

EMPREENDEADORISMO SOCIAL E A CRIAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: O ESTUDO DE CASO DA ALIANÇA EMPREENDEDORA

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND THE CREATION OF A THIRD SECTOR ORGANIZATION: THE CASE STUDY OF ALIANÇA

Erika Onozato

Universidade Federal do Paraná – PR – Brasil

Rivanda Meira Teixeira

Universidade Federal de Sergipe – SE – Brasil

Resumo: O objetivo central deste trabalho foi analisar a criação da organização do terceiro setor denominada Aliança Empreendedora. Inicialmente identificou-se o perfil socioeconômico dos fundadores e os principais motivos para iniciar a organização. A seguir foi descrito como ocorreu a criação do empreendimento social, destacando os seus objetivos, os projetos desenvolvidos e as dificuldades encontradas nesse processo. A estratégia de pesquisa usada foi o estudo de caso único. 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 os benefícios socioeconômicos que a organização poderia trazer para as pessoas de comunidades carentes, por meio do apoio dado aos pequenos negócios locais, gerando emprego e renda. As principais dificuldades apontadas pelos empreendedores sociais durante o processo de criação da organização foram típicas de novos empreendimentos, como a falta de recursos financeiros e de conhecimento do setor.

Palavras-chave: empreendedorismo social; processo de criação de empresas; organização do terceiro setor.

Abstract: The main objective of this study is to analyze the creation of a third sector organization, named Aliança Empreendedora. Initially the founders socio-economic profiles were identified together with an analysis of the main reasons for the organization start up. Afterwards, it is described how the venture creation process occurred, highlighting its objectives, the projects developed by the organization as well as the difficulties met by the founders during such process. The adopted research strategy is the unique case study. Evidences were collected by personal interviews and documental analysis. It was found that the main motivation to the organization start up were the socio-economic benefits that it could bring to the people from the local poor communities by supporting their small businesses, thus generating employment and income. The main difficulties pointed out by social entrepreneurs during the organization creation process were typical of new enterprises such as shortage of financial resources and lack of knowledge of their sector.

Key-words: entrepreneurship; social entrepreneurship; venture creation process; third sector organization.

INTRODUÇÃO

Embora o empreendedorismo social apareça mais na prática, publicações sobre o assunto estão aumentando na área acadêmica, geralmente envolvendo um conhecimento superficial de estudos que acabam atravessando disciplinas (ROPER; CHENEY, 2005). Na última década, a concepção e a prática do empreendedorismo social têm sido adotadas nos Estados Unidos e na Inglaterra. Significantes recursos organizacionais e institucionais são disponibilizados nesses países para encorajar e oferecer suporte aos empreendedores sociais nascentes e suas atividades (JOHNSON, 2003).

Fischer e Mendonça (2002) afirmam que o empreendedorismo social é considerado um dos novos temas que assumem importância no cenário de atuação da sociedade civil. Por isso, acreditam que é preciso aprofundar a pesquisa nessa área para clarificar conceitos e auxiliar o desenvolvimento da atuação social no Brasil. Para Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), contribuições para a teoria e a prática ainda são necessárias. Roberts e Woods (2005) sugerem a necessidade de pesquisas mais rigorosas e longitudinais para capturar a essência dos processos e das técnicas usadas pelos empreendedores sociais. Para eles, os estudos poderão oferecer ao empreendedorismo social o *status* exigido para ser considerado um tópico legítimo e merecedor para ser pesquisado e ensinado. No Brasil ainda é preciso conhecer melhor essas entidades e suas dificuldades, para ser possível desenvolver meios para apoiar e contribuir com suas ações.

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) Brasil apresentou pela primeira vez no ano de 2004 informações sobre o empreendedorismo social no país. Dentre os 34 países participantes do GEM, somente o Reino Unido havia pesquisado sobre esse assunto, sendo o Brasil o segundo a investigá-lo. Esse relatório mostrou que 1,05% da população adulta brasileira estava trabalhando em alguma atividade com fim social. Os homens eram aproximadamente três vezes mais propensos ao envolvimento com a criação de empreendimentos sociais do que as mulheres. E cerca de 75% dessas entidades eram conduzidas por pessoas que possuíam, no mínimo, o ensino médio completo (BASTOS JÚNIOR et al., 2005). Apesar de serem poucos os dados apresentados nesse relatório, foram suficientes para despertar o interesse em compreender melhor o assunto.

Conforme Roesch (2002), o crescimento e as mudanças observadas nas organizações do terceiro setor despertaram o interesse para a gestão dessas instituições nos meios acadêmicos. Para a autora a expansão do setor foi devido à descentralização da gestão de políticas sociais pelo Estado e também pela diminuição dos financiamentos de agências internacionais, que forçou as organizações não governamentais (ONGs) a buscarem alternativas de autossustentação, por meio de atividades comerciais ou parcerias com o setor privado ou com o próprio Estado.

Bayma (1997, p. 124) destaca que as entidades do terceiro setor necessitam de uma visão estratégica assim como as organizações privadas; elas precisam "relacionar sua missão aos seus objetivos e ao mercado, além de conhecer seus clientes, doadores, colaboradores e contribuintes". Destaca também a importância

de atrair e manter funcionários e voluntários competentes que sejam comprometidos com a mesma missão da instituição.

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

O TERCEIRO SETOR

O terceiro setor, de acordo com Alves (2002, p.13), 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”. Andion (2001) acredita ser extremamente difícil ou até impossível ter uma definição minuciosa e universal para caracterizar as atividades das organizações da sociedade civil na área social. Como a atuação dessas entidades na economia mundial está sendo reconhecida cada vez mais devido à geração de empregos e ao impacto social de suas ações, cresceu o interesse por parte dos pesquisadores acadêmicos, fazendo emergir diferentes correntes que interpretam o mesmo fenômeno. A autora não utiliza a corrente do terceiro setor (FERNANDES, 1994; SALAMON, 1998; FISCHER; FALCONER, 1998), que é a mais usada nos trabalhos brasileiros para caracterizar as ações das entidades que atuam na área social, pois acredita que dentro dessa definição se encaixam várias organizações com características, papéis e formas institucionais completamente diferentes.

Para a pesquisadora as organizações que atuam no campo social podem ser divididas em três grupos. O primeiro grupo é o da economia social, mais próximo à esfera do mercado. Nessa área se encontram as entidades que possuem uma forma de regulação baseada na troca mercantil. Pertencem a esse grupo as mútuas de crédito e as cooperativas que possuem o objetivo de produzir bens e serviços, e têm fins lucrativos, porém visando ao benefício dos membros participantes, pois o lucro é redistribuído entre os cooperados de maneira proporcional.

O segundo grupo, denominado como terceiro setor, está mais ligado ao Estado. Fazem parte desse grupo os institutos, as fundações empresariais e públicas, as ONGs estrangeiras e as ONGs intermediárias que não atuam diretamente na comunidade, mas são responsáveis pela ligação entre os financiadores e as organizações que trabalham com projetos sociais. Elas agem como centros que redistribuem os recursos públicos ou privados, visando diminuir as desigualdades existentes na sociedade.

No último grupo se inserem as organizações que não visam ao lucro e que foram desenvolvidas a partir da própria mobilização da sociedade civil. A forma de regulação é baseada na reciprocidade, tais como o dom e o voluntariado. Fazem parte do grupo as entidades filantrópicas e as organizações da economia solidária que são as associações civis de caráter público, organizações comunitárias, organizações voluntárias e ONGs de atuação social direta.

Para Andion (2001), entender a diferenciação dos grupos existentes no campo social é fundamental, pois algumas organizações estão mais voltadas para o Estado enquanto outras para o mercado, sendo o modo de trabalho destas instituições mais regulado pela lógica instrumental, enquanto nas entidades ligadas mais à esfera da sociedade civil prevalece a lógica comunicacional (a autora usa o conceito de HABERMAS, 1989). A própria Andion (2001), porém, afirma que na prática esta classificação não é estática. Na verdade as organizações entram em constante interação e suas lógicas acabam se misturando, confrontando e interpenetrando.

Falconer (1999, p. 1-2) também acredita que existe uma certa confusão, principalmente porque considera que este campo de estudo 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.

Conforme Roesch (2002), o crescimento e as mudanças observadas nas organizações não governamentais despertaram o interesse para a gestão dessas instituições nos meios acadêmicos. Para a autora a expansão do setor foi devido à descentralização da gestão de políticas sociais pelo Estado e também pela diminuição dos financiamentos de agências internacionais, que forçou as ONGs a buscarem alternativas de autossustentação, por meio de atividades comerciais ou parcerias com o setor privado ou com o próprio Estado.

No passado, comenta Falconer (1999), 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 do dinheiro fornecido. Porém, atualmente, existe uma maior dificuldade na arrecadação de recursos para essas organizações, por isso a habilidade de gestão está sendo cada vez mais exigida.

Para demonstrar o início da profissionalização das organizações do terceiro setor no Brasil, a pesquisadora Bayma (1997) volta à década de 1970. Nesse período as atuações das ONGs brasileiras possuíam um direcionamento político, com objetivo de articular movimentos sociais para redemocratizar o país. Lutavam contra a ditadura, pelo exercício da cidadania e da autonomia dos grupos localizados na base da sociedade. A educação, a conscientização e a organização eram os tópicos reivindicados. Portanto existia uma separação entre essas ONGs e as organizações sem fins lucrativos tradicionais, que atuavam na área social por

meio da assistência e da caridade. As ONGs que surgiram na época da ditadura no Brasil se recusavam a oferecer atividades assistencialistas e a manter relações com o governo. A contratação de pessoas para trabalhar nessas entidades era baseada na posição política e da prática social que esses indivíduos possuíam. Apesar de possuírem uma boa formação acadêmica, a qualificação técnica não tinha tanta importância; a capacidade de trabalhar por meio da intervenção social era mais valorizada. Com o término do regime militar e as transformações sociais, o discurso da redemocratização acabou cedendo lugar para outras questões mais complexas como a violência, a Aids e os direitos humanos. As ONGs precisaram então contratar profissionais qualificados, capazes de dialogar internacionalmente.

Para Bayma (1997, p. 122), nos últimos anos surgiu um espaço maior para a discussão sobre a profissionalização dessas organizações no país. Houve uma maior tolerância sobre a incorporação nas ONGs “de critérios de racionalidade administrativa, oriundos das empresas, de forma a incrementar a qualidade do processo de trabalho e, conseqüentemente, a eficiência dessas organizações”.

Fischer e Falconer (1998) comentam que a partir da década de 1990 as organizações do terceiro setor, ao invés de se colocarem contra o governo, buscaram realizar parcerias para obter recursos financeiros. As instituições sem fins lucrativos, que mantêm vínculos com empresas privadas, apesar de não desejarem ser identificadas com os órgãos governamentais devido à má reputação pública, não se caracterizam como opositoras do Estado. As propostas governamentais para incorporar e reconhecer as ações das entidades do terceiro setor estão aumentando, conforme é enfatizado por Fischer e Falconer, (1998, p. 15):

A referência à intenção de estimular a parceria com ONGs está no discurso político das autoridades brasileiras e na prática de alguns programas nacionais e alguns governos estaduais que reconhecem o insucesso do Estado como promotor das políticas de desenvolvimento social e a necessidade de estimular a participação da sociedade civil nessa empreitada.

Contudo, os autores acreditam que, apesar de essas propostas políticas serem consistentes, geralmente não funcionam quando são implementadas na prática. Um dos grandes problemas é devido à dificuldade de compreender o significado do terceiro setor e de identificar quais são as entidades que fazem parte dele. Como existe essa imprecisão inicial, os procedimentos de implementação são também indefinidos, podendo não gerar os resultados esperados.

O fator que parece ser mais determinante para o crescimento do terceiro setor é o relacionamento que essas instituições sociais desenvolverão com o governo. “A tarefa para organizações do Terceiro Setor é encontrar um *modus vivendi* com o governo que propicie suficientes suportes legal e financeiro, preservando grau significativo de independência e autonomia” (SALAMON, 1998, p. 11).

Para Meireles e El-Aouar (2002), as ONGs são consideradas como um elo de ligação entre o Estado e o mercado. Por meio da iniciativa da sociedade civil

organizada e com as parcerias firmadas com o governo é possível desenvolver ações coletivas que seriam extremamente onerosas se fossem exclusivamente de responsabilidade do Estado. Os pesquisadores acreditam que as ONGs representam uma nova alternativa institucional, pois conseguem atuar com menos custos, sendo mais ágeis e eficientes na implementação, controle e consecução das metas propostas. Além disso, acrescentam também a influência que estas instituições têm de potencializar as forças organizadas da sociedade, desenvolvendo assim um novo campo de trabalho, voltado para as pessoas pertencentes às comunidades mais pobres.

Várias opiniões diferentes foram observadas na discussão sobre o terceiro setor. Rifkin (1995) possui uma visão esperançosa do terceiro setor, como uma alternativa para o desemprego atual. Por isso, ele acredita na necessidade de buscar meios para facilitar e melhorar cada vez mais os serviços oferecidos por essas organizações. Fischer e Falconer (1998, p. 17) enfatizam que as atividades de apoio social às comunidades excluídas devem ser realizadas para reverter o problema, “exigindo, portanto, o profissionalismo multidisciplinar e o gerenciamento focado em resultados, ao contrário da postura assistencialista que parece minorar os sintomas aparentes, mas apenas intensifica e reproduz a patologia”.

Para Salamon (1998, p. 11), o terceiro setor “atingiu a maturidade no cenário global, mas agora deve encontrar formas de fortalecer sua capacidade institucional e contribuir mais significativamente para a solução de problemas maiores”. Por isso o autor recomenda aos gestores de organizações sociais para focar mais no treinamento e na assistência técnica. E propõe duas sugestões para as pessoas que contribuem com essas organizações: 1) devem ultrapassar o sentimento de filantropia e não realizar somente atividades para se sentirem bem, e 2) devem contribuir com o financiamento dos projetos sociais de longo prazo, não apenas os de curto prazo.

Falconer (1999, p. 113) comenta que “as iniciativas de aperfeiçoamento da gestão, através da educação continuada (cursos de Administração), assessorias, contratação de profissionais e adoção de técnicas e práticas modernas de administração” estão provocando uma transformação no terceiro setor brasileiro. Para o autor, as instituições estão se organizando e alterando seus processos e serviços conforme os critérios do meio gerencial: “adquirem domínio de técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação de processos e resultados, e adotam modelos de gestão de empresas competitivas, com significativo impacto em sua forma de atuação”. O referido autor, porém, afirma que o aumento da profissionalização dessas organizações pode ocasionar grandes transformações no perfil do setor, podendo até mudar a sua natureza. Por isso o pesquisador 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, pois, para ele, é preciso evitar a perda da identidade desse campo que ainda nem foi bem conquistado.

EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Filion (1999) afirma que existe certa confusão com relação à definição do termo empreendedorismo. Para facilitar o entendimento sobre este assunto o autor aponta a existência de duas correntes principais: a dos economistas, que associam o empreendedor com a inovação; e a dos comportamentalistas, que enfatizam os aspectos intuitivo e criativo.

Conforme esse autor a primeira corrente é representada principalmente pelos economistas Richard Cantillon (primeiro a oferecer clara concepção da função empreendedora) e Jean Baptiste Say (que associou os empreendedores à inovação e os via como agentes de mudança). Para esses economistas, os empreendedores eram pessoas que aproveitavam as oportunidades com o objetivo de conseguir lucros, assumindo assim os riscos inerentes. Joseph Schumpeter foi o responsável por realmente expandir o campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação e mostrando a importância dos empreendedores na explicação do desenvolvimento econômico.

Com relação ao grupo dos comportamentalistas, Filion (1999) aponta como um dos precursores Max Weber, que considerou o sistema de valores como um elemento de grande importância para a explicação do comportamento empreendedor. Porém, afirma que foi David C. McClelland que realmente introduziu a contribuição das ciências do comportamento para o empreendedorismo, por meio da associação da necessidade de realização pessoal e de poder, para explicar a criação de novos empreendimentos. Apesar de receber várias críticas, a sua contribuição, conforme afirma Filion (1999), é de mostrar que as pessoas tendem a repetir seus modelos, por isso quanto mais o modelo do empreendedor for valorizado numa sociedade, maior será o número de pessoas que optarão por empreender.

Apesar das diversas pesquisas nessa área, Filion (1999) afirma que não foi possível ainda definir cientificamente o perfil psicológico do empreendedor devido principalmente aos impactos dos fatores externos (treinamento e empregos anteriores, religião, família, região onde vive) que afetam os indivíduos de maneiras diferentes. Mas de forma resumida a definição de empreendedor é, para Filion (1999, p. 19), “uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

O empreendedor, além de desenvolver uma visão, deve convencer as pessoas ao seu redor (sócios, colaboradores e investidores) de que sua visão poderá levar a todos para uma situação melhor no futuro. Deve ter energia, perseverança e paixão para desenvolver algo a partir do nada e continuar em frente, ultrapassando as dificuldades e as armadilhas existentes. Deve identificar e agarrar as oportunidades, além de buscar pelos recursos necessários para transformá-las em algo lucrativo. O dinheiro é uma medida de desempenho, um meio para alcançar os objetivos e raramente é considerado como um objetivo em si mesmo. O empreendedorismo deve levar ao desenvolvimento econômico, por meio da criação e da distribuição das riquezas e dos benefícios para a sociedade (DOLABELA, 1999).

Drucker (1986) acredita que o empreendedorismo não se restringe exclusivamente às organizações econômicas. Uma organização de serviço público sem fins lucrativos ou uma instituição governamental podem ser denominadas empreendedoras. O autor acredita que as instituições de serviço público, incluindo as organizações comunitárias e beneficentes, precisam ser tão empreendedoras e inovadoras quanto qualquer outro negócio.

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 veem 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 e conseguem atrair contribuições 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.

O empreendedor social, para Melo Neto e Froes (2002, p. 34), é “movido a ideias 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 autossustento e a melhoria contínua do bem-estar da comunidade.

Um dos principais responsáveis por introduzir e propagar o termo empreendedor social foi Bill Drayton, por meio da fundação da organização internacional sem fins lucrativos Ashoka¹ em 1980 na Índia. O objetivo dessa entidade é identificar e investir em líderes empreendedores com ideias criativas e inovadoras capazes de provocar mudanças sociais positivas e de amplo impacto

social.

Essa organização apoia os empreendedores selecionados por meio de um suporte financeiro (bolsa mensal) que permite a dedicação exclusiva ao projeto social. Além disso, contribui com a profissionalização dessas pessoas, fornecendo programas de capacitação, seminários e consultorias. Os empreendedores sociais da Ashoka integram uma rede mundial que possibilita o intercâmbio de informações e experiências, a realização de parcerias e colabora na disseminação de suas ideias e projetos. Está presente em 52 países e atua no Brasil desde 1986. O empreendedor social para a Ashoka (2001: 35) é “alguém que tem ideias novas, pensa e age criativamente, tem personalidade empreendedora e coloca em tudo que pensa e faz o ideal de produzir impacto social benéfico”.

Para Roberts e 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 às necessidades sociais enquanto os convencionais buscam atender às 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

Empreendedorismo privado	Empreendedorismo social
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: 11).

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. Esse autor concorda que os empreendedores sociais possuem um conjunto de características comportamentais excepcionais, por isso ele sugere que esses comportamentos sejam incentivados nas pessoas que possuem capacidade para realizar esse 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 e 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 ser empreendedor vai além disso. 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 PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS

Apesar do crescimento das pesquisas sobre empreendedorismo, existem poucos estudos explorando o processo de criação de negócios. Há 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 sequência temporal de eventos ou das atividades que ocorrem quando os empreendedores criam seus novos negócios (LIAO; WELSCH, 2002). 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. Essa 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), essa 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.

Para Borges, Simard e Filion (2005) o processo de criação de novos negócios pode ser dividido em quatro estágios: 1) iniciação; 2) *design* e preparação; 3) *start-up*; e 4) operacionalização. No primeiro estágio, de iniciação, são identificadas as oportunidades de negócio, o desenvolvimento da ideia e a decisão de criar o negócio. No estágio de *design* e preparação é elaborado o plano de negócio, o estudo do mercado, a captação de recursos, a criação do time de empreendedores (sócios) e o registro da marca e/ou patente. No terceiro estágio, *start-up*, existe a incorporação legal do negócio, o compromisso de dedicação em tempo integral, a organização de instalações e equipamentos, o desenvolvimento do primeiro produto ou serviço, a contratação de empregados e as primeiras vendas. Na última etapa, a operacionalização, observa-se a conclusão das promoções ou das atividades de *marketing*, as vendas, o alcance do ponto de equilíbrio, o planejamento formal e a administração do negócio.

Em pesquisa realizada por Borges, Simard e Filion (2005), no Canadá, atenção especial foi dada à variável do processo de criação. Foram observados os estágios e as atividades do processo de criação de novas empresas, os fatores de sucesso, as dificuldades encontradas pelos empreendedores, os recursos necessários para a iniciação, o plano de negócios e a oportunidade do negócio. Nessa pesquisa participaram 196 empreendimentos, todos criados entre 1º 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 o estudo em negócios que completaram todos os estágios do processo de criação. Contudo, ainda era preciso que a experiência estivesse recente em suas mentes, por isso foram escolhidos empreendedores que lançaram seus negócios com há menos de cinco anos.

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 de a 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 essas recomendações podem contribuir para o desenvolvimento do empreendedorismo no Canadá.

METODOLOGIA

Conforme Fischer e Mendonça (2002), uma das dificuldades relacionadas à pesquisa na área do terceiro setor é a falta de estudos qualitativos. Por isso, foi utilizada neste trabalho 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 à medida que o estudo se desenvolve”.

O propósito deste estudo pode ser classificado como exploratório, devido ao tema empreendedorismo social ser bem recente e existir poucos trabalhos no Brasil sobre esse tema. Como afirmam Saunders, Lewis e Thornhill (2000), os estudos exploratórios buscam responder a seguinte pergunta: O que está acontecendo? E são úteis quando se deseja compreender mais sobre um determinado problema. Esta investigação pode ser também classificada como descritiva, porque pretende descrever o processo de criação de um empreendimento com fim social.

A estratégia de pesquisa usada foi o estudo de caso. Yin (2001) acredita que a investigação que utiliza esse 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 o 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: 19).

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em: livros, revistas científicas, *sites*, dissertações e teses, relacionados ao tema objeto do estudo. Após essa etapa, foi elaborado um roteiro de entrevista baseado nas categorias analíticas adotadas no estudo: características da organização; perfil dos empreendedores sociais e suas motivações, o processo de criação da Aliança Empreendedora e as dificuldades e os principais obstáculos enfrentados no processo de criação

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas que, conforme Laville e Dionne (1999: 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. Essas entrevistas foram 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. 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.

O CASO DA ALIANÇA EMPREENDEDORA

A Aliança Empreendedora tem como objetivo gerar trabalho e renda em comunidades desfavorecidas economicamente, por meio do apoio às empresas e aos empreendedores dessas regiões. Atua na formação de redes colaborativas, desenvolvendo atividades de capacitação, treinamento, assessoria e orientação em gestão. Realiza eventos e projetos visando promover a cultura empreendedora nessas 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. Nesses locais são realizados os encontros, as capacitações e as assessorias aos empreendedores da região, com o auxílio dos Voluntários Aliança. Esses 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 tornar empreendedores; b) Pré-incubação: para quem deseja ou está abrindo um negócio. Nessa 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. Essa assessoria envolve questões ligadas a produção, logística e comercialização dos produtos e/ou a serviços que são elaborados ou prestados por essas ONGs e grupos, trabalhando com estratégias de qualidade e preço para o ideal desenvolvimento das atividades.

A Aliança Empreendedora possui no momento 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 microcrédito e desenvolver melhor os projetos de redes.

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 nessa área). Ele pertence à 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 Avinaⁱⁱ 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 *lato 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 ideia de realizar o encontro, mas não existiam recursos, conhecimentos específicos para a organização de eventos e contatos. Apesar dessas 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 esse 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 por meio 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 no 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 que que eu faço numa ONG; os meus amigos também não entendem direito" (fundadora B).

O problema da falta de apoio nesse tipo de organização é justamente relacionado à 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, nem quando saiu dos estágios para começar algo novo. Afirma que no começo as pessoas sempre criticam essas 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 apoiam 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 ideia 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 autossustentável”.

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 essas 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 de os fundadores terem a ideia 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 de a gente não sanar as necessidades mais básicas, imediatas das pessoas, a gente ajuda aquele cara que está 15 anos com aquela automecânica, trabalhando que nem um louco, para 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, essa área de atuação foi escolhida porque é justamente onde eles podem contribuir e 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 essa 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 à 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.

O processo de criação da Aliança Empreendedora

A ideia 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 esse evento decidiram implantar uma filial dessa 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, formada 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 esse 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 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 justificassem a sua construção. Em dezembro de 2004 essa 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 essas novas ideias e às 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 à burocracia, à 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 de a 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.

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 a de conseguir os primeiros patrocínios, a de convencer os parceiros a investir em uma ideia que ainda não apresentava resultados.

A dificuldade maior eu acho que é, assim, você conseguir patrocínio, pessoas que invistam na ideia 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 esse 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, para ter a maturidade. E hoje se vier recurso para 15 incubadoras aqui para 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 em 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 esse 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, no sistema de cobrança, na produtividade, na causa, e no 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).

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 e Woods (2005). As motivações que levaram esses jovens a criar a Aliança Empreendedora são claramente voltadas para a transformação social, para o benefício da comunidade em que atuam. Iniciaram a organização justamente por acreditar que podem melhorar a vida das pessoas residentes em regiões menos favorecidas economicamente, por meio do apoio às empresas e aos empreendedores desses locais. Também acreditam que desenvolvem programas que incentivam a autossustentação 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 conseguir sobreviver financeiramente nesse tipo de organização. O trabalho na Empresa Júnior motivou esses jovens a atuarem no setor social, pois foi nesse lugar que começaram a trabalhar voluntariamente.

Pode-se observar, também, que o processo de criação da Aliança Empreendedora seguiu as etapas sugeridas 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 ideia 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 dessa ONG. No estágio seguinte, *design* e preparação, houve a escolha da equipe de 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, 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 e 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, 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, nesse caso, não havia um modelo claramente definido.

Finalmente, assim como Roberts e Woods (2005) recomendam, é preciso realizar mais pesquisas nessa área para capturar a essência dos processos e das técnicas usadas pelos empreendedores sociais. Para eles, os estudos poderão oferecer ao empreendedorismo social o *status* exigido para ser considerado um tópico legítimo e merecedor de ser pesquisado e ensinado. Também ajudará a mudar a visão desses praticantes, tornando suas atividades mais profissionais do que simplesmente de 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.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mário Aquino. Terceiro setor: as origens do conceito. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

ANDION, Carolina. As particularidades da gestão em organizações da Economia Solidária. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

ASHOKA Empreendedores Sociais e McKinsey & Company, Inc. **Empreendimentos sociais sustentáveis**: como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.

AUSTIN, James; STEVENSON, Howard; WEI-SKILLERN, Jane. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, jan. 2006.

BASTOS JÚNIOR, Paulo Alberto; GRECO, Simara Maria S. S.; HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi; MACHADO, Joana Paula; SCHLEMM, Marcos Muller. **Empreendedorismo no Brasil 2004**, Curitiba: IBQP; SEBRAE, 2005.

BAYMA, Fátima. Capacitação de administradores para as organizações sem fins lucrativos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 6, p. 119-126, out./dez. 1997.

BORGES, Cândido; SIMARD, Germain; FILION, Louis Jacques. **Création d'entreprises. Examen de la documentation**. Cahier de recherche de la chaire d'entrepreneuriat Rogers – J. –A.-Bombardier, n. 2005-02, HEC Montréal: 2005.

DEES, Gregory J. **The meaning of "social entrepreneurship"**. Disponível em: <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.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.

FALCONER, Andrés Pablo. **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.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan./mar. 1998.

FISCHER, Rosa Maria; MENDONÇA, Luciana Rocha de. **Third Sector**: Inventory on

Brazilian Production. In: ISTR Fifth International Conference, 2002, Cidade do Cabo.

Transforming Civil Society, Citizenship and Governance: The Third Sector in an Era of Global (Dis)Order, 2002. Disponível em:

<<http://www.fundacaofia.com.br/ceats/inventario.pdf>> Acesso em: 28 nov. 2006.

GARTNER, William B. A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.

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.

JOHNSON, Sherrill. **Young Social Entrepreneurs in Canada**. Canadian Centre for Social Entrepreneurship. Edmonton, May 2003. Disponível em: <[http://www.bus.ualberta.ca/ccse/Publications/Publications/Sherrill%20Johnson%20case%20study%20\(June%202nd,%202003\)%20--%20Young%20SocialEntrepreneurs%20\(final\).doc](http://www.bus.ualberta.ca/ccse/Publications/Publications/Sherrill%20Johnson%20case%20study%20(June%202nd,%202003)%20--%20Young%20SocialEntrepreneurs%20(final).doc)>. Acesso em: 30 mai. 2006.

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.

MEIRELES, Elisângela Cabral de; EL-AOUAR, Walid Abbas. O desafio das ONGS ante a minimização do papel do Estado no cenário global. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 1-12, jul./set. 2002.

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

REYNOLDS, Paul; MILLER, Brenda. New firm gestation: conception, birth, and implications for research. **Journal of Business Venturing**, New York, n. 7, p. 405-417, 1992.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

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

ROESCH, Sylvia. Gestão de ONGs: rumo a uma agenda de pesquisas que

contemple a sua diversidade. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

ROPER, Juliet; CHENEY, George. Leadership, learning and human resource management: the meaning of social entrepreneurship today. **Corporate Governance**, v. 5, n. 3, p. 95-104, 2005.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 05-11, jan./mar. 1998.

SAUNDERS, Mark N.K.; LEWIS, Philip; THORHILL, Adrian. **Research Methods for Business Students**. 2. ed. Harlow: Pearson Education, 2000.

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

NOTAS:

ⁱ Mais informações estão disponíveis no *site* institucional da Ashoka <<http://www.ashoka.org.br>>

ⁱⁱ 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 essa fundação estão disponíveis no *site*: <<http://www.avina.com>>

Submetido em 25/04/2011.

Aprovado em 20/12/2012.

Sobre as autoras:

Erika Onozato

Mestre em Administração – Universidade Federal do Paraná.

Endereço: R. Quinze de Novembro, 1299 – Centro. CEP: 80060-000 – Curitiba, PR – Brasil.

E-mail: erika_onozato@yahoo.com.br

Rivanda Meira Teixeira

Professora do Departamento em Administração e dos Mestrados em Administração e de Economia (NUPEC) da Universidade Federal de Sergipe. Doutorado em Administração pela Cranfield University – Inglaterra (1996). Departamento de Administração. Universidade Federal de Sergipe.

Endereço: Campus Universitário - Jardim Rosa Elze, CEP: 40100-00 São Cristóvão, SE – Brasil.

Email: rivandateixeira@terra.com.br