocorreu o processo de criação do empreendimento social, destacando os seus objetivos, os projetos desenvolvidos por esta instituição e as dificuldades encontradas nesse processo.

## 2. O TERCEIRO SETOR

Para Fernandes (1994, p. 21) o termo terceiro setor pressupõe a existência de um primeiro setor, que no caso é o Estado e de um segundo, que é o mercado. No entanto, a referência é indireta, obtida da negação: não governamental e não lucrativo. Em termos gerais o terceiro setor significa para este autor o “conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos”, ou seja, o objetivo é atender as necessidades coletivas e não a geração de lucros, qualquer excedente obtido deve ser reinvestido nas próprias organizações. Na percepção de Salamon & Anheier (1992; 1996) é composto por um grupo de entidades que possuem as seguintes características: são organizações formalmente constituídas; institucionalmente separadas do governo; são autogovernadas, pois controlam suas próprias atividades; não distribuem os lucros aos diretores ou proprietários; e possuem participação voluntária.

Fernandes (1994) aponta um problema na definição acima sugerida por Salamon & Anheier (1992; 1996), ele questiona a exigência das organizações serem formalmente constituídas. Para o autor esta limitação é devido aos critérios de metodologia, pois as entidades estruturadas facilitam o trabalho de cadastramento, sendo possível a classificação. Na América Latina a maioria das organizações neste setor trabalha na informalidade, apesar de não ser fácil contabilizá-las, não é certo excluí-las do campo por questões de método.

Landim (1993), uma das pioneiras nos estudos dessa área no Brasil, considera as seguintes instituições como parte do terceiro setor: organizações da sociedade civil ou sem fins lucrativos; associações; entidades filantrópicas, beneficentes ou de caridade; fundações e organizações não-governamentais. Conforme a pesquisadora, a utilização do termo terceiro setor é bem recente, teve início nos anos de 1970 nos Estados Unidos para designar as organizações sem fins lucrativos que prestavam serviços públicos. Porém, na década seguinte, o termo: setor não lucrativo (*nonprofit sector*), passou a ser mais utilizado no país.

Ferreira (2005) afirma que no Brasil o termo terceiro setor é mais utilizado do que setor não lucrativo. Principalmente porque no caso brasileiro, as organizações privadas que geram lucros para os proprietários e são administradas conforme a lógica de mercado podem ser consideradas legalmente como sem fins lucrativos.

No entanto Alves (2002) concorda com Landim e afirma que o termo começou a ser usado na década de 1970, como exemplo cita Amitai Etzioni que em 1972 publicou o artigo *The Untapped Potencial of the Third Sector* e Theodore Levitt que em 1973 publicou o livro *The Third Sector: new tactics for a responsive society*. O termo caiu em desuso nos anos 80 e

ressurgiu nos anos 90, principalmente devido à disseminação dos resultados do *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*. O autor afirma, contudo, que a divulgação desses resultados não se deu por acaso nem se explica exclusivamente pelos méritos dos pesquisadores da Universidade *Johns Hopkins*. Alves (2002, p.13) afirma que o “Terceiro Setor é um termo guarda-chuva em que se incluem vários tipos de organizações e no qual, ao mesmo tempo, incluem-se também diferentes marcos teóricos”.

Falconer (1999, p. 2) também acredita que existe uma certa confusão, principalmente porque considera que este campo ainda está em formação. Para o autor é comum a rápida alteração da linguagem utilizada, “como é próprio de áreas novas de conhecimento, na ausência de paradigmas ou modelos explicativos dominantes, as disciplinas e escolas competem por espaço e influência, modificando rapidamente o horizonte do campo”. Existem vários termos diferentes que possuem significados parecidos. Os mais usados, citados pelo autor, são: organização sem fins lucrativos, não-governamental, da sociedade civil ou terceiro setor. Para Falconer (1999) no passado, a causa era suficiente para justificar uma doação de recursos a fundo perdido para uma instituição sem fins lucrativos, os financiadores não faziam exigências quanto aos resultados a serem alcançados com o emprego destes. Todavia, atualmente existe uma maior dificuldade na arrecadação de recursos financeiros para estas organizações e a habilidade de gestão está sendo cada vez mais exigida, “seja pela percepção de seus dirigentes ou por pressão externa de financiadores, a habilidade de gerir é vista como a competência mais desejável e menos presente nas organizações do terceiro setor” (FALCONER, 1999, p. 114). Por isso o autor (1999, p.118) chama a atenção para os possíveis efeitos colaterais da implantação de ferramentas de gestão utilizadas no mercado sem a devida adaptação às peculiaridades encontradas no terceiro setor, “para evitar a perda, nem bem conquistada, da identidade deste setor”.

Oliveira (2004) também concorda que nos últimos tempos houve um grande crescimento da utilização das técnicas de gestão no campo social. Inclusive o pesquisador acredita que o conceito e a prática do empreendedorismo voltados para o campo social é oriundo deste processo.

### 3. EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Young (apud FERREIRA, 2006) afirma que o conceito “*social entrepreneur*” foi ignorado até o início dos anos de 1980 pelo setor não lucrativo. Este conceito surgiu quando houve o desenvolvimento das atividades comerciais pelas organizações não lucrativas, devido às dificuldades financeiras dada a diminuição do financiamento público. Nesta época começaram a surgir discussões em torno da capacidade de gestão dos dirigentes destas instituições (que eram geralmente artistas, assistentes sociais, médicos, enfermeiras, professores e outros que acabavam assumindo também as tarefas administrativas da organização).

Dees (1998) afirma que o conceito de empreendedorismo pode ser aplicado tanto na área dos negócios como no social. O autor combina os conceitos sobre geração de valor (Say), inovação e agentes de mudança (Schumpeter), busca da oportunidade (Drucker) e utilização máxima dos valores (Stevenson), para definir o empreendedor social. A seguir são mostrados os elementos básicos apontados por ele que caracterizam esses indivíduos:

1) São agentes de mudança no setor social: atacam as causas dos problemas ao invés de tratar simplesmente dos sintomas; buscam criar mudanças e melhorias sustentáveis.

2) Adotam uma missão de gerar e manter valor social: o impacto social é a medida principal, procuram retornos sociais de longo prazo em seus investimentos.

3) Identificam e buscam novas oportunidades: empreendedores enxergam oportunidades onde outros vêem problemas, os empreendedores sociais não são guiados simplesmente pela

percepção de uma necessidade social ou pela sua compaixão, ao invés disso têm uma visão de como alcançar melhorias e são persistentes, determinados para fazer a visão funcionar.

4) Engajam num processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuo: procuram caminhos inovadores para garantir que os seus empreendimentos tenham acesso aos recursos pelo tempo que estiver gerando valor social.

5) Agem arrojadamente sem se limitar pelos recursos disponíveis: usam eficientemente os escassos recursos - fazem mais com menos - e conseguem atrair recursos de terceiros por meio de parcerias e colaborações.

6) Exibem um elevado senso de transparência para com seus parceiros e público e pelos resultados gerados: buscam promover melhorias reais para a comunidade e mostram os retornos – sociais e/ou econômicos – para os parceiros investidores. Quando possível, avaliam o crescimento em termos de resultados sociais, financeiros e de gestão.

Para Roberts & Woods (2005) muitos dos atributos e talentos dos empreendedores sociais e dos convencionais são semelhantes, ambos são visionários, inovadores, estão atentos às oportunidades, valorizam a construção de alianças e de redes de contato, e são apaixonados pelo que fazem. Os empreendedores sociais também utilizam muitas ferramentas e conhecimentos do mundo dos negócios, porém se diferem na motivação e no propósito. Eles tendem a comunicar suas visões em termos morais, com desejos de justiça social, buscam atender as necessidades sociais enquanto os convencionais buscam atender as necessidades financeiras. Melo Neto e Froes (2002) acreditam também que existem diferenças entre o empreendedorismo privado e o empreendedorismo social. Os autores apresentam no Quadro 01 as principais diferenças.

Quadro 01 - Empreendedorismo privado x Empreendedorismo social

<b>Empreendedorismo privado</b>	<b>Empreendedorismo social</b>
1. É individual.	1. É coletivo.
2. Produz bens e serviços para o mercado.	2. Produz bens e serviços para a comunidade.
3. Tem o foco no mercado.	3. Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais.
4. Sua medida de desempenho é o lucro.	4. Sua medida de desempenho é o impacto social.
5. Visa satisfazer necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio.	5. Visa resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las.

Fonte: Melo Neto e Froes (2002, p. 11).

Para Melo Neto e Froes (2002, p. 34) o empreendedor social é “movido a idéias transformadoras e assume uma atitude de inconformismo e crítica diante das injustiças sociais existentes em sua região e no mundo”. É um tipo de empreendedor que tem o desejo de ajudar as pessoas; quer desenvolver a sociedade e implementar ações que garantam o auto-sustento e a melhoria contínua do bem-estar da comunidade. O empreendedor social para a Ashoka<sup>iii</sup> (2001, p. 35) é “alguém que tem idéias novas, pensa e age criativamente, tem personalidade empreendedora e coloca em tudo que pensa e faz o ideal de produzir impacto social benéfico”.

Para Dees (1998) muitas organizações do setor social são vistas como ineficientes, ineficazes e sem respostas aos problemas, portanto aponta os empreendedores sociais como necessários para o desenvolvimento de novos modelos de gestão. Este autor concorda que os empreendedores sociais possuem um conjunto de características comportamentais excepcionais, por isso ele sugere que estes comportamentos sejam incentivados nas pessoas que possuem capacidade para realizar este tipo de trabalho. Contudo, o autor lembra que nem todo líder de uma organização social pode ser considerado um empreendedor. O empreendedor social é uma rara espécie de líder e deve ser reconhecido como tal.

Roberts & Woods (2005) apontam para a necessidade de diferenciar os empreendedores sociais das pessoas que praticam caridade e ações beneficentes. Claro que no centro de suas ações existe uma motivação benevolente, mas vai além disto. Existem muitas pessoas com uma perspectiva semelhante, são caridosas e ajudam os outros, mas os empreendedores sociais são pessoas de negócio, eles não são necessariamente contra o lucro. O Quadro 02 mostra as diferenças existentes entre uma organização social tradicional e uma organização social empreendedora.

Quadro 02 - Comparação entre organizações sociais tradicionais e organizações sociais empreendedoras

<b>Organização social tradicional</b>	<b>Organização social empreendedora</b>
Estatuto e regras direcionadas	Missão direcionada
Hierarquia	Time/trabalho orientados
Especialização de responsabilidade	Integração de responsabilidade
Controle centralizado	Descentralização/ <i>empowerment</i>
Contabilidade conforme as regras	Contabilidade conforme os resultados
Foco no que é melhor para a organização	Foco no que é melhor para o cliente
Ênfase nos programas	Ênfase no centro das competências
Valor uniforme	Valor flexível
Qualidade baseada no padrão profissional	Qualidade indo ao encontro ou excedendo as expectativas do cliente
Gerenciamento dos custos	Gerenciamento dos valores
Ordem de serviço exclusiva	Escolha e competição
Dependente de recursos	Financeiramente auto-suficiente
Tentar ser todas as coisas para todas as pessoas	Nicho-orientado

Fonte: Thalhuber citado por Vieira (2001, p. 28).

#### 4. O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS

Apesar do crescimento das pesquisas sobre empreendedorismo, existem poucos estudos explorando o processo de criação de negócios, principalmente estudos empíricos relacionados com o processo de gestação, isso quer dizer, do período da concepção ao nascimento de uma nova empresa (LIAO; WELSCH, 2002; REYNOLDS; MILLER, 1992).

O processo de criação de empresas refere-se à seqüência temporal de eventos ou das atividades que ocorrem quando os empreendedores criam seus novos negócios (LIAO; WELSCH, 2002). Por sua vez, Borges, Simard e Fillion (2005) consideram que esse processo é o conjunto de todas as atividades executadas pelos empreendedores para o *design*, o estabelecimento e o lançamento do negócio. Liao e Welsch (2002) destacam que outros termos são utilizados contendo o mesmo significado de processo de criação, por exemplo: gestação de firma (*firm gestation*), emergência organizacional (*organizational emergence*), pré-organização (*preorganization*) e *start-up*.

Para Gartner (1985) a criação de um novo negócio é um fenômeno complexo e multidimensional. Os empreendedores e suas empresas variam bastante, pois as ações que são tomadas e o ambiente em que operam são diversos. Contudo, uma vez que a variação e a complexidade da criação de um novo empreendimento são reconhecidas, é necessário encontrar uma estrutura para descobrir e avaliar as similaridades e as diferenças entre os novos negócios. Não se pode assumir que todos os empreendedores apresentem uma população homogênea, então outros subconjuntos dentro do universo dos empreendedores devem ser procurados para que as pesquisas possam produzir resultados significativos. O autor sugere a utilização de uma estrutura para auxiliar na descrição da criação de novos empreendimentos, esta possui quatro dimensões que são: a) indivíduo(s) - as características da(s) pessoa(s) que inicia(m) o negócio; b) organização – o tipo de empresa que é criada; c) ambiente – a situação que envolve o novo empreendimento; d) processo – as ações tomadas pelo empreendedor para iniciar o novo negócio. Para Gartner (1985) esta estrutura serve para

providenciar um meio sistemático para comparar e contrastar a complexidade dos novos negócios. Nenhum processo de criação pode ser compreensivelmente descrito a não ser que todas as quatro dimensões sejam investigadas. O autor, longe de ver os empreendedores e seus negócios como uma população homogênea, reconhece e aprecia a complexidade e a variação que permeia a criação de novos empreendimentos.

Borges, Simard e Filion (2005), assim como Gartner (1985), acreditam também que o empreendedor, o processo de criação, o novo negócio e o ambiente, devem ser levados em conta em qualquer estudo sobre criação de negócios. Em uma pesquisa realizada por estes autores no Canadá sobre este tema, foram observados detalhadamente os estágios e as atividades do processo de criação, os fatores de sucesso, as dificuldades encontradas pelos empreendedores, os recursos necessários para a iniciação, o plano de negócios e a oportunidade do negócio. Nesta pesquisa participaram 196 empreendimentos, todos foram criados entre 1 de janeiro de 1999 e 30 de setembro de 2004 e possuíam pelo menos quatro empregados. A revisão de literatura mostrou que era preferível focar em negócios que completaram todos os estágios do processo de criação. Contudo, ainda era preciso que a experiência estivesse fresca em suas mentes, por isso foram escolhidos empreendedores que lançaram seus negócios com menos de cinco anos atrás.

Para alcançar os propósitos do estudo, o processo de criação foi dividido em quatro estágios, de acordo com o quadro 03: 1) Iniciação; 2) *Design* e Preparação; 3) *Start-up*; 4) Operacionalização.

Quadro 03 – Modelo de estágios e atividades do processo de criação de negócios

Estágio	Iniciação	<i>Design</i> e Preparação	<i>Start-up</i>	Operacionalização
Atividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação da oportunidade de negócio.</li> <li>2. Reflexão e desenvolvimento da idéia de negócio.</li> <li>3. Decisão de criar o negócio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleção do plano de negócio.</li> <li>2. Conclusão do levantamento do mercado.</li> <li>3. Condução dos recursos.</li> <li>4. Criação do time de empreendedores (sócios).</li> <li>5. Registro da marca e/ou patente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incorporação legal do negócio.</li> <li>2. Compromisso de tempo integral com o projeto.</li> <li>3. Organização de instalações e equipamentos.</li> <li>4. Desenvolvimento do primeiro produto ou serviço.</li> <li>5. Contratação de empregados.</li> <li>6. Primeiras vendas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conclusão das promoções ou das atividades de marketing.</li> <li>2. Vendas.</li> <li>3. Ponto de equilíbrio (<i>Break-even</i>).</li> <li>4. Planejamento formal.</li> <li>5. Administração do negócio.</li> </ol>

Fonte: Borges, Simard e Filion (2005, p.3).

O estudo de Borges, Simard e Filion, (2005) mostrou claramente que empreendedores precisam de mais treinamentos para que possam ser preparados para a criação, o *start-up* e o gerenciamento de pequenas firmas. Apesar da maioria dos empreendedores da amostra serem capazes de obter suporte e conselhos nos estágios iniciais, eles eram menos afortunados nos estágios posteriores. Disseram que precisam de suporte nas fases mais difíceis como o *start-up* e a operacionalização. Baseados nos resultados, os autores formularam um número de recomendações para as agências de suporte, os empreendedores, as instituições de educação e treinamento, e as universidades que oferecem cursos de criação de negócios. Os autores acreditam que estas recomendações podem contribuir para o desenvolvimento do empreendedorismo na província de Quebec, e também melhorar o suporte dos serviços disponíveis aos milhares de indivíduos que lançam novos negócios todos os anos.

Para Reynolds e Miller (1992) existem duas teorias dominantes utilizadas para descrever a criação de novos empreendimentos que são: a) a entrada de um ator econômico e b) o nascimento de um organismo biológico. O ator econômico refere-se ao modelo clássico

da economia que tem como foco o sistema de mercado. Trata as organizações como participantes que entram e saem do mercado competitivo. A maioria dos economistas afirma que leva um certo tempo para que as novas empresas se organizem e entrem no mercado ou para uma firma ativa interromper suas atividades. Já a analogia biológica é freqüentemente vista como parte do ciclo de vida da organização (WHETTEN, 1987 apud REYNOLDS; MILLER, 1992). A característica chave desta concepção é de ser uma tentativa para especificar os eventos importantes da gestação e a seqüência em que ocorrem. Se esta seqüência é invariável, o assunto muda para determinar o ponto quando o processo de gestação é completado e uma nova entidade empresarial é criada. Para Reynolds e Miller (1992) estas duas teorias se completam. A analogia biológica foca no tempo da concepção, nos eventos envolvidos no desenvolvimento de um sistema econômico, e termina com o nascimento de uma nova empresa. A perspectiva do ator econômico ignora a concepção do processo e enfatiza nas alternativas para decidir quando a empresa nascente pode ser considerada uma entidade ativa de negócio.

Os estudos de Reynolds e Miller (1992) sugerem que o processo de gestação de empresas é muito mais diverso e complexo do que as teorias prévias implicam. Estes pesquisadores, após analisarem os quatro eventos-chave do processo de gestação (principais compromissos pessoais, primeiras contratações, financiamentos iniciais, e as primeiras vendas) em mais de 3.000 empresas estabelecidas nos Estados Unidos, encontraram variações significativas na duração, na seqüência e no padrão do processo de gestação. Nem todos os quatro eventos foram relatados pelas firmas (a venda foi o evento mais prevalente) e cada seqüência possível de evento foi relatada. A duração do período de gestação variou de um mês (1/5 relatou que todos os eventos ocorreram no mesmo mês) até 10 anos.

## 5. METODOLOGIA

Para este estudo foi utilizada a abordagem qualitativa, que conforme Godoy (1995, p. 58), “não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve”. Este trabalho pode ser classificado como exploratório, devido ao tema empreendedorismo social ser bem recente e existir poucos trabalhos nesta área no Brasil e no mundo. Como afirmam Saunders, Lewis e Thornhill (2000) os estudos exploratórios buscam responder a pergunta: o que está acontecendo? São úteis quando se deseja compreender mais sobre um determinado problema. Além de ser considerada exploratória, pode ser também classificada como descritiva, porque tem como objetivo descrever com detalhes o processo de criação de um empreendimento social.

A estratégia de pesquisa usada foi o estudo de caso. Yin (2001) acredita que a investigação que utiliza este tipo de estratégia encara uma situação única e apresenta mais variáveis interessantes do que pontos de dados. As proposições teóricas são desenvolvidas previamente para que a coleta e a análise dos dados possam ser conduzidas. Possui uma base formada com diversas fontes de evidências, com os dados convergindo em forma de triângulo. Para este autor, o estudo de caso é usado geralmente em investigações que envolvem “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, 2001, p. 19).

Para Yin (2001) o protocolo é um meio de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e serve principalmente para orientar o pesquisador na condução de seu estudo. O protocolo utilizado neste trabalho pode ser resumido em alguns passos, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica em: livros, revistas científicas, *sites*, dissertações e teses, relacionados ao tema objeto do estudo. Após esta etapa foi elaborado um roteiro de entrevista

baseado nas categorias analíticas adotadas no estudo: perfil dos empreendedores sociais, perfil da organização e as etapas da criação do empreendimento que foram divididas em iniciação, *design* e preparação, *start-up* e operacionalização. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, que conforme Laville e Dionne (1999, p.188) significam uma “série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento”, com os dois principais fundadores da instituição no mês de setembro de 2005. Estas entrevistas foram totalmente gravadas e transcritas para que nenhuma informação fosse perdida. Algumas respostas foram obtidas depois, devido à necessidade de complementar com alguns dados que não foram relatados. De maneira informal, foram feitas observações diretas ao longo da visita de campo. Também foram utilizados como fonte de evidência os dados secundários obtidos por meio dos documentos administrativos internos e de informações divulgadas no *site* da organização.

Conforme Godoy (1995a), os dados no estudo de caso devem ser coletados nos locais onde os eventos e os fenômenos, que estão sendo investigados, naturalmente acontecem, ou seja, não sendo em laboratórios ou ambientes controlados pelo investigador. Por isso as informações utilizadas neste trabalho foram coletadas na própria sede da organização não-governamental Aliança Empreendedora, localizada na área central da cidade de Curitiba – Paraná.

## 6. O CASO DA ALIANÇA EMPREENDEDORA

A Aliança Empreendedora tem como objetivo gerar trabalho e renda em comunidades desfavorecidas economicamente, através do apoio as empresas e aos empreendedores destas regiões. Atua na formação de redes colaborativas, desenvolve atividades de capacitação, treinamento, assessoria e orientação em gestão. Realiza eventos e projetos visando promover a cultura empreendedora nestas comunidades. A missão da organização é: “Unir forças para, através do empreendedorismo, inspirar a sociedade e criar um ambiente que incentive e impulse empreendedores e seus negócios, gerando trabalho, renda e mudanças culturais em prol do desenvolvimento econômico e social do país”.

A organização desenvolve diversos projetos como o Programa de Educação Empreendedora, que busca inspirar e disseminar o empreendedorismo para as comunidades como forma de transformação econômica e social. Cada programa tem a duração de 25 a 40 horas, com turmas de 15 a 50 pessoas.

Os Centros do Empreendedor foram criados por meio de parcerias junto à comunidade. Nestes locais são realizados os encontros, as capacitações e as assessorias aos empreendedores da região, com o auxílio dos Voluntários Aliança. Estes voluntários são estudantes universitários e profissionais de diversos setores que são selecionados conforme seus conhecimentos e habilidades. Cada Centro tem sua atuação focada em três diferentes vertentes: a) Capacitações e fomento ao empreendedorismo: para os interessados em se tornarem empreendedores; b) Pré-incubação: para quem deseja ou está abrindo um negócio. Nesta fase desenvolve-se melhor a visão do negócio e do ambiente em que vai ser ou está sendo inserido, para melhorar as chances de se manter, crescer e competir no mercado; c) Assessoria para empresas e negócios já existentes na região: ajuda os empreendedores atuantes na melhoria da estrutura e dos processos de suas organizações, podendo atender uma necessidade específica ou identificar e reduzir os problemas que afetam o crescimento.

Outra área de atuação da organização é a Aliança Social cujo objetivo é apoiar, fortalecer e orientar ONGs e grupos comunitários de geração de renda. Esta assessoria envolve questões ligadas à produção, logística e comercialização dos produtos e/ou serviços que são elaborados ou prestados por estas ONGs e grupos, trabalhando com estratégias de qualidade e preço para o ideal desenvolvimento das atividades.



A Aliança Empreendedora possui cerca de 16 voluntários ativos, sendo que no total já participaram aproximadamente 60. Com o Programa de Educação Empreendedora já foram atendidas cerca de 390 pessoas desde a fundação. Já foram apoiados 38 empreendimentos (empresas em funcionamento, novas empresas e grupos de geração de renda). Para o futuro, os representantes da entidade desejam formar parcerias com relação ao micro-crédito e desenvolver melhor os projetos de redes.

### 6.1 Perfil dos fundadores e suas motivações

O primeiro entrevistado é do sexo masculino e foi denominado fundador A e a segunda entrevistada, do sexo feminino, como fundadora B. Ambos nasceram na cidade de Curitiba – PR, possuem 23 anos, são solteiros e moram com os pais.

O pai do fundador A é representante comercial e a mãe foi professora (não atua mais nesta área). Ele pertence a classe social média, estudou o 1º e o 2º graus em escola particular e atualmente estuda no último ano da graduação em Administração na Universidade Federal do Paraná - UFPR. A sua religião é a católica, mas não é praticante. Afirma se sustentar somente com o trabalho na Aliança Empreendedora e não desenvolve nenhuma outra atividade para complementar a sua renda. Os pais o auxiliam financeiramente quando a organização não tem recursos suficientes para remunerar o seu trabalho. Fez dois estágios em empresas privadas antes de iniciar a ONG, o primeiro em uma instituição que trabalha na área de gerenciamento de projetos e o segundo no Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas, relacionado à incubadora de empresas. Em cada um deles ficou trabalhando aproximadamente quatro meses. Em setembro de 2004 foi escolhido como líder-parceiro pela Fundação Avina<sup>iv</sup> devido aos trabalhos desenvolvidos na área social.

O pai da fundadora B trabalha com táxi e a mãe é do lar. Ela estudou o 1º e o 2º graus também em escola particular e concluiu a graduação em comércio exterior na UFPR em 2004. Atualmente está terminando a pós-graduação *latu sensu* em gestão de assuntos públicos na Pontifícia Universidade Católica do Paraná. É católica e participa semanalmente das atividades religiosas. Ao ser questionada se conseguia se sustentar somente com o trabalho na Aliança Empreendedora ou se desenvolvia outro tipo de atividade para complementar a renda, respondeu: “estou buscando outro tipo de atividade para ter renda, na verdade nem é para complementar”. Ela recebe ajuda financeira dos pais e afirmou que antes recebia uma remuneração da organização, mas que o contrato de renovação ainda estava em processo e já fazia algum tempo que trabalhava como voluntária. Realizou algumas consultorias em empresas privadas, mas nunca trabalhou efetivamente em uma delas.

Os entrevistados ao iniciarem o curso de graduação na UFPR em 2000, participaram do processo de seleção da Empresa Júnior - EJ e conseguiram entrar. No primeiro ano o fundador A foi o coordenador geral do IX Encontro Nacional de Empresas Juniores, e em 2001 assumiu a diretoria de desenvolvimento humano. A coordenação do evento passou a ser então da fundadora B, que anteriormente já havia desenvolvido diversos projetos dentro da EJ. Ambos saíram voluntariamente no final do ano de 2001.

Para ele a coordenação do evento trouxe muito aprendizado, principalmente porque no início eles só tinham a idéia de realizar o encontro, mas não existiam recursos, conhecimentos específicos para a organização de eventos e contatos. Apesar destas dificuldades eles conseguiram realizar, depois de cerca de um ano e meio, no mês de agosto de 2001, o IX Encontro Nacional de Empresas Juniores. O que o surpreendeu foi a participação de quase 1.000 pessoas de todo o país, o que tornou este evento o maior já realizado pela EJ, “... então isso teve muito impacto na questão de viabilizar o que aparentemente não é possível”. Apesar de ter ficado somente dois anos trabalhando no local, até hoje ele mantém

relações como conselheiro da Empresa Júnior. Ambos afirmaram que tiveram contato com o trabalho voluntário pela primeira vez através da EJ.

... eu fiquei dois anos lá, trabalhando muito com pequenas empresas, com projetos, que acaba sendo um trabalho social também, que se aprende muito, mas também está auxiliando uma série de empresas que não têm condições de contratar consultoria, [...], de ter um auxílio especializado. Então começou na empresa júnior o trabalho voluntário. (fundador A).

A fundadora B afirmou que “era um lugar onde a gente tinha espaço para criar, para trabalhar e aí os nossos conhecimentos ajudavam as outras pessoas”.

Somente a mãe do fundador A participa de uma atividade social. Ela é voluntária no programa menor aprendiz, todavia faz pouco tempo que se envolveu em uma atividade desse tipo. Para ele, o seu pai foi um grande modelo, um empreendedor, pois apesar das diversas dificuldades que passou desde a infância no interior do Rio Grande do Norte, conseguiu, com muito trabalho, melhorar a sua condição de vida. “É um exemplo de seriedade, de honestidade... Não estudou, mas a experiência dele é bem grande”.

Com relação ao apoio que tiveram para criar uma ONG, ambos disseram que no início não tiveram apoio dos familiares e da maioria de seus amigos, somente daqueles amigos que já estavam participando e interagindo do processo de criação da ONG. “... tive apoio de amigos que montaram comigo a Aliança, né... porque dos outros, achavam que era uma besteira, que não ia dar em nada, e dos pais aquela visão de que eu tinha que ir para uma empresa, que este negócio não ia ter sucesso” (fundador A).

Para a fundadora B o processo foi semelhante “A minha família acha que até hoje eu tenho que estar trabalhando em uma multinacional, não sabem o quê que eu faço numa ONG, os meus amigos também não entendem direito”. (fundadora B).

O problema da falta de apoio neste tipo de organização é justamente relacionada a questão da remuneração pelos serviços prestados. “Entre empresa e terceiro setor, eles preferem empresa. [...] Porque a ONG não me dá sustentabilidade financeira, então é mais pela questão financeira, não pela questão ideológica”. (fundadora B).

O fundador A disse que não teve apoio nem quando saiu da EJ, porque pela lógica da empresa no terceiro ano ele iria para a presidência, e nem quando saiu dos estágios para começar algo novo. Afirma que no começo as pessoas sempre criticam estas mudanças, mas com o tempo, quando o empreendimento começa a dar certo eles acabam apoiando. “... e eu saí para começar algo novo, na insegurança, na não certeza e eles criticaram, daí eles sempre criticam, mas depois eles gostam e agora apóiam sim, mas no começo não teve apoio não. E a gente não tinha nada, não tinha sala, não tinha dinheiro, não tinha contato, etc.”.

Com relação às motivações para iniciar a organização a fundadora B afirmou: “... foi a causa, foi esta questão da gente poder com o nosso conhecimento estar ajudando alguém”. Ela acredita que a idéia da Aliança Empreendedora é inovadora: “eu acho que a Aliança é pioneira, nesta parte de ajudar em gestão. Não ajudar em doação, a gente ajuda a sociedade de uma maneira para que ela seja auto-sustentável”.

O fundador A explicou suas motivações a partir da crença de que a divulgação da cultura empreendedora nas comunidades menos favorecidas economicamente poderá incentivar as pessoas dessas regiões a mudarem suas vidas. O apoio aos empreendedores é importante, contudo afirma que a mudança deve sempre partir das próprias pessoas dessas comunidades. Ele crê que estas pessoas não devem ficar esperando do governo ou das próprias ONGs as soluções para seus problemas, devem, por elas mesmas, tentar mudar a situação.

Apesar dos fundadores terem a idéia de que a Aliança Empreendedora pode ajudar as comunidades, acreditam que os problemas dos empreendedores devem ser resolvidos por eles

mesmos. Não buscam impor as soluções e sim estimulá-las. Para a fundadora B, a escolha dessa área de atuação foi devido à crença do grupo no incremento do desenvolvimento social através do meio econômico. Para ela não adianta oferecer cestas básicas se a pessoa vai se tornar dependente, conforme depoimento a seguir:

Apesar da gente não sanar as necessidades mais básicas, imediatas das pessoas, a gente ajuda aquele cara que está a 15 anos com aquela automecânica, trabalhando que nem um louco, a melhorar a gestão, para que ele tenha um ganho melhor, para que ele desenvolva melhor o negócio, que é o seu sustento. [...] Aprendendo a própria questão de gestão, ele vai estar melhorando a automecânica, o empreendimento dele, e ele vai estar melhorando a qualidade de vida, no mínimo, de dentro da casa dele.

Para o fundador A, esta área de atuação foi escolhida porque é justamente onde eles podem contribuir e onde podem aprender. Comenta que não realizou nenhum tipo de pesquisa antes de escolher a área, pois acreditava não ser necessário. "... mas o motivo nem precisa de pesquisa para você ver a situação, né... Só abrir o jornal que dá para ver que emprego já não vai ter, que carreira não existe mais, e que faculdade já não garante nada".

Com relação ao trabalho desenvolvido, a fundadora B comentou que gosta do que faz, porém não consegue se visualizar daqui uns 20 anos trabalhando como agora na organização. Como tem a formação em comércio exterior, pretende atuar no mercado para obter mais experiência na área e fazer com que os conhecimentos técnicos adquiridos com esta experiência possam retornar para o desenvolvimento das ONGs como uma fonte de sustentabilidade (na área de captação de recursos internacionais, doações internacionais). "É só isso que não me satisfaz dentro da Aliança, a questão de não trabalhar com o comércio exterior, para que isso se reverta para ela futuramente". Apesar de possuir o desejo de atuar no mercado privado pretende estar sempre vinculada a Aliança de alguma forma, auxiliando no desenvolvimento de estruturas, na captação de recursos ou de outras maneiras, principalmente porque foi uma das fundadoras da organização.

O fundador A também gosta do que está fazendo, mas não está totalmente satisfeito com os resultados ainda, contudo acredita ser esta uma característica do empreendedor social.

Um empreendedor social nunca está satisfeito com os resultados, acho que isso tem que ser uma característica do empreendedor social, porque a partir do momento que ele está satisfeito que nem um empresário, a empresa começa a parar, começa a acomodar, ela tem que crescer cada vez mais. No caso de uma ONG ela tem que atender e melhorar o atendimento cada vez mais, então a gente está feliz com a evolução, mas não ainda contente com o resultado, a gente espera melhorar muito.

Por ser o fundador ele acredita que não é qualquer proposta de emprego que vai fazer com que ele desista da organização. "... se a proposta atender a tudo que a causa, os objetivos da Aliança se propõe, talvez... Aí não existe este problema, porque você só vai estar mudando o nome da organização, mas você tem que continuar fiel a isso".

Ambos acreditam que o empreendimento está dando certo. O fundador A diz que antes eles precisavam buscar os projetos e hoje aparecem muitas pessoas que desejam estabelecer uma parceria e desenvolver trabalhos com a Aliança Empreendedora. Ele acredita que os empreendedores e os voluntários estão gostando do que está sendo feito pela instituição.

## 6.2 O processo de criação da Aliança Empreendedora

A idéia da criação da Aliança Empreendedora surgiu após os entrevistados assistirem a palestra de um representante da ONG Comunidade Empreendedores de Sonhos, no X

Encontro Nacional de Empresas Juniores em outubro de 2002, na cidade de São Paulo. Após este evento decidiram implantar uma filial desta entidade na cidade de Curitiba e fundaram então a Empreendedores de Sonhos do Paraná, juntamente com outros dois amigos que atualmente não estão mais trabalhando com eles.

Inicialmente trabalharam com uma incubadora social de pequenos negócios relacionada à confecção, formado por jovens de uma comunidade economicamente desfavorável localizada na região do Cajuru em Curitiba. Depois de muitas dificuldades conseguiram construir um barracão onde as empresas foram implementadas.

Depois de aproximadamente um ano de projeto baseado no modelo da Empreendedores de Sonhos, eles fizeram uma análise da metodologia utilizada e levantaram alguns pontos fracos. As principais dificuldades identificadas durante este processo foram: no modelo da Comunidade Empreendedores de Sonhos só poderiam participar jovens, porém várias pessoas empreendedoras, que não eram jovens, entraram em contato e não podiam receber auxílio, justamente por não fazerem parte do segmento foco. Além disso, o empreendimento deveria ser somente na área de confecção. O espaço físico também foi considerado um problema, pois o local gerava muitas despesas por causa da limpeza, energia, telefone e segurança (pois nenhuma seguradora fazia seguro na região onde foi instalada). Percebeu-se que a existência do espaço físico não era uma condição essencial para a realização dos empreendimentos, pois a maioria dos pequenos negócios de interesse era na área de prestação de serviços. Era necessário também oferecer mais atenção ao processo de pré-incubação e assessoria, porque os jovens participantes da comunidade ainda não estavam suficientemente maduros para atuarem nas empresas.

Após uma análise do projeto da organização, decidiram reformular as estratégias de atuação e desenvolveram uma outra metodologia que não atendia somente a uma área. O foco não deveria ser mais a incubação e sim a assessoria, a pré-incubação, as capacitações, os programas de educação empreendedora e a formação de redes. Decidiram que a incubadora só deveria ser iniciada após a comunidade possuir as pessoas capacitadas e os empreendimentos bem encaminhados que justifiquem a sua construção. Em dezembro de 2004 esta nova metodologia estava sendo desenvolvida, todavia ainda existiam dúvidas se era melhor continuar trabalhando como uma filial ou então criar uma nova organização que fosse independente. Devido a estas novas idéias e as propostas de mudança, além de alguns problemas pessoais de relacionamento entre os grupos da filial do Paraná e da matriz do Ceará, os integrantes do Paraná decidiram se separar da Comunidade Empreendedores de Sonhos em janeiro de 2005 e criaram uma outra organização, a Aliança Empreendedora. “O grupo do Paraná acabou crescendo muito... Não tinha mais como ficar como Empreendedores de Sonhos, limitado a burocracia, a demora da aprovação... E aí a gente montou a Aliança” (fala do fundador A). Apesar da separação, as organizações atualmente são parceiras.

Houve uma época de transição entre as duas organizações antes da Aliança Empreendedora ser formalmente criada em abril de 2005. Os parceiros do projeto da Empreendedores de Sonhos Paraná transferiram o apoio para a nova instituição. A Aliança Empreendedora conseguiu a qualificação como OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, em junho de 2005. No total foram sete fundadores, todos ex-empresários juniores da UFPR, alguns são recém-formados e outros são ainda graduandos. Somente os dois fundadores que foram entrevistados participaram de todo o processo de criação desde a filial da Empreendedores de Sonhos no Paraná.

Conforme o fundador A, a Aliança Empreendedora atua somente no Paraná, mas já recebeu convites para iniciar seus trabalhos nos estados do Espírito Santo e da Bahia, porém não foram aceitos, apesar da visão da organização de se expandir pelo país, pois atualmente a instituição está em um processo de consolidação e desenvolvimento de sua metodologia.

### 6.3 As dificuldades e os principais obstáculos enfrentados no processo de criação

Para a fundadora B as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de criação foram: não existia uma metodologia pronta da Comunidade Empreendedores de Sonhos, apesar de ser considerada uma filial eles tiveram que elaborar e desenvolver todo o projeto, com pouco auxílio da matriz. Não havia muito contato direto com a equipe do Ceará. Além disso, não tinham conhecimento do mercado onde estavam atuando, faltavam recursos e infraestrutura. A maior dificuldade apontada pela fundadora B foi o de conseguir os primeiros patrocínios, o de convencer os parceiros a investir em uma idéia, que ainda não apresentava resultados.

A dificuldade maior eu acho que é, assim, você conseguir patrocínio, pessoas que invistam na idéia de investimento social, sem você ter aqueles números que brilham nos olhos de todo mundo, sem você ter ainda implantada a metodologia. Então a principal dificuldade é a falta de confiança do pessoal. Por um lado é até bom porque tem um monte de ONG pilantra por aí, mas essa foi a principal dificuldade.

A pouca idade foi relatada pelos dois fundadores como uma dificuldade, principalmente no momento de pedir patrocínios. Para o fundador A também pesou a falta de experiência e conhecimento na área. O depoimento a seguir registra este momento de dificuldade, quando foi feito o primeiro contato para conseguir apoio com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE:

O primeiro projeto que a gente apresentou para o SEBRAE, na época da Empreendedores de Sonhos, a gente estava propondo 15 incubadoras, e a gente fala hoje que graças a Deus não deu certo, porque era uma pretensão absurda, era uma visão ainda teórica, a gente teria que ralar muito ainda na prática, na experiência, pra ter a maturidade. E hoje se vier recurso para 15 incubadoras aqui pra Aliança, a gente ainda vai negociar para tentar fechar 5, 6, porque a questão do terceiro setor, muita gente se entusiasma, enche os olhos, mas falta um pouco da maturidade, de responsabilidade, [...] metodologia, processo, então no começo, por a gente não ter experiência, a gente achava que era possível... Aquela vontade de salvar o mundo [...] Só que na realidade as coisas são mais difíceis.

Para o fundador A, existem diferenças notáveis entre o trabalho desenvolvido em uma ONG e uma empresa privada. “A empresa é criada para benefício primeiro do empreendedor, aumentar a independência econômica dele, aumentar os ganhos financeiros dele e de ONG não, é o contrário, é o benefício da sociedade”. Apesar das diferenças, afirma que hoje em dia está tendo uma onda de profissionalização de ONGs, que as deixam mais frias e as tornam empresariais. Para ele este fato faz com que haja a perda do objetivo de transformar e de melhorar o mundo. Para esse fundador existem diferenças também entre as organizações que fazem parte do terceiro setor:

Tem ONGs e ONGs, tem ONGs que estão lá com a causa, com o sonho, com a seriedade, e tem ONGs que foram criadas como uma oportunidade de negócio, como uma oportunidade de emprego [...] Tem que levar toda a parte boa da gestão para as ONGs, mas a ONG não pode se tornar fria, não pode se tornar uma mera organização que só atua como ONG para pagar menos impostos ou para algum objetivo deste tipo assim.

Para a fundadora B existem diferenças na remuneração, sistema de cobrança, produtividade, causa, e horário de trabalho (é mais flexível, porém às vezes é necessário trabalhar nos sábados e no período da noite, pois eles dependem da disponibilidade dos horários em que os empreendedores participantes podem comparecer).

## 7. CONCLUSÕES

Por meio dos dados obtidos foi possível identificar as principais características dos empreendedores sociais apontados na literatura por autores como Dees (1998), Mello Neto e Froes (2002), e Roberts & Woods (2005). As motivações que levaram estes jovens a criarem a Aliança Empreendedora são claramente voltadas para a transformação social, para o benefício da comunidade onde atuam. Iniciaram a organização justamente por acreditarem que podem melhorar a vida das pessoas residentes em regiões menos favorecidas economicamente, por meio do apoio as empresas e aos empreendedores destes locais. Também acreditam que desenvolvem programas que incentivam a auto-sustentação financeira, ao contrário de outras instituições assistencialistas, que acabam tornando as pessoas dependentes. De início não tiveram muito apoio dos familiares e amigos principalmente devido à preocupação que tinham com as dificuldades para conseguirem sobreviver financeiramente neste tipo de organização. O trabalho na Empresa Júnior incentivou a entrada desses jovens no terceiro setor, pois foi onde começaram a trabalhar voluntariamente.

Pode-se observar também que o processo de criação da Aliança Empreendedora seguiu as etapas do modelo teórico apresentado por Borges, Simard e Filion (2005), porém houve a necessidade de adaptar algumas atividades para se encaixarem melhor ao perfil da organização social. No estágio de iniciação, a identificação da oportunidade, o desenvolvimento da idéia e a decisão de criar o empreendimento, surgiram após a experiência com a ONG Empreendedores de Sonhos do Paraná. A criação da Aliança Empreendedora está muito ligada à criação desta ONG. No estágio seguinte, *design* e preparação, houve a seleção do time dos fundadores e a modificação da metodologia de atuação que era aplicada na ONG Empreendedores de Sonhos do Paraná. No estágio do *start-up* a entidade foi registrada como OSCIP. Houve a seleção do local da sede e dos voluntários participantes, e também a prestação dos primeiros serviços, relacionados à capacitação e assessoria aos empreendedores da comunidade. No último estágio, a operacionalização, foram identificados os projetos em andamento (programa de Educação Empreendedora, Centros do Empreendedor, Aliança Social) e também alguns resultados desses projetos (38 empreendimentos foram apoiados, 390 pessoas foram atendidas no programa de Educação Empreendedora, cerca de 60 voluntários já participaram dos projetos da entidade).

As dificuldades apontadas durante a criação da organização foram típicas de novos empreendimentos, como a falta de recursos e de conhecimento do setor. Merecem destaque os problemas que os empreendedores tiveram com a ONG Empreendedores de Sonhos do Paraná, pois geralmente os empreendedores que preferem iniciar uma organização por meio de franquias desejam obter modelos de atuação já estruturados para evitar os riscos de fracasso, mas neste caso não havia um modelo claramente definido.

Finalmente, assim como Roberts & Woods (2005) recomendam, é preciso realizar mais pesquisas nesta área para capturar a essência dos processos e das técnicas usadas pelos empreendedores sociais. Os estudos, como afirmam estes autores, ajudarão a academia a oferecer ao empreendedorismo social o *status* exigido para ser considerado um tópico legítimo e merecedor para ser pesquisado e ensinado. Também ajudará a mudar a visão desses praticantes, tornando suas atividades mais profissionais do que simplesmente caridade. Além disso, poderá atrair mais apoio das empresas e do governo, e dos indivíduos talentosos que aplicarão suas habilidades para fazer uma diferença na esfera social.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABONG. Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. *Site institucional*. Disponível em: <[www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)>. Acesso em: 22 ago 2005.
- ALIANÇA Empreendedora. *Site institucional*. Disponível em: <[www.aliancaempreendedora.org.br](http://www.aliancaempreendedora.org.br)>. Acesso em: 24 set 2005.
- ALVES, Mário Aquino. Terceiro setor: as origens do conceito. In: XXVI Encontro da ANPAD, *Anais...*, Salvador, 2002.
- ASHOKA Empreendedores Sociais e McKinsey & Company, Inc. *Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais*. São Paulo: Peirópolis, 2001.
- BORGES, Cândido; SIMARD, Germain; FILION, Louis Jacques. *Venture Creation Processes in Quebec*. Research Findings 2004-2005. Working Paper, 2005-07. May 2005.
- DEES, Gregory J. *The meaning of "social entrepreneurship"* Disponível em: <[http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf)> Texto original criado em: 31 out 1998. Reformado e revisado em: 30 mai 2001. Acesso em: 18 ago 2005.
- FALCONER, Andrés. *A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo: 1999.
- FERNANDES, Rubem César. *Privado porém público: O Terceiro Setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.
- FERREIRA, Sílvia. *O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Oficina do Centro de Estudos Sociais, n. 223, março, 2005. Disponível em: <<http://www.ces.fe.uc.pt/publicacoes/oficina/223/223.pdf>> Acesso em: 18 jan 2006.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. *ONGs no Brasil: um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento*. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro: 2005.
- GARTNER, William B. A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, 1985, p. 696-706
- GEM - Global Entrepreneurship Monitor. *Empreendedorismo no Brasil 2004: sumário executivo*. Curitiba: 2005.
- GODOY, Arilda Schmidt. *Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, mar/abr 1995.
- \_\_\_\_\_. *Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, mai/jun 1995a.
- LANDIM, Leilah. *Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil*. Rio de Janeiro: ISER, 1993.
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A construção do saber : manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: ARTMED, 1999.
- LIAO, J.; WELSCH, H. The temporal patterns of venture creation process: an exploratory study. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. United States, Massachusetts: 2002.
- MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. *Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- OLIVEIRA, Edson Marques. *Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias*. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Curso de Pós-Graduação da Faculdade de História, Direito e Serviço Social da UNESP, Franca: 2004.
- REYNOLDS, Paul; MILLER, Brenda. New firm gestation: conception, birth, and implications for research. *Journal of Business Venturing*, 7, 405-417, 1992.

- ROBERTS, Dave; WOODS, Christine. *Changing the world on a shoestring: the concept of social entrepreneurship*. *University of Auckland Business Review*. Vol. 7, n.1, 2005. p. 45-51.
- ROESCH, Sylvia. Gestão de ONGs: rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. In: XXVI Encontro da ANPAD, *Anais...*, Salvador, 2002.
- SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. *In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification*. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no.3. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1992.
- \_\_\_\_\_. *The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996*. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNILL, A. *Research Methods for Business Students*. 2. ed. Harlow, England: Pearson Education, 2000.
- VIEIRA, Renata de Martins Faria. *Elaboração de projetos sociais: uma aplicação*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis: 2001.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

---

NOTAS:

- <sup>i</sup> Estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), lançado em dezembro de 2004.
- <sup>ii</sup> Este pequeno grupo é formado principalmente pelos grandes hospitais e universidades, que possuem o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, que possibilita a isenção da cota patronal devida em razão da contratação de funcionários e prestadores de serviços.
- <sup>iii</sup> A Ashoka é uma organização internacional sem fins lucrativos, fundada na Índia em 1980, por Bill Drayton, com o objetivo de identificar e investir em líderes empreendedores com idéias criativas e inovadoras capazes de provocar mudanças sociais positivas e de amplo impacto social. A Ashoka apóia os empreendedores sociais com um suporte financeiro e com uma estrutura profissional que os ajuda a disseminar suas idéias e soluções inovadoras. Está presente em 52 países e atua no Brasil desde 1986. Disponível em: <[www.ashoka.org.br](http://www.ashoka.org.br)> Acesso em: 11 set 2005.
- <sup>iv</sup> A Fundação Avina é uma organização que procura identificar líderes parceiros da sociedade civil e do empresariado que possuem iniciativas favoráveis ao desenvolvimento sustentável nos países ibero-americanos. Após identificar esses parceiros, oferece apoio aos seus projetos. Mais informações sobre esta fundação estão disponíveis no site: <[www.avina.com](http://www.avina.com)>