

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

CARLOS ARTUR DOS SANTOS LENCINI

**A IMPLANTAÇÃO DE INOVAÇÃO SOCIAL POR ORGANIZAÇÕES
PARTICIPANTES DA MATRIZ DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL**

São Leopoldo

2013

Carlos Artur dos Santos Lencini

**A IMPLANTAÇÃO DE INOVAÇÃO SOCIAL POR ORGANIZAÇÕES
PARTICIPANTES DA MATRIZ DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Área de concentração: Organizações e Competitividade.

Orientador: Dr. Luiz Paulo Bignetti.

São Leopoldo

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L563i Lencini, Carlos Artur dos Santos.

A implantação de inovação social por organizações participantes da matriz do empreendedorismo social. – São Leopoldo, 2013.
130 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2013.
Orientador: Prof. Dr. Luiz Paulo Bignetti

1. Empreendedorismo social. 2. Impacto social. 3. Inovação social.
4. Matriz do empreendedorismo social. 5. Motivação, 6. Organização social. I. Bignetti, Luiz Paulo. II. Título.

CDU 004.725.4
CDD 658:304

Carlos Artur dos Santos Lencini

**A IMPLANTAÇÃO DE INOVAÇÃO SOCIAL POR ORGANIZAÇÕES
PARTICIPANTES DA MATRIZ DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.
Área de concentração: Organizações e Competitividade.

Aprovado em 27 de março de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho – UNISINOS/RS

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido – UNISINOS/RS

Prof. Dra. Tania Pereira Christopoulos – USP/SP

*Dedico este trabalho aos meus familiares
e amigos que me apoiaram nesta jornada.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, aos meus familiares, que em todos estes anos de vida tem me apoiado e incentivado em todos os momentos. Aos meus pais, Artur e Marisa, à minha esposa, Cári, aos meus filhos Diego e Elisandra, e em especial aos netos que neste ano estarão enchendo de alegria e luz a vida da minha família.

Aos amigos e colegas, que tanto me incentivaram a ingressar na vida acadêmica e a retomar a busca pela qualificação profissional e acadêmica.

Ao amigo Johannes que deu seu apoio para o traslado do pesquisador.

Aos empreendedores que foram muito gentis em concederem de seu tempo, e principalmente, de terem compartilhado sua história, motivação, visão e idealismo como empreendedores sociais. Conhecê-los foi extremamente gratificante.

E, por fim, ao professor Luiz Paulo Bignetti que, com seu apoio, recomendações, conselhos e orientações, permitiu a realização deste trabalho acadêmico. A ele, meu muito obrigado!

“Nenhum sucesso compensa o fracasso no lar.” (McKay, [1952])

RESUMO

O estudo da inovação social é baseado na identificação de oportunidades e melhorias para a vida do indivíduo e a sua difusão para a sociedade como forma de amenizar o desequilíbrio social. A organização e o empreendedor social desempenham papel preponderante no processo de implementar a inovação social. Com esse foco, o presente estudo apresenta a matriz do empreendedorismo social como um pano de fundo para compreender a interação entre empreendedor e organização. Esta pesquisa tem por objetivo geral analisar diferentes tipos de organizações sob a ótica da matriz do empreendedorismo social que implantam práticas de inovação social e os impactos causados na vida dos beneficiários. O referencial teórico apresenta a evolução do conceito e focos de estudo da inovação social, o empreendedorismo social e suas características, a organização social vista sob a abordagem de negócios sociais e a visão sobre a aplicação da matriz do empreendedorismo social. A pesquisa classifica-se de cunho descritiva e qualitativa, com entrevistas com empreendedores sociais e beneficiários das ações de inovação social das organizações estudadas, de acordo com a classificação dos quadrantes da matriz. Foi utilizado um roteiro semiestruturado, contendo perguntas abertas relacionadas as categorias como: características empreendedoras, desafios, perspectivas futuras e benefícios sociais . A análise dos dados foi por meio da análise de conteúdo e relação entre as categorias de análise. Os resultados indicaram que as organizações possuem características distintas apontadas pelo modelo adotado pela matriz do empreendedorismo social, havendo dificuldades de classifica-las adequadamente. A realização pessoal dos empreendedores está relacionada aos benefícios sociais proporcionados aos indivíduos e a comunidade. Os impactos da inovação social apresentam-se de forma clara e transparente para os beneficiários, pois resultam em melhoria da qualidade de vida de forma sustentável, expressos em autossuficiência individual, familiar, comunitária e organizacional.

Palavras-chave: Empreendedorismo social. Impacto social. inovação social. Matriz do empreendedorismo social. Negócio social. Organização social.

ABSTRACT

The study of social innovation is based on the identification of opportunities and improvements to the individual's life and its dissemination to society as a way to mitigate the social imbalance. The organization and social entrepreneur play a preponderant role in the process of implementing social innovation. With this focus, this study brings the social entrepreneurship array as background to understand the interaction between entrepreneur and organization. This research aims at analyzing different types of organizations implementing social innovation and the motivations of entrepreneurs and its impacts. The theoretical presents the evolution of the concept and focus of the study of social innovation, social entrepreneurship and its characteristics, social organization and approach on the social entrepreneurship matrix. The research is classified as descriptive and qualitative. We have conducted interviews with entrepreneurs and beneficiaries. We have used a semi-structured guide. It contains open questions which are related to entrepreneurial characteristics, motivation, challenges, future prospects and social benefits. Data analysis consists of content analysis and relationship between categories. The results indicated that organizations have distinct characteristics identified by the social entrepreneurship array. We have had difficulty to properly classify the characteristics in the social entrepreneurship matrix. The motivations of entrepreneurs are related to family background, social vision and personal fulfillment participate in social transformation that occurs in the individual life or in the community. The impacts of social innovation are clear and transparent to beneficiaries. The result of impacts improved quality of life. These results are expressed in individual, family and organizational self-sufficiency.

Keywords: Social business. Social entrepreneurship. Social business matrix. Social impact. Social innovation. Social organization.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo de definições sobre inovação social.....	24
Quadro 2 – Formas de abordagem da inovação social.....	26
Quadro 3 – Comparativo de definições sobre o empreendedor social (continua).....	35
Quadro 4 – Espectro de praticantes.....	45
Quadro 5 – Citações do artigo de Masseti (2008) - matriz do empreendedorismo social (continua).....	51
Quadro 6 – Quadro resumo dos entrevistados.....	58
Quadro 7 – Categorias de análise (continua).....	59
Quadro 8 – Roteiro de entrevista - empreendedor social (continua).....	60
Quadro 9 – Roteiro de entrevista para beneficiário da ação social.....	62
Quadro 10 – Práticas de inovação social – Sementes de Paz.....	82
Quadro 11 – Características dos empreendedores sociais.....	109
Quadro 12 – Aplicação da matriz do empreendedorismo social.....	111

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Espectro híbrido	45
Figura 2 – Linha contínua do conceito de empreendedor social	48
Figura 3 – Linha contínua do conceito de comercio social.....	49
Figura 4 – Matriz do empreendedorismo social.....	50
Figura 5 – Matriz de responsabilidade social empresarial.....	98
Figura 6 – Matriz de responsabilidade social empresarial.....	99
Figura 7 – Aplicação da matriz do empreendedorismo social	112

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIJCSUD	Associação Brasileira da Igreja de Jesus Cristo dos Santos dos Últimos Dias
ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CASP	Curso de Autossuficiência Profissional
CEAGESP	Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo
CDC'S	Community Development Corporations
CEEE	Companhia Estadual de Energia Elétrica
CONCEPA	Concessionária da Rodovia Osório-Porto Alegre
CRISES	Centre de Recherche sur les Innovations Sociales
CSI	Challenge Social Innovation
DMLU	Departamento Municipal de Limpeza Urbana
EUA	Estados Unidos da América
FECAM	Federação dos Caminhoneiros Autônomos
FEEESUD	Feira de Emprego, Educação e Empreendedorismo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSP	Internacional Network Streep Papers
ISTR	International Society for Third Sector Research
ITS	Instituto de Tecnologia Social
LDS Employment	Latter Day Saints Employment
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
NESTA	National Endowment for Science, Technology and the Arts
NESsT	Notts Emergency Scout Support Team
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Direito Público
PAC	Programa de Ação Conjunta
PER	Programa de Exploração da Rodovia
PGQP	Programa Gaúcho de Qualidade
PIB	Produto Interno Bruto

PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicilio
PR	Paraná
PTS	Programa de Tecnologias Socialmente Sustentáveis
RS	Rio Grande do Sul
RTS	Rede de Tecnologia Social
SC	Santa Catarina
SCJS	Sistema Nacional do Comércio Justo e Solidário
SEC	Social Enterprise Coalition
SECIS	Secretaria de Ciência e Tecnologia para a Inclusão Social
SESC/BA	Serviço Social do Comércio da Bahia
SESC/RS	Serviço Social do Comércio do Rio Grande do Sul
SIE	Social Innovation Europe
SRE	Serviços de Recursos de Emprego
SRU	Sistema Renova de Uniformização
SUSEPE	Superintendência de Serviços Penitenciários do Estado do Rio Grande do Sul
TPI	Triunfo Participações e Investimentos
UE	União Européia
UNICAMP	Universidade de Campinas
USP	Universidade de São Paulo
WIEGO	Women in Informal Employment Globalizing and Organizing

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 RELEVÂNCIA DO TEMA	20
1.4 A ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2 INOVAÇÃO SOCIAL: A EVOLUÇÃO DO CONCEITO E FOCOS DE ESTUDO ..	23
2.1 INOVAÇÃO SOCIAL	23
2.1.1 Inovação e tecnologia social	28
2.2 EMPREENDEDORISMO.....	30
2.2.1 O empreendedorismo	31
2.2.2 O empreendedorismo social	33
2.2.3 Um olhar mais detalhado sobre o empreendedor social	35
2.2.4 Os desafios dos empreendedores sociais	39
2.3 ORGANIZAÇÃO SOCIAL.....	40
2.3.1 Negócios sociais: uma nova perspectiva	46
2.4 A MATRIZ DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	54
3.2 ESCOLHA DAS UNIDADES DE ANÁLISE	54
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	59
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	62
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	64
4.1 RENOVA LAVANDERIA INDUSTRIAL	64
4.1.1 Direcionamento e sustentabilidade da organização	67
4.1.2 Origem do empreendedor social	68
4.1.3 Características e realização pessoal	69
4.1.4 Inovação social	70
4.1.5 Desafios e perspectivas futuras	72
4.1.6 Beneficiários da inovação social	73
4.2 SEMENTES DE PAZ.....	74

4.2.1 Direcionamento e sustentabilidade da organização	77
4.2.2 Origem do empreendedor social	78
4.2.3 Características e realização pessoal	79
4.2.4 Inovação social	81
4.2.5 Desafios e perspectivas futuras	83
4.2.6 Beneficiários da inovação social	85
4.3 SERVIÇOS DE RECURSOS DE EMPREGO (S.R.E.)	86
4.3.1 Direcionamento e sustentabilidade da organização	88
4.3.2 Origem do empreendedor social	89
4.3.3 Características e realização pessoal	90
4.3.4 Inovação social	92
4.3.5 Desafios e perspectivas futuras	93
4.3.6 Beneficiários da inovação social	94
4.4 CONCESSIONÁRIA DA RODOVIA OSÓRIO-PORTO ALEGRE- CONCEPA	95
4.4.1 Direcionamento e sustentabilidade da organização	99
4.4.2 Origem do empreendedor social	100
4.4.3 Características e realização pessoal	101
4.4.4 Inovação social	103
4.4.5 Desafios e perspectivas futuras	104
4.4.6 Beneficiários da inovação social	106
5 ANÁLISE DOS DADOS	108
5.1 ORIGEM, CARACTERÍSTICAS E REALIZAÇÃO PESSOAL DOS EMPREENDEDORES SOCIAIS	108
5.2 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA MATRIZ DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL	110
5.3 DESAFIOS E PERSPECTIVAS FUTURAS PARA OS EMPREENDEDORES .	115
5.4 IMPACTOS DA INOVAÇÃO SOCIAL SOBRE A PERSPECTIVA DOS BENEFICIÁRIOS	116
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
REFERÊNCIAS	125

1 INTRODUÇÃO

No início da história humana, a realidade era percebida pela presença direta da natureza, pela relação pura entre as coisas e os sentidos. Com o avanço tecnológico a percepção da realidade passou a ser considerada como forma indireta por meio das técnicas e ferramentas manufaturadas pelo homem, que se colocavam como intermediários entre o real e o imaginário. O telescópio e o microscópio, por exemplo, aproximaram o homem de um mundo invisível e imperceptível, conferindo um novo sentido à realidade. Se o mundo real, da natureza, poderia ser percebido através de instrumentos, como descrever e interpretar o mundo social? A realidade, então, deveria ser compreendida por meio do “mundo social vivenciado pelas experiências de conscientização recíprocas de si próprias e dos outros” (BELL, 1973).

O mundo social, portanto, é formado por relações e por interações, cuja complexidade não pode ser medida com instrumentos. O convívio social, a formação de comunidades, vilas, cidades e países e a consolidação da Sociedade ao longo da história humana geraram relações econômicas, sociais e culturais de todas as formas e matizes. O surgimento de uma Sociedade Industrial tornou ainda mais complexas e desiguais as relações entre os seres humanos, gerando diferenças sociais e marginalizando grande número de pessoas em todo o globo terrestre.

O tecido social formado não é homogêneo, mas pleno de rupturas, de injustiças e de exclusões.

A partir deste contexto social é que surgem os estudos e conceitos sobre inovação social, como uma resposta aos problemas e às vulnerabilidades sociais encontradas na sociedade. No entendimento de Pol e Ville (2009) o impacto social necessário para que as demandas sociais sejam atendidas virão da criação de novas ideias que beneficiarão a qualidade de vida de indivíduos ou comunidades.

O foco desses estudos se concentra em aspectos como: desenvolvimento social, empreendedorismo social, sustentabilidade ambiental, oportunidades de geração de renda para minimização da pobreza, criação de empresas com objetivos sociais, governança das organizações sociais e a difusão da inovação social, entre outros (ANDREW; KLEIN, 2010).

A literatura aponta alguns temas que se relacionam com os estudos sobre inovação social e que possibilitam apreciações parciais ou enfoques específicos que

norteiam os estudos. Por exemplo, questões como a criatividade individual, a formação de um capital social e as iniciativas de empreendedores sociais são temas vinculados aos estudos sobre inovação social.

A criatividade individual está associada às perspectivas psicológicas que são as características intrínsecas do indivíduo; as bases socioculturais que são os fatores externos presentes na sociedade e nas organizações, e cognitivas de ação que representam a materialização das ideias. Dessa maneira, a criatividade individual tem implicações coletiva e territorial que conduz à criatividade social, principalmente quando a coesão social é ameaçada através de implicações econômicas, novas formas de trabalho e exclusão social (ANDREW; KLEIN, 2010).

O capital social significa a qualidade das relações sociais dentro de uma comunidade ou organização. Para o indivíduo representa a soma de vantagens obtidas a partir da sua rede de relações sociais, e caracteriza-se na formação de redes, estabelecimento de normas e geração de confiança. O incremento das relações pessoais entre os indivíduos, por meio de normas de relacionamento, respeito e convívio, gera a confiança necessária para que as relações sociais sejam duradouras e produtivas. Essas características permeiam a sociedade, através do indivíduo, que permite o engajamento social pela amplitude de ações sociais (MOULAERT; NUSSBAUMER, 2008).

O conceito de empreendedorismo social corresponde à profissionalização do capital social. Observa-se que as competências e habilidades dos empreendedores ou empresas sociais acabam tornando-se ferramentas de inovação social. As características da empresa social estão ligadas ao empreendedor social que através da profissionalização consolida seu papel de agente de mudança (MANOURY, 2002).

Ressalta-se a importância da Inovação Social quando a resolução dos desafios sociais é encarada como prioritária pelas organizações sociais, empresas e órgãos governamentais. A União Europeia (UE), ao criar o programa estratégico conhecido como Europa 2020, estabeleceu metas como o emprego de 75% da força de trabalho, investimento de 3% do Produto Interno Bruto (PIB) em pesquisa, desenvolvimento e inovação, além de indicadores de sustentabilidade ambiental e educacional.

Para cumprir essas metas específicas será necessário uma série de medidas econômicas e o desenvolvimento de novas tecnologias. Contudo, a UE admite que,

de uma forma sem precedentes, as inovações sociais terão papel preponderante no atendimento desses objetivos. Para que isso ocorra é imprescindível que haja mudanças nas práticas sociais nas áreas governamentais, organizacionais e na própria sociedade civil. Como o atual paradigma da tecnologia industrial não abrange o amplo leque de inovações indispensáveis para os objetivos da Europa 2020, a inclusão do paradigma da inovação social se torna presente frente às mudanças sociais fundamentais no continente europeu (CHALLENGE SOCIAL INNOVATION, 2011).

A Declaração de Viena – os mais relevantes tópicos na pesquisa de inovação social - documento resultante do *Challenge Social Innovation (CSI)*, ocorrido na cidade de Viena, Áustria, destaca que o novo paradigma de inovação social precisa passar por um processo de abertura para a sociedade. O processo inclui universidades, empresas, institutos e os cidadãos, que atuam como atores proeminentes no processo de inovação social, pois seus aspectos (inovação aberta, redes de inovação e integração social) tornam-se um fenômeno social presente e que influencia as esferas da vida social (CSI, 2011).

As inovações tecnológicas são fundamentais no desenvolvimento da sociedade, entretanto existe uma grande quantidade de evidências que as inovações sociais terão maior importância na integração social e igualdade de oportunidades e também no que diz respeito à preservação e expansão da capacidade inovadora das organizações e da sociedade em geral. Para que isso ocorra, a Declaração de Viena indica duas áreas de concentração a serem desenvolvidas nos próximos anos, que são: o desenvolvimento tecnológico global para atender às expectativas em práticas sociais de inovação e a priorização de tópicos de pesquisa sobre inovação social (CSI, 2011).

Pode-se identificar que as inovações sociais terão um papel de destaque significativo no século XXI, pois possibilitam o encontro de novos papéis para as Ciências Sociais e Humanas por meio da geração de conhecimento frente à nova dinâmica das estruturas organizacionais e sociedades futuras (CSI, 2011).

A Declaração de Viena, portanto, procura indicar caminhos para os estudos de temas sobre inovação social. Entretanto, é preciso considerar que seus preceitos carregam, em grande parte, aspectos vinculados à realidade social de países onde as diferenças sociais não são abismais. Na América Latina, por exemplo, de uma população total de 570 milhões, cerca de 250 milhões de pessoas compõem o

contingente de excluídos – de pobres e indigentes. No Brasil, embora a situação tenha sido amainada nos últimos anos, há, entre os 196 milhões de brasileiros, 62 milhões de pobres e indigentes (RODRÍGUEZ HERRERA; ALVARADO UGARTE, 2008).

Como se observa, estudos sobre inovação social oferecem a oportunidade de analisar iniciativas que possibilitem a inserção social e a eliminação das desigualdades. De modo particular, para fins deste estudo, **define-se inovação social como a criação e implantação de ideias que geram impacto social sobre a qualidade de vida dos indivíduos ou comunidades de forma constante e sustentável.**

Uma pesquisa sobre inovação social, como consequência, poderia abordá-la sobre distintos ângulos e sob o olhar de diferentes iniciativas para diminuir o contingente de excluídos. O presente estudo procura analisar iniciativas de dois atores sociais: o empreendedor social e a organização.

O estudo empírico realizado pela professora Brenda L. Massetti, da Escola de Negócios Tobin da Universidade St. John's em 2008, procurou identificar a presença de empreendedores sociais em diferentes tipos de organizações, sejam elas direcionadas para o mercado ou para uma missão social. A forma como as organizações direcionavam seu posicionamento requeria da pesquisadora o entendimento se havia a obtenção de lucros ou não por parte das organizações. O cruzamento destas informações gerou a matriz do empreendedorismo social que servirá de base para o desenvolvimento da presente pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os princípios norteadores da inovação social são ideias criativas, novos métodos de trabalho, propósitos sociais, melhorias na qualidade de vida dos beneficiários e engajamento social, que orientam as ações a serem realizadas pelos empreendedores sociais.

Os inovadores ou empreendedores sociais são considerados atores que priorizam o bem-estar social dos membros da sua comunidade e defendem os interesses dos mais vulneráveis (CATO; HILLIER, 2010). O estudo da inovação social é utilizado para referir-se ao comportamento e atitude do empreendedor em resolver problemas contemporâneos para obter benefícios em favor da comunidade.

O estudo desse comportamento também é analisado dentro das organizações, identificando como a estrutura organizacional, o relacionamento com o mercado e a sociedade e a geração e captação de recursos propiciam a divulgação da inovação social. Yunus (2008) descreve a empresa social como um lugar altamente propício para a transformação do mundo, por permitir que os empreendedores tenham uma “existência plena de significado”.

Dentro da ótica de integrar as ações do empreendedor social e o direcionamento da organização, Massetti (2008) propôs a matriz do empreendedorismo social. Essa matriz procura compreender o fenômeno do empreendedorismo social ao identificar o direcionamento do empreendedor que pode ser dirigido para o mercado ou para uma missão social. No outro eixo a matriz procura verificar se a finalidade da organização é obter lucro ou ser caracterizada como uma instituição sem fins lucrativos.

O questionamento de Cato e Hillier (2010), a respeito da importância do estudo da inovação social, refere-se a como as comunidades podem ser beneficiadas frente às mudanças econômicas, sociais e ambientais. A utilização de novas técnicas ou métodos, recursos físicos e financeiros e o envolvimento do empreendedor e associados ao projeto social, são adequados para minimizar a desigualdade social.

Neste sentido, o pesquisador apresenta a seguinte questão de pesquisa: **Quais são os impactos gerados na vida dos beneficiários de diferentes tipos de organizações da matriz do empreendedorismo social que introduzem inovações sociais?**

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa subdividem-se em geral e específicos, conforme seguem abaixo.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar diferentes tipos de organizações caracterizadas na matriz do empreendedorismo social que implementam inovação social e os impactos causados na vida de seus beneficiários.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa compreendem:

- a) descrever a origem e as ações de organizações que introduzem a inovação social;
- b) identificar a origem, características e a realização pessoal dos empreendedores sociais;
- c) analisar a aplicação da matriz do empreendedorismo social nas organizações estudadas;
- d) apresentar os desafios e perspectivas para a continuidade do trabalho de empreendedorismo social;
- e) descrever os impactos da inovação social sobre a perspectiva dos beneficiários.

1.3 RELEVÂNCIA DO TEMA

Na América Latina, 44% da população integram o grupo de pobres e indigentes. No Brasil, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD, 2011) identificou uma redução de 3,28%, no índice de Gini, no comparativo entre o ano de 2011 em relação a 2009, que representa a existência de 60 milhões de pobres no país.

Diante desse contexto percebe-se que o Estado não consegue atender plenamente às necessidades dos indivíduos e comunidades que estão em situação de vulnerabilidade social (ALVES JR; FARIA; FONTENELLE, 2009). Neste momento, surge um dos atores sociais de destaque no processo da inovação social, que é o empreendedor social. Ele desempenha um importante papel no desenvolvimento social ao proporcionar benefícios e transformações sociais para a comunidade, preenchendo uma lacuna gerada pelo Estado.

Para que ocorra engajamento ativo por parte dos empreendedores e organizações em ações sociais, uma inovadora abordagem de novos negócios é necessária. A sugestão de novo formato de negócios direciona a organização para gerar benefícios sociais e consolida-se como outro ator social preponderante no processo de engajamento social (MOULAERT; NUSSBAUMER, 2008). O processo

inclui novas ideias, novos processos, novos métodos de trabalho que geram impacto positivo sobre a qualidade de vida dos indivíduos ou da comunidade.

A transformação social no cotidiano das pessoas e os impactos resultantes dessa mudança são a base e a importância do estudo sobre inovação social nos dias atuais (CSI, 2011). Identificar como empreendedores e organizações implantam a inovação social é relevante para minimizar as diferenças sociais e permitir o acesso aos benefícios sociais para uma população cada vez mais carente.

Compreender as práticas de inovação social e como surgem em diferentes tipos de organizações e as motivações dos empreendedores sociais é um processo que Bessant e Tidd (2009) intitulam “Fazendo a Inovação Acontecer”.

Esse processo, inicialmente, investiga oportunidades de inovação em diferentes ambientes da sociedade. As oportunidades encontradas são escolhidas a partir de um atributo estratégico, que significa que a oportunidade de inovação precisa ser sustentável. Caso contrário, a oportunidade é descartada ou permanece “arquivada” aguardando futuras condições para ser implantada. Depois de escolhida, a ideia estratégica passa por vários estágios de desenvolvimento até ser difundida entre os seus beneficiários.

A prática e a apropriação da inovação social pelos indivíduos ou comunidade é um dos fatores de êxito na difusão da inovação social (RODRÍGUEZ HERRERA; ALVARADO UGARTE, 2008) Espera-se que os resultados desta pesquisa difundam as motivações dos empreendedores e os impactos gerados nos indivíduos pelas práticas de inovação social. A propagação deste conhecimento permitirá que outros estudiosos pesquisem e divulguem o que está sendo feito pelas organizações e empreendedores sociais “para que tenhamos um mundo melhor” (BESSANT; TIDD, 2009; BORNSTEIN, 2006, DORNELAS, 2007; MASSETTI, 2008).

1.4 A ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: no capítulo 1 são apresentados os elementos introdutórios, uma caracterização dos estudos e a importância da inovação social, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a relevância do tema proposto; O capítulo 2, trata do referencial teórico estudado sobre a evolução do conceito e focos de estudo da inovação social, empreendedorismo social, organização social e matriz do empreendedorismo social.

O capítulo 3 aborda os procedimentos metodológicos, a caracterização da pesquisa, a delimitação, as técnicas e instrumentos de coleta de dados e análise dos dados, e no capítulo 4 são apresentados os dados obtidos por meio de entrevistas e os dados secundários.

O capítulo 5 traz a análise dos dados a partir das categorias de análise, e o capítulo 6, as considerações finais, limitações da pesquisa e, também, sugestão de estudos futuros.

2 INOVAÇÃO SOCIAL: A EVOLUÇÃO DO CONCEITO E FOCOS DE ESTUDO

O termo inovação normalmente está associado à “destruição criativa e aos lucros extraordinários” referidos por Schumpeter (1982). A evolução da Economia é baseada na inovação de produtos, processos, em novas formas de gestão e na utilização de novos recursos físicos, que impulsiona o desenvolvimento. Schumpeter considera não haver o equilíbrio de mercado preconizado pela Teoria Clássica e que a ação do empreendedor se torna necessária para a ação da competitividade. Embora a concepção schumpeteriana seja vinculada fundamentalmente ao desenvolvimento econômico, estudiosos da inovação social creditam à visão otimista de Schumpeter sobre a democracia e o seu efeito sobre a sociedade as bases para o estudo de outra forma de inovação: a inovação social (MOULAERT et al., 2005).

2.1 INOVAÇÃO SOCIAL

Este tópico de pesquisa começa a ser estudado pela comunidade intelectual científica na década de 1970 na Europa e em Quebec, no Canadá, com o objetivo de investigar os problemas sociais contemporâneos e apresentar soluções ou benefícios sociais (CHAMBON et al., 1982).

Existem várias definições sobre inovação social e a melhor maneira para compreender essas distintas abordagens é analisar o que diversos autores escreveram a respeito, pois tais visões procuram responder às tendências sociais atuais (ANDREW; KLEIN, 2010).

O conceito de inovação social inicialmente apresentado por autores como James B. Taylor e Knut Holt recebeu contribuições valiosas de vários outros pesquisadores como Tucker Mulgan, Martinelli Moulaert, Eduardo Pol e Simon Ville, que enfatizam os princípios inerentes ao conceito, que são: ideias; soluções eficazes; propósitos sociais; benefícios sociais e melhorias na qualidade de vida.

Na visão do *Centre de Recherche sur les Innovations Sociales* (CRISES) a inspiração ou a ideia social é a base da intervenção originada por diferentes indivíduos sociais que procuram atender a uma necessidade que beneficiará um grupo ou uma comunidade. Esse benefício está relacionado com mudanças de padrões de comportamento ou novas orientações culturais; ao unir essas ações, a inovação social tem como objetivo gerar um impacto maior em longo prazo do que

apenas o efeito imediato pelo ineditismo da ideia inovadora. Com isso, a inovação social se torna uma fonte de modificação social e apoia o surgimento de novas formas de desenvolvimento (CENTRE DE RECHERCHE SUR LES INNOVATIONS SOCIALES, 2010).

Se as definições e caracterizações desenvolvidas pelo CRISES podem ser consideradas como um marco referencial importante, uma busca na literatura identifica outras formas de definição e caracterização da inovação social. O Quadro 1 apresenta algumas dessas visões com seus respectivos autores.

Quadro 1 – Comparativo de definições sobre inovação social

Holt (1971).	Trata-se da inovação com aplicação de novos padrões sociais de interação humana, com o objetivo do bem-estar dos funcionários. Visão organizacional.
Taylor (1970).	Inovação é um fenômeno sociológico e psicológico. Aborda outras formas de ação, incluindo novas formas e invenções sociais.
Pavel et al. (2008).	Uma nova percepção sobre o contínuo desenvolvimento de comunidades locais.
Moulaert et al. (2007).	Condição para que os atores sociais envolvidos possam se adaptar com o objetivo de realizar mudanças no contexto externo (regime urbano), ocorrendo inovadoras relações sociais na vizinhança e com outros movimentos sociais, além de participar em diferentes níveis de processo de governança.
Mulgan et al. (2007).	Apresentar novas ideias que dão certo e implementá-las como atividades inovadoras e serviços que são motivados pelo objetivo de encontrar a necessidade social. As atividades são desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos propósitos primários são sociais.
Pol e Ville (2009).	Criação de novas ideias que demonstram um impacto positivo sobre a qualidade e/ou quantidade de vida.
Bignetti (2011).	Resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais por meio da participação e cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral.

Fonte: Adaptado de Bignetti (2011).

A visão de inovação social inicia com a preocupação que a empresa têm a respeito do bem-estar dos funcionários, ou seja, a visão interna da organização. A evolução do conceito de inovação social agrega a visão externa, que passa a integrar a comunidade e a sociedade à organização, através de transformações nas relações sociais, no desenvolvimento socioeconômico, na participação de movimentos sociais que culminam na melhoria da qualidade ou quantidade de vida do indivíduo ou da comunidade. Desta forma a inovação social se difere da inovação tecnológica, que visa a implantação e aceitação pelo mercado de uma nova tecnologia, com objetivo de proporcionar o retorno do investimento aos acionistas.

O desafio do crescimento da implantação das inovações sociais está associado ao desenvolvimento de novas ideias que possibilitem a criação de novos produtos, serviços e modelos de gestão com o objetivo de satisfazer às necessidades sociais. O conceito sobre a inovação social, portanto, está relacionado a:

- a) atender às necessidades reconhecidamente sociais, em vez de necessidades pessoais;
- b) ser fornecido por organizações com objetivo social, em contrapartida à escolha de estilo de vida dos beneficiários;
- c) expandir os benefícios da inovação social a um amplo contexto do que apenas o contexto da ideia inicial;
- d) trabalhar em ambientes normais, onde os mercados tradicionais (público e privado) falharam (MULGAN et al, 2007).

Esse entendimento sobre inovação social norteia o desenvolvimento desta pesquisa. Como se observa, é possível considerar, em uma conceituação mais restrita, que a inovação social se desenvolve pela ação de empreendedores e de organizações. No decorrer do referencial teórico, alguns aspectos mais amplos sobre a inovação social serão considerados, embora a atenção do pesquisador se volte fundamentalmente a esses dois atores sociais.

A ênfase dada pelo relatório da *National Endowment for Science, Technology and the Arts* - NESTA, (MULGAN et al, 2007) pelo aumento da importância da inovação social se caracteriza pelo desenvolvimento e capacitação de organizações

através da expansão das ideias sobre inovação social como forma de difusão do estudo (BIGNETTI, 2011).

À luz da crescente importância dos estudos sobre a inovação social, tópicos de pesquisa como o potencial da inovação social nas organizações e sociedade civil, - o papel dos processos sociais na colaboração, e a relação entre serviços sociais e inovações sociais, são exemplos de interesse pelo estudo (CSI, 2011). Mas a forma de abordagem do estudo da inovação social para uma melhor compreensão do assunto, pode ser descrita em suas dimensões, dinâmicas, resultados e formas de difusão, eixos de pesquisa e níveis de análise, como apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Formas de abordagem da inovação social

Autores	Abordagem	Cortes Analíticos
Chambom et al. (1982).	Dimensões da inovação social.	Forma. Processo de criação e implantação. Atores. Objetivos da mudança.
Mulgan et al.(2007).	Dinâmicas inerentes ao seu desenvolvimento e a sua aplicação.	Combinações. Fronteiras. Novas relações sociais.
Dees et al. (2004).	Resultados e formas de difusão.	Modelo organizacional. Programa. Princípios.
CRISES (2010).	Eixos de concentração do programa de pesquisa.	Território. Qualidade de vida. Trabalho e emprego.
Autores	Abordagem	Cortes Analíticos
Cloutier (2003).	Níveis de análise.	Inovações centradas no indivíduo. Inovações orientadas sobre o meio. Inovações no seio das empresas.

Fonte: Bignetti (2011).

Entre os enfoques do Quadro 2, destacam-se os níveis de análise sugeridos por Cloutier (2003) que declara que a inovação social é definida na forma de sua ação, pois ocorre uma mudança duradoura em resposta a uma situação social desfavorável. Ela pode ser processual, uma vez que diz respeito às práticas, processos e serviços; e organizacional, pois se refere à organização social do trabalho, novas funções e mudanças dos papéis da própria instituição. A autora ressalta que a inovação social também é definida pelo objetivo, caráter inovador e propósito que resulta em efeitos sociais positivos. Guerón (1984) e Cloutier (2003) afirmam que a inovação social é reconhecida pelo bem-estar que promove aos indivíduos e pelo grau de resolução de problemas sociais das comunidades e organizações beneficiadas. A partir desta visão a inovação social pode ser vista como um processo de aprendizagem coletiva e requer a participação dos usuários em diferentes níveis durante o processo de criação e implantação.

Expandindo o conceito anteriormente restrito de inovação social, é possível considerar que esta pode ser compreendida a partir de três níveis de análise: centrada no indivíduo; no meio social; na organização. No nível de análise do indivíduo, verificam-se as mudanças que promovem o desenvolvimento do indivíduo, de forma que ele retome a disposição de melhorar a sua própria vida. A inovação social orientada para o meio social visa a desenvolver, em dado território, mudanças que resultem em melhoria da qualidade de vida e bem-estar dos indivíduos ou comunidades. No nível organizacional, as inovações sociais se relacionam com o desenvolvimento de estruturas de produção, com ênfase em novas formas de organização do trabalho, procurando melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Além das abordagens citadas no Quadro 2, sobressai-se o proposto por Mulgan et al. (2007) que para compreender a inovação social é preciso identificar as inúmeras lentes que a visualizam. A proposta dos autores identifica que as três principais lentes que permitem entender à forma como ocorrem as mudanças sociais são: "indivíduos, movimentos e organizações" (MULGAN et al, 2007, p.13).

A primeira forma de estudo sobre a mudança social ocorre por meio da lente denominada indivíduos. Eles se caracterizam como impacientes em relação às condições sociais presentes e procuram persuadir outras pessoas para se associarem às suas causas sociais. O estudo do empreendedorismo social é o foco de estudo avaliado por essa lente (BIGNETTI, 2011).

A segunda lente é sobre a organização. De acordo com a visão de Sharir, Lerner e Yitshaki (2009), o que diferencia o empreendedor comercial do social é o direcionamento que a sua organização possui. Para o empreendedor social o principal objetivo da organização é desenvolver sua missão social e não a busca de lucratividade como as organizações tradicionais almejam.

Por fim, a terceira e última lente se volta aos movimentos. Apesar dos indivíduos serem responsáveis pelas ideias que originam os movimentos sociais, quando estes são referidos como agentes de mudança social, os indivíduos são esquecidos no processo de transformação social. Movimentos como o feminismo e o ambientalismo foram pioneiros. Atualmente, as transformações sociais originadas por movimentos sociais estão ocorrendo das mais diversas formas. Por exemplo, a *Internacional Network Streeper Papers* (INSP) é uma rede de vendedores de rua baseados na África do Sul; a *Women in Informal Employment: Globalizing and Organizing* (WIEGO, 2012), que reúne mulheres no mercado de trabalho informal com o objetivo de melhorar a condição de vida minimizando os efeitos da pobreza. A busca de capacitação para os membros do movimento, como forma de resolução dos problemas, ao invés de esperar pelas ações do Estado constituído, é uma das características preponderantes dos movimentos (MULGAN et al, 2007).

Evidentemente, qualquer decisão sobre estudos a respeito de inovações sociais poderia abranger parcial ou totalmente o emprego das diferentes lentes ou níveis de análise, pois não há fronteiras claramente definidas entre ações de indivíduos, de organizações e de movimentos. Como linha de pesquisa, opta-se, por considerar a interface entre indivíduos e organizações. Em outras palavras, ao se ater ao estudo de empreendedores e de organizações empreendedoras, restringe-se a atenção para o indivíduo e para as organizações. Assim, para o presente estudo a definição de inovação social adotada é baseada em Pavel et al (2008) e Pol e Ville (2009), que é o *desenvolvimento contínuo de novas ideias que impactam positivamente na qualidade e/ou quantidade de vida de indivíduos ou comunidades locais*.

2.1.1 Inovação e tecnologia social

Cloutier (2003) refere-se à inovação social como a busca pelo objetivo do bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades, e na visão de Pol e Ville (2009) a

inovação social é uma ideia inovadora que melhora a qualidade de vida. Esses conceitos podem ser correlacionados com a ideia que surge no Brasil, denominada de Tecnologia Social.

Em 2001, no Brasil, é criado o Instituto de Tecnologia Social (ITS), uma associação de direito privado classificada como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Direito Público), que tem como principal missão: “Promover a geração, o desenvolvimento e o aproveitamento de tecnologias voltadas para o interesse social, e reunir as condições de mobilização do conhecimento, a fim de que sejam atendidas as demandas da população” (INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL, 2012) No ano de 2003 o Ministério da Ciência e Tecnologia cria a Secretaria de Ciência e Tecnologia para a Inclusão Social (SECIS), com o compromisso de gerar benefícios à sociedade excluída do processo econômico e social. No ano seguinte é lançada a Rede de Tecnologia Social (RTS), uma organização com o objetivo de "reunir e integrar um conjunto de instituições com o propósito de contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável mediante a difusão e a reaplicação em escala de Tecnologias Sociais" (REDE DE TECNOLOGIA SOCIAL, 2012).

O Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), quando criou a Secretaria de Ciência e Tecnologia para a Inclusão Social (SECIS), teve como base de sustentação o instrumento de política pública intitulado Programa de Tecnologias Socialmente Sustentáveis (PTS), com o objetivo de acelerar o processo de inclusão e desenvolvimento social, regional e local, na “medida em que promove, incentiva e divulga o acesso e a apropriação do conhecimento técnico-científico, de maneira a contribuir para a redução das desigualdades econômicas e sociais” (RTS, 2004).

Com isso, o PTS busca atender às necessidades sociais promovendo o desenvolvimento dos interesses coletivos, permitindo que, de uma maneira sustentável, os indivíduos ou comunidades abrangidas por essa política pública tenham uma melhor qualidade de vida.

A criação da RTS, em 2004, procura reunir fomentadores de transformação social, orientados à dimensão científico-tecnológica da área privada ou pública, com o objetivo de reduzir o agravamento dos problemas sociais e incentivar o desenvolvimento no país, que representa sua característica de marco-conceitual. Além disso, distingue-se por ser uma rede, não apenas pelo interesse dos que dela participam, mas por ser uma rede de desenvolvimento de uma política pública que

possui diretrizes e valores fundamentados nos marcos conceituais. Dessa forma, o conceito de Tecnologia Social, adotado pela RTS é:

Conjunto de técnicas, metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela que representam soluções para inclusão social e melhoria das condições e qualidade de vida. (RTS, 2004, p. 66).

A Tecnologia Social é entendida, portanto, como um processo de inovação que é movido de forma coletiva e participativa pelos atores sociais que possuem interesse na construção e/ou transformação do cenário social. Dentro dessa abordagem, Dagnino et al. (2010) afirmam que a Tecnologia Social, como um instrumento de mudança social, aproxima-se do que é denominado por outros autores como inovação social.

Como se observa, a opção de alguns grupos de pesquisa brasileiros se apoia fundamentalmente no conceito de tecnologia social e não de inovação social. As diferenças entre ambas são tênues e diferenciá-las se torna uma tarefa árdua e, talvez, pouco esclarecedora. Atualmente, em função da difusão das tecnologias de informação e da expansão das redes sociais, o termo tecnologia social tem sido empregado para o desenvolvimento de soluções integradas pela internet. Assim, o Google, o Android e tantas outras tecnologias da web são hoje considerados “tecnologias sociais”, tirando delas a ideia de iniciativas para a diminuição das diferenças sociais ou, em outras palavras, despidendo-as do “caráter social”.

Assim, embora pesquisadores brasileiros tenham em grande parte institucionalizado o termo, opta-se, neste trabalho, pelo emprego da designação “inovação social”, que parece ter maior abrangência e que melhor se alinha com a literatura internacional.

2.2 EMPREENDEDORISMO

Se a inovação, no seu conceito amplo, e a inovação social, como forma mais específica, significa a aplicação de novas ideias como fatores de transformação, a literatura considera que o seu agente fundamental é o empreendedor. Neste sentido, faz-se, aqui, uma apresentação dos conceitos de empreendedorismo, de

empreendedor e, posteriormente, aprofunda-se a discussão sobre o empreendedor social.

2.2.1 O empreendedorismo

Hirsch (2009) compreende o empreendedorismo como o "processo de criar algo novo, assumindo os riscos e as recompensas". Essa visão corresponde à interpretação de Schumpeter (1982) que associa o processo inovar destruindo criativamente algo e transformando-o em um novo e melhor produto ou serviço.

O empreendedorismo envolve quatro aspectos no processo de desenvolvimento da inovação. O primeiro é a criação de algo novo que precisa ter valor para o empreendedor e para quem se beneficia com a inovação. Em seguida, para que a inovação ocorra é necessário tempo, esforço e dedicação por parte do empreendedor, para que o empreendimento torne-se sustentável. O terceiro aspecto abrange a recompensa que o negócio proporciona, sendo primeiramente financeira, que leva a um ganho econômico e, em seguida, à realização pessoal. Por fim, o empreendedor precisa assumir todos os riscos inerentes ao empreendimento, pois como o futuro é incerto a tendência dos riscos é de crescerem ao longo do tempo (HIRSCH, 2009).

Schumpeter (1982) em seu conceito de inovação esclarece que ela não acontecerá apenas pelas forças de mercado como indicado na Teoria Clássica. É necessária a presença do empreendedor como agente de mudança que desempenha a seguinte função:

A função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo mais geral, um método tecnológico não experimentado, para produzir um novo bem ou um bem antigo se uma maneira nova, abrindo uma nova fonte suprimento de materiais, ou uma nova comercialização para produtos, e organizando um novo setor. (SCHUMPETER, 1961, p. 72).

Neste sentido, o empreendedor estará, continuamente, buscando novos métodos de produção, formas de gerenciamento e tecnologias com o objetivo de que o negócio seja competitivo e conseqüentemente com maiores probabilidades de sucesso.

Filion (1993) contribui para esse pensamento afirmando que o “empreendedor é alguém que imagina, desenvolve e realiza suas visões”. A visão, descrita pelo autor, diz respeito a uma ideia ou conjunto de ideias que o empreendedor busca atingir no futuro. Normalmente, essa ideia está vinculada a uma oportunidade que procura atender a uma determinada necessidade de mercado.

A visão empreendedora, a busca pela inovação, assumir riscos e realizar-se pessoalmente são algumas das características empreendedoras que McClelland (1973) relatou em seu estudo longitudinal sobre as características dos empreendedores de sucesso. Esse trabalho origina-se a partir do estudo sobre a motivação humana, que identifica três dimensões que correspondem às necessidades de realização pessoal, de filiação e de poder.

McClelland (1987) com base nessas dimensões descobre em sua pesquisa um grupo maior de características associadas, que são:

- a) autoconfiança (transmitir confiança ao grupo);
- b) persistência (manter o foco em seus objetivos);
- c) persuasão (convencer pessoas através da sua integridade);
- d) iniciativa (visualizar as oportunidades)
- e) estrategista (desenvolver ações para alcançar seus objetivos);
- f) e ser curioso (buscar continuamente informações e conhecimento).

Ferreira, Capra et al. (2011), ao pesquisarem as características empreendedoras descritas desde a época de Schumpeter e McClelland, comparando-as com as características citadas por autores nos tempos atuais identificaram que:

- a) ocorreu um aumento na descrição de características empreendedoras;
- b) as características predominantes são pró-atividade, inovação, tolerância ao risco e criatividade;
- c) a capacidade de organização, ter visão estratégica, ser comprometido e determinado aparecem como características complementares.

Observa-se que as características predominantes encontradas por Ferreira et al. (2011) são semelhantes aos estudos de McClelland (1987), contudo uma

característica que se destaca é o comprometimento na criação de valor para a sociedade. A ênfase dessa característica é reforçada por Bornstein (2006), quando salienta que a mudança social que ocorre na sociedade, atualmente, origina-se dos empreendedores sociais, pois estão comprometidos com suas ideias de transformação e criação de valor social.

2.2.2 O empreendedorismo social

Atualmente, o fenômeno do empreendedorismo social é reconhecido mundialmente por meio de líderes e organizações que se destacam, tais como a *Ashoka: Innovators for the Public*, criada por Bill Drayton em 1978; a Fundação Skoll, organizada por Jeff Skoll, e a Fundação Schwab para o Empreendedorismo Social, constituído por Klaus Schwab, também conhecido por ser o fundador do Fórum Econômico Mundial. A iniciativa dessas organizações possibilitou tornar esse conceito mais difundido na sociedade, além da criação de uma disciplina acadêmica em várias universidades americanas. O primeiro curso sobre esse tema foi desenvolvido na Universidade de Harvard, em 1995, por Gregory Dees (Yunus, 2008). Surgem, a partir da década de 1990, inúmeras contribuições de ordem teórica para fomentar a pesquisa sobre o empreendedorismo social, sobressaindo-se organizações como a rede de empreendedorismo social *European Research Network*, a *International Society for Third Sector Research (ISTR)*, além de diversos autores europeus e americanos (PARENTE; BARBOSA, 2011).

A importância do conceito de empreendedorismo social “traz à tona o desejo das pessoas de fazer algo para resolver os problemas que não costumam ser tratados com a eficiência e urgência que merecem” (YUNUS, 2008, p. 45). A dimensão desse movimento pode ser vista sobre quatro pontos pela ótica de Sullivan Mort et al. (2003):

- a) virtuosismo da sua missão de criar valor social;
- b) unidade de propósito e a ação em face da complexidade;
- c) capacidade de reconhecer oportunidades para criar valor social para seus beneficiários;
- d) propensão de assumir riscos e capacidade de inovação na tomada de decisão.

Com essas distintas perspectivas o conceito de empreendedorismo social pode ser definido como “a construção, avaliação e propósito de oportunidades para mudanças sociais” (ROBERTS; WOODS, 2005, p. 49). A mudança ou a transformação social é o elo de conexão com os atores sociais que fomentam as modificações sociais.

Esses atores sociais são denominados empreendedores sociais, pois possuem algo em comum que é a aptidão de gerar ideias inovadoras capazes de melhorar a vida das pessoas em diferentes países do mundo (BORNSTEIN, 2006). Apesar de ser um recente acontecimento mundial, a sua concepção de transformador e inovador vem de conceitos sociológicos e econômicos, anteriormente discutidos por outros autores. O termo empreendedor que se origina do francês *entrepreneur* significa aquele que assume riscos e assume algo novo (DORNELAS, 2007; DRUCKER, 1987). É importante destacar, também, a visão econômica de Jean Baptiste Say (KOOLMAN, 1971), que considera o empreendedor como um agente econômico especial que não apenas abre um novo empreendimento, mas muda os recursos econômicos com o objetivo de lucratividade ou a criação de valor.

O empreendedor social modifica a capacidade de atuação da sociedade (DRUCKER, 1997), liderando organizações sem fins lucrativos que muitas vezes são desvalorizadas por não gerarem lucro como as organizações convencionais. Contudo, deve-se destacar o valor dessas organizações pela capacidade que possuem de transformação social. Essa ação propicia o surgimento de novas ideias que vão ao encontro da resolução de inúmeros problemas sociais. Atualmente, as diferentes condições sociais existentes conduzem o empreendedor social à procura de recursos e oportunidades para enfrentar os desafios sociais que surgem em muitas áreas do mundo (BORNSTEIN, 2006).

Frente à conjuntura social vigente o empreendedorismo social se destaca como um novo paradigma de desenvolvimento e de gestão de projetos e organizações sociais (SILVA, 2008) e que procura atender às necessidades da sociedade para o desenvolvimento social, atuando em lacunas que o Estado constituído não consegue prover. Assim, o empreendedorismo social busca o incremento de uma sociedade mais igualitária e justa, e, por meio de suas ações, ganha importância no desenvolvimento político, econômico e social do país (ALVES JUNIOR; FARIA; FONTENELLE, 2009).

2.2.3 Um olhar mais detalhado sobre o empreendedor social

Dees (1998, p. 3) declara que “o empreendedor social é uma forma do gênero empreendedor”. Como definir esse empreendedor é o que a literatura procura fazer, e para isso agrega características empreendedoras com a visão social de criar novas e melhores maneiras de sustentar valor social para os beneficiários. O Quadro 3 apresenta os conceitos de diferentes autores a respeito desse tema.

Quadro 3 – Comparativo de definições sobre o empreendedor social (continua)

Ashoka (2001).	“Indivíduo que tem ideias novas, pensa e age criativamente, tem personalidade empreendedora e coloca em tudo o que pensa e faz o ideal de produzir impacto social benéfico”.
Bornstein (2006).	Indivíduo que impulsiona a mudança social. Constata um problema e concebe uma nova solução, tomando a iniciativa de implementar a mudança social, para isso, reúne recursos e constrói organizações para proteger e "comercializar" a sua ideia.
Dees (1998).	São agentes de mudança no setor social que 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, além de serem persistentes e determinados. Engajam-se em processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuo: procuram caminhos inovadores para garantir que os seus empreendimentos tenham acesso aos recursos pelo tempo em que estiver gerando valor social através de parcerias e colaborações. Exibem um elevado senso de transparência para com seus parceiros e público, e também pelos resultados gerados. Quando possível, avaliam o crescimento em termos de resultados sociais, financeiros e de gestão.
Dornelas (2007).	Indivíduo que possui a missão de “construir um mundo melhor”. É um fenômeno mundial, presente em sua maioria nos países desenvolvidos. São indivíduos que se envolvem em causas humanitárias e criam oportunidade para os demais que estão em condições de vulnerabilidade. Realizam-se verificando o resultado de suas ações em prol de outros.
Silva (2008).	É o ator social que efetivamente participa das atividades sociais, políticas e econômicas que afetam o seu desenvolvimento e sua qualidade de vida, assim como o fortalecimento institucional da comunidade onde vive.

Quadro 3 – Comparativo de definições sobre o empreendedor social (conclusão)

Yunus (2008).	É aquele que desenvolve o negócio porque não tem alternativa, por ter sido demitido ou não possuir acesso ao mercado de trabalho. Na maioria das vezes, os negócios são informais e envolvem tarefas simples sem inovação e com pouco acesso ao crédito.
---------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

As características e atributos apontados nas definições apresentadas no Quadro 3 podem ser resumidas como sendo:

- a) ser agente de mudança social;
- b) ser identificador de problemas e soluções (ideias novas);
- c) visualizar e perceber novas oportunidades sociais;
- d) ser determinado, persistente e com personalidade, transparente em suas relações e principalmente na exposição dos resultados;
- e) ser capaz de trabalhar com poucos recursos e ainda obter resultados satisfatórios, -desenvolver a missão de gerar valor social;
- f) gerar a inovação por meio de suas ideias;
- g) participar da vida política, social e econômica da sua comunidade. Deve-se considerar como medidas de desempenho para negócios sociais, com fins lucrativos, o impacto social gerado, a capacidade de auferir lucro e a sustentabilidade da organização.

Os autores propõem a existência de um empreendedor participativo e com foco na área social que desenvolve atividades ou empreendimentos sociais com o objetivo de corrigir eventuais falhas de mercado ou a falta de serviços sociais que deveriam ser promovidos pelos governos. As características acima mencionadas são essenciais para o desenvolvimento do seu papel como empreendedor social, mesmo que isto possa aparentar a existência de um ator social acima das capacidades humanas.

Dees (1998) corrobora as afirmações de que a geração de valor proposta por Say, a inovação e agentes de mudança considerada por Schumpeter, a busca da oportunidade preconizada por Drucker e a utilização máxima dos valores discutida por Stevenson, constituem base para os conceitos de empreendedorismo social.

Apesar de ser um fato contemporâneo, a essência do conceito já incorporava a definição formal de empreendedor, pois os indivíduos que se intitulam

empreendedores sociais expressam essas características de diferentes maneiras e graus. Quanto maior for o seu envolvimento com a causa social, mais o indivíduo será visto como um empreendedor, porque conhece as necessidades e os valores da comunidade ou região a que pertence ou que procura se associar. Identifica e procura compreender as esperanças das pessoas que fazem parte da causa social, pois elas também investem recursos financeiros, conhecimento e horas de seu tempo no apoio do empreendimento social (DEES, 1998).

Dees (1998) acredita que os líderes do setor social vão expressar estas características de diferentes maneiras e em diferentes graus. Quanto mais a pessoa satisfizer essas condições, mais vai se encaixar no modelo de empreendedor social, pois aqueles que são inovadores em seus trabalhos e criam ao mesmo tempo progressos organizacionais são naturalmente vistos como empreendedores.

Bornstein (2006) apresenta uma discussão sobre as características dos empreendedores com foco no desenvolvimento econômico, em relação aos empreendedores sociais. São identificadas como qualidades de empreendedores sociais bem sucedidos:

- a) disposição de corrigir-se: significa ter a capacidade de corrigir o caminho que está sendo desenvolvido. Essa disposição nasce do apego a um objetivo e não a um plano ou investida, por isso é necessário que o empreendedor tenha obstinação, humildade e coragem para corrigir. Contudo, é preciso ter precaução contra a acomodação quando as organizações crescem, pois a abertura para o mercado e a tendência ao crescimento natural é crucial para o empreendedor social se adaptar continuamente;
- b) disposição de dividir os créditos: o empreendedor social divide os créditos do trabalho realizado, pois acredita que quanto maior for o compartilhamento, maior será a participação de outros empreendedores auxiliando-o em suas ideias;
- c) disposição de se livrar das estruturas estabelecidas: é a capacidade de redirecionar organizações existentes em direção às ideias que provocam as mudanças sociais. Através dessa qualidade o empreendedor social ganha maior liberdade de ação para implantar projetos inovadores;

- d) disposição de cruzar fronteiras interdisciplinares: como o empreendedor social possui liberdade de ação, isso permite que ele crie novos compostos sociais e agrupe ideias, experiências e recursos de várias pessoas permitindo a interdisciplinaridade da transformação social;
- e) disposição de trabalhar em silêncio: essa qualidade distingue o empreendedor social, pois é necessário muito esforço e trabalho árduo em silêncio, até o momento que a comunidade beneficiada reconheça o valor do seu trabalho,
- f) forte ímpeto ético: Bornstein (2006) esclarece que a diferença entre o empreendedor comercial e o social é a ética. As ideias estão ligadas ao compromisso ético necessário para a concretização dos sonhos e pensamentos do empreendedor social.

Estar preparado para desafiar e mudar, correr riscos calculados, colocar energia e entusiasmo no empreendimento, centralizando os esforços em uma direção socialmente valiosa, que cria valor social para indivíduos ou comunidade, é definido como empreendedorismo social (BESSANT; TIDD, 2009). Os autores identificam as características de empreendedores de sucesso, como ambição, motivação por uma missão, apaixonados, estratégicos, habilidosos e voltados para resultados; semelhantes às características dos empreendedores sociais.

Bessant e Tidd (2009, p. 335) baseados nas características empreendedoras criam um "molde de empreendedor" que possui características semelhantes, mas com enfoque social, as quais são descritas como:

- a) ambição: atuar de forma individual ou em organizações existentes, com paixão em fazer a diferença nas causas sociais;
- b) motivação por uma missão: ser concentrado e perseverante em busca de um ideal social e gerar valor social;
- c) estratégia: identificar oportunidades, criar soluções e inventar novas abordagens que gerem valor social;
- d) talento: capacidade ou habilidade de recrutar recursos humanos, financeiros e políticos;

- e) foco em resultados: motivação em visualizar como as coisas podem mudar e produzir retorno mensurável. O resultado está associado à ideia de "fazer do mundo um lugar melhor" (BESSANT; TIDD, 2009).

Além dessas qualidades e características, a ideia inovadora do empreendedor social é a razão primordial para a execução do seu projeto social, pois com o passar do tempo suas ideias "ficam mais importantes para eles do que tudo mais" (BORNSTEIN, 2006, p. 299).

2.2.4 Os desafios dos empreendedores sociais

O idealismo de propósito do empreendedor social em realizar mudanças sociais e gerar valor social (DEES, 1998) não o impede de ter desafios e dificuldades em desenvolver seus projetos sociais. Desafios como o gerenciamento do processo de empreender socialmente, prospectar recursos materiais, persuadir indivíduos a participarem das iniciativas sociais, difundir o conhecimento entre os participantes e adaptar-se ao novo mercado que está inserido são citados por Bessant e Tidd (2009).

Os maiores desafios dos empreendedores sociais são divididos em cinco áreas de abrangência:

- a) busca de oportunidades: somente o idealismo não é suficiente para identificar oportunidades, o empreendedor precisa reconhecer vínculos que auxiliem no desenvolvimento da ideia. O empreendedor necessita mais do que paixão e visão, precisa desenvolver habilidades para estabelecer conexões e realizar negócios;
- b) seleção estratégica: a oportunidade na visão do empreendedor social, pode ser sustentável, mas seu desafio é identificar parceiros, investidores ou formas de financiamento que permitam a viabilidade da ideia, caso contrário deverá desistir da oportunidade;
- c) implementação: recrutar os recursos (humanos e financeiros) e alinhá-los com a visão central do empreendimento;
- d) organização: necessidade de planejamento para traduzir a visão idealista do empreendedor em realidade. A implementação final do empreendimento

depende de uma estrutura organizacional definida que permita a realização dos objetivos;

- e) vínculos: desenvolver redes de cooperação com objetivo de mobilizar apoio constante para obter acesso a recursos que sustentem o idealismo do empreendedor, de forma duradoura (BESSANT; TIDD, 2009).

Como se percebe, a literatura reserva amplo espaço de discussão sobre a definição de empreendedorismo social e sobre as características, qualidades e desafios do empreendedor social. É interessante observar que, particularmente com relação à descrição de Stevenson sobre o empreendedor, numa conceituação mais ampla, um intrapreneur ou um gestor também podem ser considerados um empreendedor. Neste sentido, a propriedade, a posse ou o total controle de uma organização não seriam pré-requisitos fundamentais de um empreendedor. Ao considerar que o empreendedor é aquele capaz de mobilizar recursos não disponíveis dentro da organização, ou de “ir além do alcance dos seus braços”, Stevenson abre a possibilidade para que determinados gestores sejam, também, considerados empreendedores sociais. Nesse caso, os empreendedores sociais atuam no seio das organizações e influenciam o seu destino.

Assim, a discussão a seguir volta-se para o segundo ator importante na implementação de inovações sociais: a organização.

2.3 ORGANIZAÇÃO SOCIAL

Uma questão trazida para os estudos organizacionais na década de 70 (HOLT, 1971) refere-se à identificação de como as inovações sociais seriam aplicadas dentro da organização com a finalidade de melhorar a condição de bem-estar dos funcionários, além do crescimento do resultado da própria organização. Por meio dessa análise, o autor procurou averiguar como as inovações se refletiam nas novas formas de cooperação de trabalho entre os funcionários que tinham objetivos comuns dentro de seus departamentos. A intenção, primeiramente, era identificar as necessidades sociais emergentes na organização; em segundo lugar, as formas prováveis para satisfazer essas necessidades, e por fim como, as inovações sociais seriam aplicadas dentro da organização. Os exemplos de inovação social encontrados foram:

- a) maior velocidade na execução da tarefa;
- b) flexibilidade frente às alterações ambientais e organizacionais;
- c) criatividade em desempenhar atividades e desafios;
- d) maior participação no trabalho dentro da organização.

Da mesma forma, Cloutier (2003) declara que quando ocorrem inovações sociais dentro das empresas, estas se apresentam sob a ótica do desenvolvimento do bem-estar dos colaboradores, que é chamado de perspectiva instrumental, onde aborda a inovação social como um novo arranjo social que promove a criação de conhecimento e inovação tecnológica. A outra perspectiva, chamada de não instrumental, considera novas formas de organização no trabalho que têm como consequência a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

O surgimento de organizações promotoras do microcrédito nos países em desenvolvimento e a criação da *Community Development Corporations* (CDC's) nos Estados Unidos da América (EUA), na década 70, descreve o mercado em ascensão da empresa social, por ser um mercado em expansão e que necessita de conhecimento da sua estrutura emergente (ALTER, 2006). As organizações em suas diferentes disposições formais quando procuram direcionar suas inovações sociais ocorridas no ambiente endógeno para o ambiente externo, buscam na realidade “o atendimento de necessidades de grupos e de comunidades” (BIGNETTI, 2011).

Como a empresa social é uma forma alternativa para uma sociedade mais justa e igualitária, suscita uma das questões mais prementes nas organizações que não possuem objetivo do lucro que é a sua sustentabilidade financeira (ALTER, 2006). Sob essa perspectiva, a participação dos empreendedores sociais e dos financiadores do projeto é entendida pelo seu comprometimento com os objetivos da organização. O risco inerente ao exercício de uma organização social sem fins lucrativos poderia intimidar o empreendedor social, contudo a sua obstinação em atingir seu objetivo social o afasta da possibilidade da desistência de colocar em prática a inovação social (BORNSTEIN, 2006).

A definição de empresa social é vista como: “um empreendimento que gera receitas estabelecidas para criar oportunidades econômicas para pessoas de baixa renda” (EMERSON; TWERSKY, 1996). Segundo o movimento *Notts Emergency Scout Support Team* (NESsT), (2006) entende-se que a “empresa social é um conjunto de empreendedores com métodos de autofinanciamento usados por

organizações sem fins lucrativos que tem como objetivo gerar alguma renda em apoio a sua missão”. Essas definições resgatam os princípios sociais e financeiros da empresa social. No entanto, a primeira abordagem é pela execução do programa, enquanto que a do NESsT ocorre pelo financiamento do programa. Dentro dessa perspectiva, o NESsT recentemente definiu a empresa social como **“um negócio criado para uma finalidade social de uma forma financeiramente sustentável.”** (NESsT, 2006) Por outro lado, uma visão mais abrangente conceitua a empresa social como:

Uma empresa sem fins lucrativos, que combina a paixão de uma missão social com a disciplina, inovação e determinação comumente associados aos negócios com fins lucrativos (GOOD PRACTICE, 2012).

Outra visão da empresa social é apresentada por Yunus (2008), que faz uma referência ao capitalismo por adotar uma visão acanhada da natureza humana ao restringir o ser humano a uma pessoa unidimensional, interessada na maximização do lucro. Com base nisso, as teorias de mercado enfatizam que a contribuição do ser humano para a sociedade somente será plena se buscar o lucro em sua potencialidade. O autor diverge dessa teoria afirmando que o ser humano possui uma multidimensionalidade, por meio de suas emoções, padrões de comportamento e objetivos. Essas características acabam afastando os empreendedores sociais da busca pelo lucro em favor de atingir objetivos mais sublimes. As chamadas “falhas de mercado” para Yunus (2008) são apenas parte do problema, pois entende que a “falha de conceitualização” é o problema a ser resolvido, que é a deficiência em capturar a essência do ser humano, é a partir desse contexto que surge o conceito da empresa social.

Yunus (2008), antes de defini-la, apresenta as características da empresa social, que são:

- a) buscar metas sociais específicas, em detrimento de ganhos pessoais;
- b) capacidade de enfrentar a maioria dos problemas sociais, os mais prementes da sua comunidade;
- c) dispor de benefícios sociais para as pessoas da sua sociedade;

- d) obter lucro, mas para serem utilizados no reinvestimento da própria empresa ou para recuperar o investimento original;
- e) movida por uma causa, em vez do lucro;
- f) agente de mudanças na sociedade;
- g) não é uma instituição de caridade, ela precisa recuperar todas as suas despesas, para evitar que seus dirigentes dediquem uma parte significativa do seu tempo para conseguir recursos financeiros;
- h) criação de um produto ou serviço para beneficiar uma parcela da sociedade;
- i) ser autossustentável;
- j) concorrer no mercado, ao invés do lucro, pelos benefícios sociais a serem alcançados.

Por meio dessas características Yunus (2008) apresenta dois tipos possíveis de empresa social; a primeira tem como foco proporcionar um benefício social em detrimento da maximização dos lucros para os acionistas; a segunda visa à maximização dos lucros, mas pertencem a pessoas pobres ou carentes de recursos. Nesse caso, o benefício social é a utilização dos lucros para favorecimento dos pobres, auxiliando na redução da pobreza, ou até a exclusão desta. Esta visão do autor corrobora com a perspectiva dos negócios sociais identificada nos países emergentes da América Latina e Ásia, como será apresentada no decorrer deste trabalho.

De igual maneira, Alter (2006) define a empresa social como empresas que buscam objetivos sociais, que procuram ser sustentáveis, e auxiliam na correção das falhas de mercado:

Empresa social é o empreendimento criado para uma finalidade social que procura mitigar um problema social ou uma das falhas do mercado e com isto gerar valor social ao operar com os princípios financeiros, inovação e determinação de uma empresa do setor privado (ALTER, 2006, p. 14).

A organização *Social Enterprise Coalition* (SEC, 2012), ao considerar que a empresa social é um “negócio com uma finalidade social”, permite um amplo espectro de interpretações e debates entre os empreendedores e acadêmicos a respeito dos conceitos sobre a empresa social. Contudo, ao analisar as

características da empresa social identificadas pela SEC, observa-se que possuem semelhança entre as apresentadas por Yunus (2008). Essas características se dividem em três grupos, sendo eles:

- a) orientação empresarial: as organizações se envolvem diretamente na produção de bens ou na prestação de serviços para um determinado mercado;
- b) objetivo social: diz respeito aos objetivos sociais explícitos que incluem a criação de empregos, formação ou prestação de serviços locais. Com base nos valores éticos dos empreendedores busca-se a construção de competências nas comunidades locais. Os lucros obtidos são reinvestidos para atingir os seus objetivos sociais;
- c) propriedade social: são organizações autônomas cuja gestão e estrutura de propriedade são baseadas na participação de grupos de interesse, no caso, trabalhadores, usuários, grupos comunitários locais e os investidores sociais; ou por administradores que controlam a empresa em nome de um grupo mais amplo de interesse. Os lucros podem ser distribuídos para as partes interessadas ou usados em benefício da comunidade assistida.

A partir desses conceitos e características pode-se identificar o modelo de “Organização Híbrida” de Alter (2006) como uma organização que faz fronteira de um lado com as organizações com fins lucrativos; e de outro, com as organizações sem fins lucrativos. Para criar esse modelo o autor baseou-se no trabalho de Gregory Dees (1998) que mapeou os motivos, métodos, objetivos e a destinação da renda e dos lucros das empresas comerciais, filantrópicas e as híbridas (empresas sociais), conforme descrito no Quadro 4.

A estratégia de sustentabilidade no Espectro Híbrido identifica dois tipos de organizações expoentes que se diferenciam em propósito, pois uma busca fins lucrativos enquanto a outra tem fins não lucrativos. A criação de valor social é a característica básica das empresas sem fins lucrativos, uma vez que buscam a sustentabilidade social e adotam como estratégia a utilização de métodos comerciais para o apoio de seus programas sociais. Por outro lado, a criação de valor econômico é o propósito das empresas com fins lucrativos e a frase “*Doing well by doing good*” expressa sua estratégia de sustentabilidade que é a econômica. (ALTER, 2006).

2.3.1 Negócios sociais: uma nova perspectiva

A literatura apresenta uma nova perspectiva sobre o conceito de negócios sociais a partir de distintas abordagens. Primeiramente a abordagem é vista sob a ótica europeia, aonde as empresas sociais são reconhecidas como organizações formalmente constituídas. Oferecem serviços a baixo custo que o governo é responsável em ofertar, além de oportunidades de emprego para populações marginalizadas.

O Departamento de Comércio e Indústria do Governo do Reino Unido define a empresa social como negócios com objetivos sociais cujos excedentes são reinvestidos no propósito do próprio negócio ou em prol da comunidade. Desta maneira o negócio social conforme o modelo europeu possui características que destacam o processo participativo e transparente dos interessados nos benefícios sociais; o direcionamento dos serviços sociais para grupos ou comunidades desprovidas nas áreas de educação, cultura e desenvolvimento; e que a importância do gerenciamento é destacada pela transparência e responsabilidade na prestação de contas (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Diferentemente da visão europeia que identifica a empresa social como elemento vanguardista da inovação social, a perspectiva norte-americana prevalece com a terminologia de negócio social, que ressalta a combinação de empresas tradicionais focadas na gestão corporativa com objetivos sociais.

Young (2009) destaca que o negócio social dentro desta perspectiva pode ser caracterizado como uma empresa que promove filantropia dentro de uma organização sem fins lucrativos; uma organização com objetivo social que se utiliza

do mercado para atingir seu propósito; que através de projetos de financiamento gere receita para a empresa manter sua finalidade, ou que por meio de um projeto híbrido, a organização consiga receita e contribua para os objetivos sociais da empresa.

Nos países emergentes presentes na América Latina e Ásia, o termo encontrado para referir-se à empresa social ou negócio social é negócio inclusivo por ter um apelo maior frente ao mercado.

Para ser um negócio inclusivo, além das características de autossustentabilidade, existe a necessidade de ser lucrativo e ser baseado na condição de transformar o padrão de vida da população de baixa renda. Desta maneira o negócio inclusivo precisa permitir o acesso da comunidade à bens e serviços que tenham impacto sobre a saúde e ao desenvolvimento de habilidades das pessoas menos afortunadas, e com isto ocorrer a melhora do seu padrão de vida (MÁRQUEZ; REFICCO; BERGER, 2010).

Percebe-se mesmo frente a esta nova perspectiva que o conceito de empresa social, negócio social e negócio inclusivo, possui muitas semelhanças que são a busca de objetivos sociais de forma sustentável para transformar a vida dos beneficiários melhorando sua condição de vida, através das práticas usuais de mercado e gerenciamento organizacional.

A discussão sobre empreendedorismo e organização social apresentada acima, buscou identificar aspectos discutidos na literatura sobre a natureza de ambos os atores sociais. A próxima seção procura discutir um modelo que possibilite compatibilizar as formas de atuação de empreendedores e organizações sociais.

2.4 A MATRIZ DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

A matriz do empreendedorismo social introduzida por Massetti (2008) busca oferecer uma forma de identificar e de descrever a presença do empreendedor social em diferentes tipos de organizações.

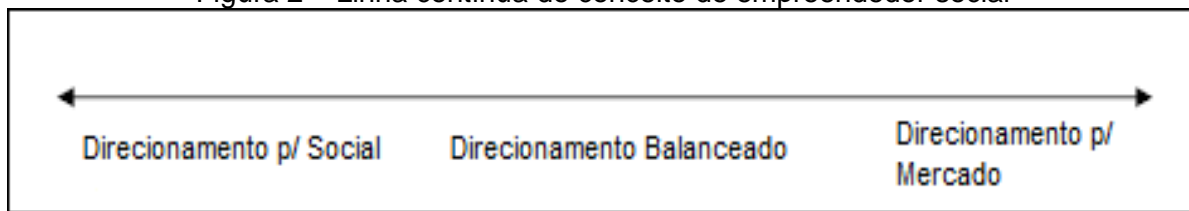
Os quadrantes da matriz são constituídos pela combinação de duas linhas contínuas: a primeira trata da missão ou do direcionamento da organização; a outra linha, sobre o negócio social ser direcionado para o lucro ou não ter fins lucrativos.

Como discutido anteriormente, as características dos empreendedores sociais assemelham-se às características dos empreendedores tradicionais, como, por

exemplo, serem idealistas em suas ações, obterem resultados, identificarem oportunidades de empreender e realizar mudanças no mercado. O que difere um empreendedor social do tradicional é a natureza da missão para a qual ele direciona sua organização, podendo ser para o social ou para o mercado (MORT; WEERAWARDENA; CARNEGIE, 2003).

De acordo com a missão empreendedores podem existir ao longo de uma linha contínua que une dois extremos, o direcionamento para o social e o direcionamento para o mercado. A Figura 2 demonstra como isso ocorre; o lado esquerdo da linha contínua é definido pelo empreendedor que direciona sua organização para o social; no centro da linha existe uma combinação entre uma direção para o mercado combinado com o social, e o lado direito da linha contínua define o empreendedor que direciona sua organização para o mercado (MASSETTI, 2008).

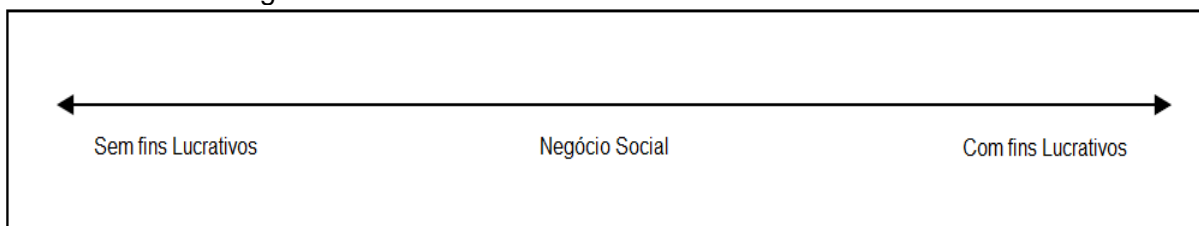
Figura 2 – Linha contínua do conceito de empreendedor social



Fonte: Massetti (2008).

Em suas discussões sobre os diferentes tipos de organização, Alter (2006) e Dorado (2006) afirmam que as variedades de organizações podem ser definidas ou denominadas como organização híbrida, empresa social ou negócio social. O diferencial entre elas é o direcionamento para o lucro ou não. Dessa forma, surge a outra linha de análise que Massetti (2008) utiliza em sua matriz. A Figura 3 procura mostrar que as empresas do lado esquerdo da linha possuem uma orientação voltada para o lucro enquanto o lado direito da linha indica uma orientação sem fins lucrativos.

Figura 3 – Linha contínua do conceito de comercio social.



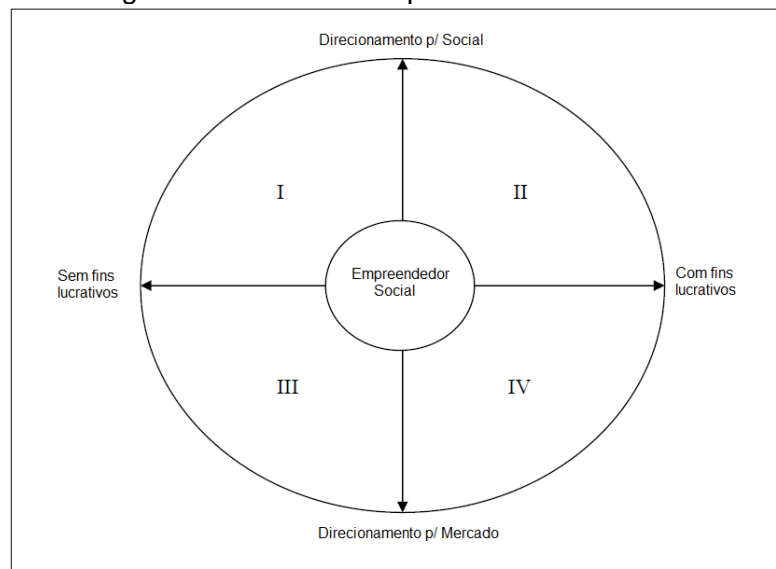
Fonte: Massetti (2008).

O modelo proposto na matriz do empreendedorismo social, como apresentado na Figura 4, tem como elemento chave a presença do empreendedor social em todos os quadrantes, aliada ao direcionamento da organização que pode ser para o mercado ou para o social, com objetivo de obter lucratividade ou ser sem fins lucrativos. Os quadrantes são interpretados da seguinte maneira:

- a) quadrante IV: representa a forma tradicional de negócios ou organizações que se direcionam para o mercado com o objetivo de obter lucro. Produz bens ou serviços que atende às demandas de mercado e remunera seus investidores por meio do lucro realizado. O empreendedor tradicional torna-se empreendedor social pela sua consciência social demonstrada pelas ações de responsabilidade social;
- b) quadrante III: denominado como quadrante transitório, representa organizações voltadas para o mercado, mas sem fins lucrativos. O empreendedor social cria uma nova organização com o objetivo de solucionar um problema social, mas o lucro não é relevante. A organização para se sustentar necessita de doações ou contribuições de terceiros e a sua existência está diretamente ligada ao período de tempo do projeto social, por isso é chamado quadrante transitório;
- c) quadrante I: representa as organizações que são direcionadas para o social e não possuem a necessidade de obterem lucro. São organizações que almejam a continuidade de seus projetos, precisam de recursos financeiros de terceiros como doações e recursos governamentais, são isentas do pagamento de tributos e suprem uma demanda social causada pela ineficiência dos governos em atendê-la. O empreendedor social além de estar focado na missão social da organização, procura gerenciar, de forma eficaz, os recursos materiais e financeiros que são escassos;

d) quadrante II: a autora ressalta que este quadrante tem sido motivo de estudo pela literatura devido à nova perspectiva econômica e grau de estabilidade social que as empresas podem promover. Representa as organizações direcionadas para o social e que precisam alcançar lucratividade para se manterem no mercado. São organizações que não dependem de contribuições de terceiros, possuem autonomia gerencial, utilizam modernas ferramentas de gestão e distribuem o lucro entre os sócios e beneficiários da empresa, além de reinvestir na própria organização. O empreendedor social presente neste quadrante procura administrar seus recursos de forma racional para manter a sustentabilidade financeira da empresa social e continuar com sua missão de “fazer do mundo um lugar melhor” (MASSETTI, 2008, p. 13).

Figura 4 – Matriz do empreendedorismo social



Fonte: Massetti (2008).

O estudo desenvolvido por Massetti (2008), serve de referência para pesquisadores que estudam o empreendedorismo social, a empresa social e os impactos da inovação social. Uma pesquisa nas principais bases de dados mostra, de fato, que diversos artigos e estudos citam seu trabalho. O Quadro 5 representa alguns trabalhos que referenciam a autora.

Cabe ressaltar, em complemento, o conceito de Zona do Empreendedorismo Social desenvolvido por Swanson e Zhang (2010) que identifica nos diversos modelos de organizações existentes, a região onde ocorrem as ações de

empreendedorismo social. A Zona do Empreendedorismo Social é dividida em região de melhoria social e região de transformação social.

O conceito é baseado na forma como a organização aborda a implementação da mudança social, em relação ao nível de práticas de negócios que apoiam a mudança. A abordagem contempla quatro níveis dentro das organizações, desde não haver direcionamento para ações sociais, passando por defender uma melhoria social, em seguida apoiar filantropicamente esperando resultados, e por fim, ter direcionamento para o social com objetivo de transformação social.

Quadro 5 – Citações do artigo de Masseti (2008) - matriz do empreendedorismo social (continua)

Artigo ou Publicação	Periódico ou Instituição	Objetivo do Estudo
Corporate Social Entrepreneurship and New Business Models. MICHELINI, Laura	Social Innovation and New Business Models, Creating Shared Value in Low-Income Markets SpringerBriefs in Business, Chapter 2, pp. 19-35 2012	Analisar a inovação social ao nível dos modelos de negócios com os modelos sociais alternativos. O estudo esclare as principais características e diferenças entre os modelos de negócios sociais e como a inovação social pode ser aplicada.
Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. GRASSL, Wolfgang	ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives Vol. 1, Issue 1, p. 37 – 60, Feb. 2012	Estudar a natureza híbrida da empresa social e sua relação com o empreendedor social. O estudo enfatiza a natureza empreendedora e seus componentes (missão, público-alvo e mercado). Ressalta a utilização da gestão como forma de sustentabilidade da empresa social.
Social Entrepreneurship in Croatia. VIDOVIC, Davorka	University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences, Croatia, 2012 Tese de Doutorado	Identificar o empreendedorismo social nos diferentes ambientes (público, privado e sociedade civil). E qual ambiente influencia a ascensão do empreendedor social.
Are success and survival factors the same for social and business ventures? SIMÓN-MOYA, V., REVUELTO-TABOADA, L., RIBEIRO-	Service Business, an International Journal Springer Science+Business Volume 6, Issue 2, pp. 219-242, June, 2012.	Avaliar as lacunas conceituais entre empreendedorismo social e empreendedorismo tradicional. Através de identificar as características dos

Quadro 5 – Citações do artigo de Masseti (2008) - matriz do empreendedorismo social
(continua)

SORIANO, D.		empreendedores e os fatores de sustentabilidade das organiz.
Social Enterprise and Social Entrepreneurship Research and Theory: A Bibliometric Analysis from 1991 to 2010. GRANADOS, Maria L., HLUPIC, Vlatka, COAKES, Elayne, MOHAMED, Souad	Social Enterprise Journal Emerald Group Publishing Limited Vol. 7, No.3, pp.198 - 218, 2011.	Apresentar uma análise detalhada do estudo realizado sobre a empresa social e o empreendedorismo social, entre 1991 a 2010.
The Role of the Social Entrepreneur as Coordinator of a Social Network. ARROYO-LOPES, P.E., CARCAMO-SOLLIS, M.L.	International Journal of Entrepreneurship & Small Business. Volume 14, pp. 271-285, Number 2/2011	Explorar o papel do empreendedor social e como se relaciona com diversas instituições para atrair recursos e oportunidades para a comunidade.
Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. LEPOUTRE, Jan, et al	Small Business Economics, an Entrepreneurship Journal. Springer Science+Business Published online: 23 November 2011	Identificar o nível de atividade do empreendedor social em relação à atividade empreendedora. Relacionar com a definição de empreendedorismo social, os tipos de missão a serem desenvolvidas e o nível de inovação.
Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. DACIN, P., DACIN, M.T., MATEAR, M.	Academy of Management Perspectives Vol. 24, No. 3, pp. 37-57 August 1, 2010	Estudar o Empreendedorismo Social, e como o empreendedor dirige a organização em relação às oportunidades de mercado. Estas oportunidades são baseadas na natureza da missão do empreendedor, o processo de gestão e recursos necessários.
The Social Entrepreneurship Zone. SWANSON, L., ZHANG, D.	Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing Volume 22, No. 2, pp. 71-88. 2010	Introduzir o conceito de "Zona do Empreendedorismo Social" Posiciona o empreendedor em relação a forma como as organizações planejam implementar a mudança social e as diferentes práticas de negócios, e apresenta duas novas categorias de organizações sociais.

Quadro 5 – Citações do artigo de Masseti (2008) - matriz do empreendedorismo social (conclusão)

Beyond Nongovernmental Development Action into Social Entrepreneurship. CHAND, Vijaya S.	Journal of Entrepreneurship Sage Publications Vol. 2, No. 18, pp.139-166- July/December 2009	Relacionar o empreendedor social e a empresa social com as ONG's. Identificando ações que gerem benefícios aos usuários.
Teachers as Educational-Social Entrepreneurs: The Innovation Social Entrepreneurship Spiral. CHAND, Vijaya S.; MISRA, Sasi	Journal of Entrepreneurship Sage Publications Vol. 2, No. 18, pp. 219-228. July/December 2009	Analisar o papel do professor como empreendedor social ao criar valor social em situações de fragilidade social, e o resultado do impacto social
Social Entrepreneurship as a New Paradigm: Rethinking Development Intervention Ideologies. ZEBROWSKI, Rachel L.	University of Oregon, Department of International Studies and the Graduate School, August7, 2009. Dissertação de Mestrado.	Apresentar o empreendedorismo social como forma viável para explicar que o progresso econômico e social, não são objetivos mutuamente excludentes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Matriz do Empreendedorismo Social, evidentemente, representa um modelo puro, abstrato e que, portanto, não encontra plena aplicação na prática. Serve, no entanto, como um delineador para o entendimento das vinculações entre empreendedores e organizações sociais. A sua utilização em casos de empreendedorismo pode oferecer alguns direcionamentos de pesquisa e lançar algumas luzes para a definição de casos de estudo.

Como a presente pesquisa norteia-se pela seguinte questão:

Quais são os impactos gerados na vida dos beneficiários de diferentes tipos de organizações da matriz do empreendedorismo social que introduzem inovações sociais?

Optou-se por utilizar a matriz do empreendedorismo social como pano de fundo para a análise dos casos discutidos neste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção será explanada a caracterização da pesquisa, a escolha das unidades de análise, as técnicas e os instrumentos de coleta de dados e, por fim, as técnicas de análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida busca estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões que existem no campo da inovação social. Para Oliveira (2001), a pesquisa qualitativa possui a facilidade de descrever a complexidade de determinadas situações, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos que são experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Classifica-se em termos de procedimentos como uma pesquisa qualitativa descritiva por abordar o estudo das características da amostra, o estabelecimento de relações entre os pesquisados e as variáveis, além da correlação entre fatos ou fenômenos.

Compõe-se de um estudo de empresas e de empreendedores que introduziram inovações sociais. Caracteriza-se como um estudo intensivo do passado, presente e de interações ambientais que envolvem unidades sociais como indivíduos, grupos, instituições e comunidade.

3.2 ESCOLHA DAS UNIDADES DE ANÁLISE

Delimitar a pesquisa significa estabelecer limite para a investigação (MARCONI; LAKATOS, 2006). A técnica de amostragem não probabilística adotada para a pesquisa foi a amostragem por julgamento, pois as unidades de pesquisa foram escolhidas com base no julgamento do pesquisador, por entender que as unidades representam da melhor maneira a população estudada, sendo que seus

parâmetros de julgamento foram as características do modelo utilizado na pesquisa. (MALHOTRA, 2011).

Tendo em vista que a pesquisa se apoia na matriz do empreendedorismo social desenvolvida por Massetti (2008), procurou-se identificar organizações e empreendedores capazes de serem representados nos quadrantes da matriz. Portanto, buscou-se estudar um conjunto de empresas que, a priori, contemplassem as diferentes situações previstas nesta matriz.

Em outras palavras - e segundo as definições da autora - o conjunto de empresas deveria conter (1) uma empresa comercial tradicional com direcionamento para o mercado e com fins lucrativos, que tenha à frente da organização um empreendedor que realize ações sociais; (2) uma organização caracterizada por ter um período de vida organizacional predeterminado e ser direcionada para o mercado sem fins lucrativos. O dirigente dessa organização deveria possuir claros objetivos sociais em resolver uma lacuna social, mesmo que de forma temporária; (3) uma organização direcionada para o social e sem fins lucrativos, normalmente uma associação, igreja ou organização não governamental, cujo empreendedor seria focado na obtenção de resultados sociais; (4) uma organização tida como inovadora por ser uma empresa social direcionada para o social "que busca o lucro em favor de atingir objetivos mais sublimes" (YUNUS, 2008), e cujo dirigente poderia ser reconhecido pelo alto grau de comprometimento com as causas sociais.

Evidentemente, a busca por empresas que, a priori, satisfizessem as condições acima, representou uma árdua tarefa. Através de contatos pessoais, de buscas pela web, de sugestões de pessoas envolvidas com causas sociais, chegou-se a quatro organizações que, à grosso modo, poderiam ser consideradas representantes de cada um dos tipos preconizados por Massetti (2008). Esta escolha somente ocorreu após inúmeras tentativas de contatos (telefonemas, envio de e-mails e agendamento de reuniões) com outras organizações que possuíam características semelhantes ao modelo de Massetti (2008), entretanto não se mostraram receptivas para participarem da presente pesquisa.

Como o estudo proposto avalia os benefícios da inovação social recebidos pelos indivíduos ou comunidades, procurou-se identificar, além disso, a percepção de pelo menos dois beneficiários das ações de cada empresa, sobre a transparência e o resultado da ação que as organizações pesquisadas proporcionam. Dessa maneira, a escolha das unidades de análise levou em conta, também, os

beneficiários para que relatassem suas experiências a respeito do impacto das ações sociais em sua vida pessoal ou comunitária.

Assim sendo, considerando os requisitos impostos, foram selecionadas as seguintes organizações:

A Renova, que é uma lavanderia Industrial localizada na cidade de Cachoeirinha, RS. O empreendedor entrevistado foi o Diretor-Presidente da empresa, e a entrevista ocorreu no dia 07 de dezembro de 2012, na sede da Renova, e teve duração de aproximada 1h30min. A Renova destaca-se por participar em inúmeros programas que resultam em benefícios sociais para os colaboradores e membros da comunidade.

Os beneficiários do programa Trabalho e Dignidade, apoiado pela Renova, foram escolhidos para serem entrevistados pelo pesquisador. Entretanto, por questões de indisponibilidade de horário dos beneficiários, mesmo buscando alternativas de horários para as entrevistas e não sendo possível realizá-las, a empresa forneceu dados secundários para continuidade do trabalho. Esses dados encontravam-se em reportagens do Jornal Zero Hora, publicadas nos dias 20 e 21 de março de 2011. Por possuir um viés jornalístico e editorial, os presentes dados podem não representar a verdadeira opinião dos beneficiários citados, contudo foi a única forma de conseguir dados sobre o impacto da inovação social sobre estes beneficiários. O site da empresa (www.renova.com.br) foi outro recurso de informações para a pesquisa.

A Concessionária da Rodovia Porto Alegre (CONCEPA), que é uma concessionária de rodovia federal cuja sede se localiza em Porto Alegre, RS. É uma empresa direcionada para o mercado, possui um período de vida organizacional definido (tempo contratual de concessão) e participa de inúmeros projetos sociais. A dirigente entrevistada foi a Gerente de Responsabilidade Social e Comunicação. A entrevista ocorreu na sede da empresa no dia 20 de dezembro de 2012, com tempo aproximado de 1h40min. O site da empresa (www.concepa.com.br) foi outro recurso para a busca de dados secundários para a pesquisa.

Os beneficiários escolhidos para a entrevista foram o Presidente da Federação dos Caminhoneiros Autônomos e a Presidente da Associação dos Moradores da Ilha das Flores. As entrevistas ocorreram no dia 07 de Janeiro de 2013, e foram realizadas por telefone devido à indisponibilidade de tempo dos pesquisados.

Serviços de Recursos de Emprego (S.R.E.), localizado na cidade de Porto Alegre, é uma empresa sustentada pela mantenedora Associação Brasileira da Igreja de Jesus Cristo dos Santos dos Últimos Dias (ABIJCSUD). Seu direcionamento é para o social e não possui fins lucrativos, entretanto é uma organização dependente da sua mantenedora. Com objetivos sociais definidos em sua missão corporativa que busca a mudança social em seus beneficiários, o dirigente à frente dessa organização está engajado nas causas sociais da empresa. O dirigente entrevistado foi o Gerente Regional do S R E. A entrevista aconteceu no escritório, no dia 13 de dezembro de 2012, com duração de 1h20min. O site da empresa (www.ldsjobs.org) serviu de base para a pesquisa de dados secundários.

O S.R.E., por intermédio do gerente regional, indicou vários beneficiários para serem entrevistados, inclusive beneficiários da região metropolitana de Porto Alegre, que após serem contatados por telefone ou e.mail, não aceitaram em participar da entrevista. Entretanto dois participantes do programa, que atualmente residem no estado de São Paulo retornaram o contato feito por e-mail e concordaram em responder o questionário. Foi enviado o questionário entre os dias 12 e 29 de Janeiro de 2013 que retornou respondido.

A Sementes de Paz, com sede na cidade de São Paulo, que é uma empresa social que possui uma missão direcionada para o social e possui fins lucrativos. Reverte seus lucros para os beneficiários da ação social e é independente por não depender de doações ou verbas governamentais. O site da empresa (www.sementesdepaz.com.br) serviu de base para a pesquisa de dados secundários.

Foi necessário o deslocamento do pesquisador até a cidade de São Paulo para a realização da entrevista com os sócios da empresa. O pesquisador recebeu apoio institucional da companhia Azul Linhas Aéreas para a viagem de Porto Alegre/São Paulo/Porto Alegre. A entrevista ocorreu na sede da empresa no dia 12 de dezembro de 2012, e teve duração aproximada de 2 horas.

Os beneficiários indicados pelos sócios foram: o produtor de laticínios, proprietário da empresa Nata da Serra, localizada em Serra Negra, SP e a produtora de hortaliças, proprietária do Sitio Ludovico, localizada em Ibiuna, SP. As entrevistas foram realizadas por telefone no dia 14 de Janeiro de 2013, em razão do entrevistador não poder fazer um novo deslocamento ao Estado de São Paulo.

As empresas, dirigentes e beneficiários entrevistados, são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Quadro resumo dos entrevistados

Empresa	Entrevistados Dirigentes/Beneficiários	Local e dia da entrevista	Duração e forma
Renova Lavanderia Industrial.	Diretor Presidente.	Cachoeirinha, RS, 07/dez/2012.	1h 30 min Presencial.
	Empregado.	Acesso a dados secundários	20 e 21/mar/2011 Jornal Zero Hora
Concepa – Concessionária Rodovia Porto Alegre.	Gerente de Responsabilidade Social e Comunicação.	Porto Alegre, RS, 20/dez/2012,	1h 40 min Presencial
	Presidente da Federação dos Caminhoneiros Autônomos. Presidente da Associação dos Moradores da Ilha das Flores.	Porto Alegre, RS, 07/jan/2013,	30 min Por telefone
S R E – Serviços de Recursos de Emprego.	Gerente Regional.	Porto Alegre, RS, 13/Dez/2012	1h 20 min Presencial
	Usuários do programa do S R E. Beneficiária - B1 Beneficiário - B2	12 e 29/Jan/2012	Por e.mail
Sementes de Paz.	Sócio- Gerente.	São Paulo, SP, 12/dez/2012,	2 h Presencial
	Produtor de Laticínios. Produtora de hortaliças.	Ibiuna e Serra Negra, SP, 14/jan/2013,	30 min Por telefone

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Conforme Vergara (2000, p. 54), “a coleta de dados deve estar relacionada com os objetivos da pesquisa”. Pode-se optar pela formulação de questões ou ainda, se for realizada pesquisa de campo, a realização de observação, questionário, formulário e entrevista.

De acordo com o referencial teórico, foi criado o Quadro 7, que apresenta as categorias de análise que foram utilizadas na pesquisa qualitativa.

Quadro 7 – Categorias de análise (continua)

Categorias	Conceito	Autor
Direcionamento e Sustentabilidade da Organização.	A forma como as organizações direcionam e definem sua missão entre o mercado ou o social.	Alter (2006). Dees (1998). Dorado (2006). Dornelas (2007). Holt (1971). Masseti (2008). Yunus (2008).
Origem.	A necessidade de imaginar, criar, desenvolver ideias e realizar suas visões, com objetivo de retorno pessoal.	Parente, Barbosa (2011). Filion (2000). Ferreira, Capra et al (2011). McClelland (1973, 1987).
Motivação e Realização Pessoal.	Ter o a missão de construir um mundo melhor por meio de iniciativas que beneficiem a outros.	Ashoka (2001). Dornelas (2007). Bornstein (2006). Yunus (2008).
Inovação Social.	A criação de novas ideias que visam beneficiar a qualidade de vida de indivíduos ou comunidades.	Bignetti (2011). Cloutier (2003). CRISES (2010). Mulgan et al (2007). Pavel et al (2008). Pol e Ville (2009).
Desafios e Perspectivas Futuras.	Gerenciar o processo de empreender socialmente, prospectar recursos	Bessant , Tidd (2009).

Quadro 7 – Categorias de análise (conclusão)

	materiais e, persuadir indivíduos a participarem das iniciativas sociais para a continuidade do empreendimento social.	
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em entrevistas que utilizam roteiros semiestruturados o uso de questões abertas permite ao pesquisador “entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa” (ROESCH, 2009).

O instrumento de coleta de dados foi um roteiro semiestruturado com questões abertas. O roteiro constante no Quadro 8 é direcionado ao empreendedor social.

Quadro 8 – Roteiro de entrevista - empreendedor social (continua)

Categorias de Análise	Questões do Pesquisador	Questões formuladas ao entrevistado
Direcionamento e Sustentabilidade da Organização.	Como a organização se enquadra na matriz do empreendedor social?	De que maneira surgiu a ideia de seu negócio? Como a empresa foi organizada? De onde provêm os recursos para gerir o projeto que está envolvido? Como este direcionamento afeta a sua decisão de empreender socialmente? Quais são as maiores dificuldades de captação de recursos?
Origem.	Considera-se um empreendedor social?	Fale um pouco de sua trajetória pessoal! Que características pessoais possui para conduzir o negócio? Que características necessitam de desenvolvimento ou capacitação?
Motivação e Realização Pessoal.	De que maneira surgiu a motivação em sua causa social?	De onde surgiu sua motivação para o negócio? Que valores são fundamentais para o desenvolvimento do projeto? Quais são suas alegrias e decepções? De que forma compreende seu papel na

Quadro 8 – Roteiro de entrevista - empreendedor social (conclusão)

	Como a busca por realização pessoal se relaciona com o objetivo social?	sociedade? Como pensa em desenvolver seus sonhos, suas aspirações?
Inovação Social.	A organização desenvolve ações de Inovação Social?	Que novidades sua organização apresenta? Qual a relação que o senhor estabelece entre ter lucro e realizar ações sociais? Como a sociedade interpreta suas ações sociais? São inovadoras? De que forma? Qual é a visão dos beneficiários da Inovação Social?
Desafios e Perspectivas Futuras.	Que aspectos são enfrentados pelo empreendedor social como desafio? Quais são as perspectivas futuras de continuidade do projeto social?	Cite alguns exemplos de desafios enfrentados como empreendedor social! Como o senhor procura vencer as dificuldades? Descreva as situações aonde os desafios futuros serão mais proeminentes. Como se vê nos próximos 5 a 10 anos?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para Dees (1998) o empreendedor social precisa agir de forma transparente para que seus beneficiários reconheçam as melhorias sociais promovidas por ele. Bessant e Tidd (2009) identificam que o benefício gerado pelo empreendedor social para terceiros é um resultado com condições de ser mensurável. Essas ações são traduzidas em melhoria na qualidade de vida do indivíduo ou da comunidade. Para identificar os benefícios da inovação social sob a ótica do beneficiário, utilizou-se o roteiro semiestruturado representado pelo Quadro 9.

Quadro 9 – Roteiro de entrevista para beneficiário da ação social

Categoria de Análise	Questões do Pesquisador	Questões formuladas ao entrevistado
Benefícios da Inovação Social.	Transparência na ação social .	Quais foram as ações sociais que você ou sua organização receberam? De que maneira estas ações foram implementadas?
	Resultados obtidos pela ação social.	Quais foram os benefícios percebidos por ter participado na ação social desenvolvida pela organização cedente? Como estas ações transformaram a sua vida pessoal? O que mudou em sua vida após receber esta ação social? O que eles representam para o seu desenvolvimento?
	Futuro melhor.	Como compara a sua situação antes e após receber o auxílio ou ajuda pela ação social? Quais são suas perspectivas futuras após receber esta ação social?

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados originados pela pesquisa foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2011). A análise de conteúdo em seus procedimentos procura por evidências tentando avaliar a importância das comunicações formais e informais identificadas na pesquisa, compreendendo o estereótipo da linguística como forma de provar os objetivos pesquisados.

Na análise qualitativa, o pesquisador possui maior liberdade para trabalhar os dados, mas essa forma também representa um esforço sistemático e rigoroso que

requer regras que orientem as tarefas analíticas e um plano de trabalho, que tem alterações ou mudanças, dependendo da evolução da própria análise (SAMPIERI, 2006).

A análise iniciou-se com a descrição analítica segundo procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo das entrevistas (BARDIN, 2011), para após sofrer a inferência do pesquisador, que foi a utilização do conhecimento para verificar a existência de ligação entre as respostas e o referencial teórico.

As entrevistas com os empreendedores foram gravadas em arquivos de áudio, identificados como arquivos MP3, sendo transcritas em arquivos do software de processador de texto Word. O total de páginas transcritas foi de sessenta e cinco laudas e os relatos das entrevistas foram revisados pelo pesquisador. Primeiramente, as transcrições foram separadas por organização e seu respectivo empreendedor pesquisado, para interpretação individual de cada caso.

A categorização é "uma operação de classificação dos elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação" (BARDIN, 2011, p. 145), e as categorias são classes que reúnem um grupo de elementos em razão de suas características comuns. Após os dados foram separados de acordo com as categorias descritas no Quadro 8.

Realizada a categorização e a análise individual de cada caso, realizou-se uma interpretação mais ampla dos dados por meio da inter-relação com os demais casos estudados, procurando identificar evidências em comparação com o referencial teórico. Isto corresponde à inferência exercida pelo pesquisador através da significação, que é a análise baseada na relação entre os empresas estudados, por meio da comparação entre o contexto, situações e padrões identificados nas entrevistas (BARDIN, 2011).

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Os dados da pesquisa estão pautados nas entrevistas realizadas com os empreendedores das quatro organizações que serviram de estudo. A origem dessas organizações e as ações que introduziram a inovação social foram descritas de acordo com as entrevistas pessoais e dados secundários fornecidos pelas empresas.

4.1 RENOVA LAVANDERIA INDUSTRIAL

A Renova Lavanderia Industrial, empresa estabelecida na cidade de Cachoeirinha, RS, teve início na cidade de Sapiranga, RS, na década de 90, através da ideia do reaproveitamento de jeans e de outras roupas usadas, tornando-as praticamente novas por meio do serviço de tinturaria especializada.

Essa ideia surgiu através dos irmãos Joarez Miguel, José Airton e Roni Venço. Joarez Miguel, que trabalhavam na área da comunicação, tinha o desejo de empreender, pensava em desenvolver um negócio competitivo e sustentável, identificou essa oportunidade na tendência da época que era o uso de jeans colorido que desbotava e precisava ser recuperado. Como grandes empresas na época realizavam este trabalho e alcançavam alto nível de vendas, a Renova optou por entrar nesse nicho de mercado. A administração era exercida por Joarez, enquanto seus irmãos desempenhavam as demais atividades empresariais; neste momento inicial a empresa chegou a ter oito lojas na região metropolitana de Porto Alegre.

Mesmo obtendo resultado financeiro satisfatório pela ótica da direção da Renova, os sócios perceberam que a tendência da moda do jeans tingido poderia acabar. Assim, iniciaram, então, um processo de mudança de mercado. Essa proposta de trabalho em novos mercados surgiu quando a operação da unidade localizada na Av. Farrapos, em Porto Alegre, RS, começou a receber uniformes para serem lavados, em razão da demanda da região que era uma área de grandes empresas (por exemplo, Gerdau e Varig). Em consequência dessa nova situação a Renova realizou um estudo de mercado que confirmou a tendência da criação da lavanderia industrial, determinando assim uma mudança estrutural (reengenharia) na empresa no ano de 1994. Por esse motivo, todas as lojas são fechadas e a Renova deixa de ser uma lavanderia doméstica com foco no tingimento e transforma-se em

uma lavanderia industrial. A forma de desenvolver o novo negócio foi através de trabalhar com clientes formadores de opinião que valorizavam os conceitos de qualidade e sustentabilidade.

Como os clientes industriais valorizavam as questões ambientais na realização do serviço, e exigiam garantias desta qualidade, a Renova focou no desenvolvimento do processo de produção envolvendo a aplicação de conceitos e processos ambientais sustentáveis, além de abranger os seus colaboradores no estabelecimento desses conceitos. Esse procedimento teve como consequência a obtenção da certificação ISO 9002, em 1998 (sendo alterada para ISO 9001), e no ano de 2004 recebeu a certificação ambiental conhecida como ISO 14001. Além do trabalho com os clientes formadores de opinião, a obtenção das certificações de gestão ambiental foi a forma de explicitar a garantia exigida por esse novo mercado exigente e competitivo e demonstrar a preocupação da Renova com a responsabilidade social.

Com esse propósito da garantia da responsabilidade ambiental devidamente afirmado entre seus clientes, a Renova buscou um diferencial competitivo para manter-se nesse novo segmento de mercado. O aprendizado obtido na época da lavanderia doméstica, onde o cliente repassava toda e qualquer responsabilidade sobre o resultado do serviço para a empresa, sem levar em conta a qualidade do tecido que era entregue para ser tingido ou lavado, auxiliou na determinação do diferencial.

A Renova passou a visualizar o processo de lavanderia industrial como um todo, ou seja, a empresa precisava ter influência sobre a fibra do tecido, pois a qualidade reconhecida pelo cliente era diferente quando ele possuía o tecido em contraposição ao tecido ser fornecido pela lavanderia industrial. Nesse momento, surge a ideia da Renova oferecer um serviço diferenciado, que foi chamado de Sistema Renova de Uniformização (SRU), que consiste em desenvolver e confeccionar uniformes para cada tipo de cliente levando em conta as peculiaridades de ambiente de trabalho, conforto térmico, cor, composição das fibras têxteis e logomarca. Agregado ao desenvolvimento do uniforme a Renova elimina para seu cliente o custo de aquisição, reposição e controle de estoques de uniformes através da locação de uniformes. Os uniformes são identificados individualmente (por meio de códigos de barras), recolhidos, higienizados e devolvidos à empresa locatária. Quando a vida útil do uniforme chega ao fim, este é recolhido pela Renova.

Outros produtos desenvolvidos para atender a esse novo mercado são:

- a) higienização de Embalagens Industriais: higienização de embalagens em qualquer formato e medida, ampliando sua vida útil;
- b) higienização de Epis Renova: higienização dos equipamentos que asseguram a integridade física do trabalhador;
- c) tapetes antifadiga: solução ergonômica para o trabalho de longo período em pé;
- d) toalhas contínuas renova: sistema eficiente e prático de higienização das mãos e rosto;
- e) toalhas industriais recicláveis renova: substitutas ecológicas do trapo e estopa, eliminando a formação de resíduos sólidos.

O SRU contempla a retirada dos uniformes quando estes atingem o fim de sua vida útil, que geram um resíduo, atualmente, em torno de dezoito toneladas/ano. Como a Renova sempre teve a preocupação com a responsabilidade ambiental, que foi a base de seu diferencial competitivo para se manter no mercado industrial, encontrar uma destinação para esse resíduo era o desafio da empresa. Essa inquietação por parte do diretor presidente teve como consequência a destinação desses uniformes a entidades ou associações para sua reutilização. Essa ação de responsabilidade social encabeçada pela direção da Renova procurou envolver os colaboradores da empresa, pois entendia que isso faz parte da cultura da organização.

O crescimento da empresa no mercado de lavanderia industrial fez com que o volume de resíduos a serem destinados e a quantidade de novas associações e entidades participantes do projeto aumentasse consideravelmente. Isso acabou gerando problemas em administrar a ação de responsabilidade social. A alternativa encontrada foi a realização de parcerias. Assim, no ano de 2004 a Renova associou-se ao Serviço Social do Comércio do RS (SESC/RS) por meio do programa Envolve-se, que tem como uma de suas premissas a preservação ambiental que era uma das expectativas da direção da Renova.

4.1.1 Direcionamento e sustentabilidade da organização

O diretor presidente, juntamente com seus irmãos, teve a ideia de criar a Renova Lavanderia Industrial baseada em uma oportunidade de mercado em que o tingimento de roupas usadas era uma tendência da moda, como afirma o empreendedor:

[...] identifiquei no mercado essa alternativa que na época era o jeans. A moda era jeans todo colorido e aí eu percebi que as grandes lojas estavam fazendo isso, estavam vendendo muito bem e aquele jeans usado que a pessoa tinha em casa ela simplesmente descartava, comprava um jeans novo colorido, só que o jeans, ele tem uma tendência que é o desbotamento, é o efeito totalmente ao contrário, inclusive hoje a moda atual é o desbotamento. E nessa época era o contrário, era tingir o jeans para comercializar. Então as grandes companhias faziam isso e vendiam, estavam vendendo muito bem, e eu pensei por que não entrar neste nicho de mercado?[...] (informação verbal).

A empresa foi constituída como uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada, inicialmente na cidade de Sapiranga, RS, sendo, posteriormente, criadas filiais em Porto Alegre, RS. Em decorrência de uma nova perspectiva de mercado a Renova migra da lavanderia doméstica para a lavanderia industrial, fechando as unidades e abrindo uma unidade central na cidade de Cachoeirinha, RS, no início dos anos 2000.

Desde o início da estruturação da empresa seu direcionamento foi para o mercado, gerando produtos e serviços sustentáveis. Sua missão é “tornar-se uma empresa competitiva com atuação nacional e reconhecida como marca voltada à sustentabilidade”. Possui como valor “lucro como meio de perpetuação”.

Os recursos para a sustentabilidade da empresa e para os projetos sociais advêm do lucro da organização, por meio da alocação desses recursos no orçamento empresarial e o estudo de viabilidade social do projeto, como o empreendedor declara:

Nós visamos lucro e temos que ganhar dinheiro, então a gente também não pode ter prejuízo [...] a gente tem que ter cuidado para a gente não ficar de um lado só, mas todos os nossos recursos têm que ser sustentados, têm que se sustentar; na nossa visão (informação verbal).

A gente sempre olha isso, nos projetos de sustentabilidade, ele tem que ter a consequência. Temos investido quando o projeto realmente for interessante, tiver uma reinserção e não só doação, eu sou contra a doação simplesmente, e se ele tiver toda a assistência, a gente trabalha com planejamento, com orçamento, planejamento estratégico [...] aí, orça, planeja, mas sempre voltado para isso: é viável, não vai ser doação simplesmente por doar, vai ter reinserção social, o que vai trazer de valor agregado a esse projeto? Ai a gente participa! (informação verbal).

Com esse direcionamento é que o diretor presidente define sua ação de empreender socialmente, por meio de projetos sustentáveis e que agreguem valor ou reinserção social para os beneficiários da ação social.

4.1.2 Origem do empreendedor social

No início de atividades profissionais, em uma empresa de comunicação, o empreendedor, observou que muitas pessoas apesar de possuírem experiência profissional, com o avanço da idade acabavam sendo demitidas. Essa situação não era o que ele planejava para sua carreira, por isso começou a pesquisar como poderia iniciar um negócio próprio.

A partir desse estudo surge a Renova que precisava, como um novo empreendimento, ser competitivo e inovador para atender às novas exigências do mercado. As características que foram necessárias para que o empreendedor Venço tivesse êxito em seu negócio diziam respeito à liderança, iniciativa, desenvolvimento de visão de futuro, ter uma presença forte e atuante à frente da organização, saber ouvir os colaboradores, desenvolver relacionamentos de parceria e enfatizar o melhoramento contínuo. Destaca que a característica liderança, presente no empreendedor e na empresa, foi fundamental para obterem o 1º. Prêmio de Inovação pelo Programa Gaúcho de Qualidade (PGQP), como afirma:

[...] fomos uma das empresas escolhidas para criar o programa de inovação, fizeram uma espécie de auditoria, montaram um projeto e a gente concorreu neste projeto e ganhamos a liderança empreendedora, foi o que a gente ganhou como Empreendedorismo Inovador (informação verbal).

O entendimento sobre o empreendedorismo social, para o diretor presidente, parte da evolução do conceito de sustentabilidade ambiental, que havia sido

estabelecido na empresa em razão do cliente, para a responsabilidade social. À medida que projetos sociais eram incorporados à empresa houve uma assimilação natural por parte da Renova, da direção e dos colaboradores. A preocupação em aprovar determinados projetos, era sobre a sustentabilidade e o retorno social para as pessoas participantes.

Salienta que a persistência e a busca de oportunidades também são características fundamentais de empreendedores sociais, e necessárias para a continuidade dos projetos sociais, e afirma que “esses conceitos estão arraigados dentro da Renova”.

4.1.3 Características e realização pessoal

A motivação básica do diretor presidente, era em primeiro lugar, tornar-se um empreendedor, e em segundo lugar era poder contribuir socialmente para a sociedade, desejo que tinha desde jovem, conforme expresso pelo empreendedor:

[...] acho que isso tem um pouco a ver com a característica, minha família foi uma família muito humilde, a gente veio, né, de uma questão assim que a gente não tinha dinheiro, começamos do zero, né, começamos realmente do zero com uma pessoa fazendo o negócio e aí transformamos em uma organização que hoje tem mais de 300 funcionários, então a gente conseguiu crescer[...] (informação verbal).

Ressalta que valores como estimar as pessoas (colaboradores, clientes e beneficiários da ação social), reconhecer a participação delas nos processos de aprovação dos projetos sociais e o caráter virtuoso de auxiliar a outros estão presentes na sua maneira de agir

A motivação em apoiar os projetos sociais vem da consciência social que o empreendedor possui como relatada nesta experiência que teve com outro empresário que recentemente foi conhecer a proposta da Renova:

[...] eu estava mostrando para ele o que as comunidades fazem com este material que poderia ser um resíduo e quando mostrei para ele, ele olhou e disse assim para mim - Tu já pensou o quanto tu poderia faturar com isto? Ai eu olhei bem para ele, não entendi a pergunta, né, disse assim, desculpa eu não entendi? O quanto você está perdendo com isso, ao invés de tu doar tu poderia estar comercializando isso. Ai eu cheguei a uma conclusão, pensando

sobre aquilo, eu disse assim: olha, eu não pretendo ser esse grupo de empresário, eu não pretendo fazer parte desse grupo, eu acho que a empresa, ela não vive só do social, ela precisa ter resultado, a gente luta muito para ter resultado econômico, precisa faturar, mas não com a mesma ganância (informação verbal).

A realização pessoal advém de experiências com os beneficiários da ação social, especialmente nos programas Envolve-se e Trabalho e Dignidade. É comum acontecer, quando da participação em eventos realizados pelos programas, manifestações por parte dos beneficiários, como ocorrido no Renova Fashion, quando uma senhora (membro de uma entidade social) foi agradecer pessoalmente ao Joarez pela transformação social que ocorreu em sua vida.

Ao relatar essa experiência, o empreendedor comentou o seguinte, a respeito de realização pessoal, aspirações e de seu papel na sociedade: “Como pessoa me sinto muito tranquilo, muito realizado por causa disso, quer dizer, porque consegui vencer esse processo todo que não é fácil. É extremamente gratificante” (informação verbal).

4.1.4 Inovação social

Dentre os programas desenvolvidos pela Renova, 2 projetos destacam-se: Envolve-se e Trabalho e Dignidade. A Renova, desde o início da atividade de lavanderia industrial, auxilia e contribui com as comunidades carentes da região metropolitana de Porto Alegre de maneira inovadora, por meio da destinação de uniformes usados. Em razão do crescimento das entidades e quantidades de resíduos envolvidos e a dificuldade em administrar esse programa, foi necessária a realização de parceria com o SESC/RS. O programa foi denominado Envolve-se e tem como um de seus fundamentos a preservação ambiental, incentivando à reciclagem de uniformes inutilizados ou fora de padrão. A doação desses materiais a entidades assistenciais permitiu que estas recebessem capacitação técnica do SESC/RS, tornando-se aptas a reciclar os tecidos que eram resíduos industriais, transformando-os em criativas peças de vestuário e decoração.

O programa já gerou mais de 100 toneladas de resíduos que resultaram em torno de 25 mil peças confeccionadas. A receita proveniente da venda desses produtos é transformada em renda para os beneficiários dessas entidades. A partir da iniciativa de Joarez em recomendar outras empresas, como, por exemplo, a

Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE), que destinavam os uniformes usados para descarte e passaram a participar do Envolve-se.

Anualmente, é realizado o “Renova Fashion”, um desfile em que são exibidas as peças produzidas. Era, inicialmente, um evento fechado, mas com o passar do tempo outras empresas começaram a participar, tornando-se, assim, um evento de referência para o SESC/RS. O diretor presidente declara o caráter inovador do programa:

[...] é fantástico o resultado que dá, é uma coisa empolgante. Porque tu imaginas cem toneladas de material entre jeans, retalhos e tal, transformados em roupas, transformados em vários tipos de produtos que as comunidades fazem e são preparadas para isso, fazem e comercializam em shopping, em feira e tal (informação verbal).

O ineditismo do programa possibilitou que o SESC/BA firmasse parceria com a Renova por intermédio de sua filial em Camaçari, BA. Em Pernambuco o projeto também está sendo desenvolvido em parceria com entidade local.

O outro programa de grande impacto social é identificado como Trabalho e Dignidade. Esse projeto é parte integrante do Programa de Ação Conjunta (PAC) da RENOVA em parceria com a Superintendência de Serviços Penitenciários do Estado do Rio Grande do Sul- (SUSEPE), e o Instituto Penal Irmão Miguel Dario. Tem como objetivo possibilitar trabalho e geração de renda a apenados em regime semiaberto, promovendo sua reintegração à sociedade.

O programa se desenvolve em três etapas:

- a) etapa 1: realização de trabalho interno em uma célula instalada dentro do Instituto Penal Irmão Miguel Dario. Por meio do desempenho de suas tarefas, os apenados são encaminhados para o trabalho externo na RENOVA após permissão judicial;
- b) etapa 2: após entrevista e teste prático na área produtiva, os apenados passam a executar tarefas no interior das instalações da RENOVA e receber benefícios como os demais funcionários da empresa: cesta básica, refeição, transporte e plano de saúde;
- c) etapa 3: ao ser concedida a liberdade condicional ou após o cumprimento definitivo de sua pena, os ex-apenados serão avaliados por parte dos

gestores da RENOVA e poderão ser contratados como funcionários, integrando-os no plano de carreira interno.

Para o empreendedor participar deste projeto era semelhante ao que muitas outras empresas realizavam (etapa 1 do projeto), mas ele buscava algo inovador de cunho social, pois tinha o seguinte questionamento: “[...] quando ele está no semiaberto, ele já vai para empresa e ai logo em seguida ele é liberado e ai ele não tem mais emprego, porque o convênio vai até o momento que ele, o preso, está cumprindo pena” (informação verbal).

Neste momento surgiu a ideia inicial do programa Trabalho e Dignidade, como ele continua:

[...] chamei o nosso RH, chamei o psicólogo, olha, nós vamos trabalhar num projeto diferente. Muita gente me contrariou, muito, inclusive eu tinha medo em alguns aspectos e ai nós criamos o projeto. Como é que ele funciona? Ele é completamente diferente de todos os outros projetos que tem. Nós botamos uma célula lá dentro do presídio. O preso começa a fazer uma atividade lá, a gente começa a ver comportamento fazer uma avaliação dele, se ele for bom, ele tem a segunda opção que é vir para dentro da RENOVA e ai ele vem nós temos um ônibus que pega ele lá na porta do presídio ai ele vem, trabalha aqui dentro da Renova. Tem todos os direitos, benefícios dos funcionários da RENOVA. Quando ele for liberado, que chegou o cumprimento da pena, nós contratamos ele como funcionário efetivo dentro do nosso quadro de colaboradores. Quer programa melhor de reinserção social do que este? Não tem. E, ai nós somos usados como modelo também para várias empresas, então vem muita gente aqui conhecer (informação verbal).

A Renova é uma das 197 empresas públicas e privadas que possui parceria com a SUSEPE no projeto de reinserção de egressos, mas foi pioneira em dar condições de continuidade de trabalho profissional. Mais de 50 apenados foram beneficiados em participar do projeto, e atualmente 12 apenados estão participando de projeto semelhante com o governo do Estado do Paraná (PR), por intermédio da filial estabelecida em Araucária, PR.

4.1.5 Desafios e perspectivas futuras

Os desafios na execução dos programas sociais, de acordo com o empreendedor, dividem-se em três áreas:

- a) recursos financeiros: a quantidade de entidades ou comunidades que solicitam auxílio para suas necessidades sociais é diretamente inversa aos recursos disponíveis. Como os recursos para apoio às causas sociais advêm do lucro da empresa, isso é um fator limitante;
- b) resistência: no caso do programa Trabalho e Dignidade houve uma oposição ao programa, por parte dos colaboradores da Renova, por estarem incluindo dentro da organização pessoas que haviam cometido crimes na sociedade;
- c) ação do governo: no Estado do RS o regime semiaberto está sendo descontinuado e dessa maneira o apenado sai diretamente da prisão para a liberdade. Dessa forma, a parceria com a SUSEPE tende a enfraquecer, pois existe menor oferta de mão de obra no sistema carcerário e diminui a possibilidade de promover a reinserção do apenado à comunidade.

Por outro lado, ele vê com otimismo as perspectivas futuras, ressalta que existem novos projetos para serem implantados, além de novos mercados a serem conquistados, como o de São Paulo e Rio de Janeiro, e de transformar a Renova em uma das maiores lavanderias industriais do Brasil. Da mesma maneira, pensa com relação aos projetos sociais, como afirma:

Bom, a gente tem um desafio muito grande. Por outro lado a gente percebe que alguns conceitos que a gente já incorporou, a gente não consegue ver porque que os outros não fazem ainda isto, né. Então, o mercado está carente da forma que a gente trabalha, pois se a gente conseguir levar todos os programas para cada estado que a gente vai, a gente vai ter sucesso. E eu me vejo pelo menos nos próximos dez anos, dentro deste processo, cada vez mais trabalhando isto que é a questão da responsabilidade social e ambiental em conjunto, né, que é a sustentabilidade, quer dizer, está incorporada, valorizada, presente e cada vez mais, muito forte. Trabalhando conceitos, nós temos hoje projetos grandes, ambiciosos, na reutilização de água para que a gente possa garantir mesmo esses recursos naturais pro futuro, então a RENOVA vai continuar nesta linha que ela está hoje cada vez investindo mais nos projetos sustentáveis (informação verbal).

4.1.6 Beneficiários da inovação social

Pedro Cristiano Barros de Medeiros relata sua experiência como beneficiário do programa Trabalho e Dignidade (JORNAL ZERO HORA, 2011), depois de

conquistar uma vaga no sistema semiaberto assegurou a função durante a prisão domiciliar. Enquanto retira panos, macacões e luvas de uma máquina industrial de lavar roupas revela seus planos de crescimento profissional. Sua meta é ser promovido à função de supervisor de produção e declara: “Estou me preparando para chegar lá”.

Esta preocupação em manter a vaga conquistada e buscar a promoção interna, faz com que Pedro ressalte a importância de ter sido escolhido para participar do projeto. Para ele o significado dessa experiência é extremamente relevante, pois a forma digna como foi tratado pela empresa resultou na perspectiva de mudança da sua vida pessoal.

Com a vaga assegurada, conquistou benefícios trabalhistas como salário, direito a férias, 13º salário e cesta básica, que, aliados ao acesso à conta bancária e financiamento imobiliário, eram inimagináveis para Pedro. Dignidade, valorização pessoal, reconhecimento profissional e tratamento igualitário são alguns dos resultados do programa Trabalho e Dignidade que ocorreram em sua vida.

4.2 SEMENTES DE PAZ

A Sementes de Paz, empresa social, que nasceu com o objetivo de fortalecer a cadeia produtiva da agricultura ecológica e do comércio justo, apresenta-se como um elo entre produtores e consumidores. A partir das experiências vividas com a ComerAtivaMente, cooperativa de consumo criada na Universidade de São Paulo (USP) em Agosto de 2007, que tinha como objetivo repensar o consumo de alimentos, redirecionando-o para pequenos agricultores independentes, cooperativas, associações e empresas que praticassem um modelo de agricultura ecológica e relações de trabalho justas, é que surge a Sementes de Paz. Em abril de 2008, a empresa foi criada pelos empreendedores sociais: Guilherme Haddad, Sociólogo pela USP e Omar Haddad, sociólogos pela USP. Recentemente filiaram-se a Sementes de Paz, Mauro Romano, Engenheiro de Alimentos pela Universidade de Campinas (Unicamp) e Diogo Pires, Engenheiro de Produção pela Faculdade Mauá. A Sementes de Paz está localizada na cidade de São Paulo, no bairro Jardim Sarah, próximo da USP e da Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP) e dos produtores de alimentos orgânicos da região metropolitana da cidade de São Paulo.

Os sócios Guilherme e Omar iniciaram suas atividades de empreendedores sociais trabalhando com cooperativismo na periferia de São Paulo, ensinando cidadãos com baixa escolaridade, sem experiência profissional e com idade média em torno de quarenta anos, a se organizarem para desenvolver métodos de trabalho de forma cooperada e, assim, obter renda. A sustentabilidade econômico-financeira desse projeto era baseada em repasse de verbas sociais fornecidas pela prefeitura, que permitiu em quase dois anos de funcionamento, a fomentação de novas empresas e geração de emprego e renda para os beneficiários da ação social. Entretanto, com a mudança ocorrida no poder executivo da cidade, o repasse de verbas para o projeto foi cancelado, colocando em risco a continuidade do mesmo.

Foram realizadas ações de busca de financiamento e de doações de empresas via responsabilidade social, mas além de não serem suficientes para a manutenção do empreendimento em curso e de futuros projetos, havia uma contradição entre a realidade da gestão do projeto em relação aos princípios ensinados aos beneficiários. Os princípios compartilhados eram: organização do trabalho; ser autossuficiente; não depender de doações de terceiros (empresas ou governo que repassavam recursos por intermédio de responsabilidade social).

Essa inquietação e a dificuldade de arrecadar recursos para a manutenção de projetos sociais levou os sócios a criarem a cooperativa de consumo ComerAtivaMente. Vindos de uma família que se preocupava com a alimentação, identificaram que o alimento orgânico, além de ser saudável pela não utilização de produtos químicos na sua produção, era mais dispendioso que o alimento não orgânico. Com esse objetivo de desenvolver o consumo responsável como ferramenta de transformação socioambiental, a cooperativa foi criada inicialmente no campus da USP. Participavam cerca de cinquenta pessoas que organizavam o pedido de compra dos alimentos e através da locação de um veículo realizavam a busca dos alimentos orgânicos que eram posteriormente divididos entre os cooperados, dentro do campus. Dessa maneira, a cooperativa trabalhou por seis meses até que o movimento aumentou e outros interessados começaram a solicitar que o modelo fosse replicado para outras regiões da cidade de São Paulo.

Com esse novo horizonte de crescimento, os sócios decidiram criar uma empresa que atendesse a essa nova demanda em que teriam o conhecimento de toda cadeia produtiva, transparência nas relações com clientes e fornecedores e ser viável economicamente. Com essa preocupação em mente, surgiu a ideia de criar a

empresa social, Sementes de Paz, que seria o reflexo das ideias compartilhadas por Guilherme e Omar.

A empresa é organizada sobre os seguintes princípios:

- a) comércio justo: o comércio justo se traduz em um fluxo comercial diferenciado, baseado no cumprimento de acordos de corresponsabilidade entre os atores da cadeia comercial. Esses acordos buscam o fortalecimento da cooperação entre produtores, comerciantes e consumidores, a transparência na composição dos preços praticados, o planejamento para ações duradouras, a valorização e preservação do meio ambiente e a promoção do desenvolvimento local sustentável;
- b) agroecologia: existem diversas correntes de agricultura ecológica como a biodinâmica, biológica e a orgânica. Os sistemas de cultivo ecológico baseiam-se na rotação e associação de culturas, no controle biológico, na utilização de adubação verde, esterco animal e compostagem, excluindo a utilização de fertilizantes sintéticos e agrotóxicos, como também reguladores de crescimento ou aditivos alimentares para animais. Essa agricultura tem como princípios ser socialmente justa, econômica e ambientalmente sustentável. A partir do esforço para a manutenção do equilíbrio da estrutura e produtividade do solo e do ambiente, o alimento ecológico é mais que um “produto sem agrotóxicos”, representa o manejo equilibrado dos recursos naturais, a preservação da biodiversidade e da sustentabilidade do planeta;
- c) consumo responsável: o consumo é um ato de escolhas cotidianas com reflexos ambientais e sociais e, portanto, determinam o ambiente e a sociedade em que vivemos. O consumidor responsável é um ator político que utiliza suas escolhas para intervir positivamente na realidade ambiental e social que o cerca;
- d) economia da cooperação: é uma estratégia de organização econômica, a qual envolve as dimensões do trabalho, do consumo, das trocas, do crédito e da educação. Ela é focada na autogestão, na valorização e satisfação das necessidades do ser humano e na reprodução constante da vida, entendida em suas mais diversas formas.

Tendo como base esses fundamentos, a Sementes de Paz foi organizada e realiza suas operações através do *delivery* conhecido como Mais Orgânicos (www.maisorganicos.com.br), onde os clientes realizam os pedidos dos alimentos que serão entregues no endereço solicitado. Os pedidos são feitos pelos clientes de 2ª a 6ª feira, em horário comercial, e a entrega é realizada até 24 horas após, para que aja tempo de solicitar aos mais de cinquenta fornecedores, entre produtores, cooperativas e distribuidores que fornecem os produtos a Sementes de Paz.

Em 17 de novembro de 2012 o programa Globo Cidadania, da Rede Globo de Televisão, apresentou a empresa social Sementes de Paz como um *case* de sucesso entre os novos negócios sociais em desenvolvimento no país. Ressaltou o caráter social do empreendimento por buscar transparência comercial em suas relações, desenvolver uma política de ganha-ganha entre seus parceiros e promover uma transformação social na vida destes parceiros.

4.2.1 Direcionamento e sustentabilidade da organização

A Sementes de Paz, conceitualmente, surgiu como uma empresa social, apesar de ser uma empresa de sociedade de cotas de responsabilidade limitada, tributada pelo SIMPLES. A empresa possui um contrato social como determinado pela legislação societária, entretanto entre os sócios existe um estatuto (instrumento particular) no qual está estabelecido que o lucro é dividido igualmente entre os sócios e que também pode ser utilizado para promover o desenvolvimento social de parceiros da Sementes de Paz.

A empresa tem uma proposta inclusiva, em que os novos colaboradores depois de um período de experiência são convidados a se tornarem sócios. O empreendedor enfatiza a forma de distribuição dos lucros, quando diz que “assim como a gente quer dividir os rendimentos ao longo da cadeia, a gente quer dividir o resultado do nosso trabalho entre todos os que estão colaborando para o funcionamento da empresa” (informação verbal).

Após o término dos repasses da prefeitura de São Paulo para os projetos de cooperativismo, os empreendedores perceberam que a sua decisão de empreender estava socialmente ligada aos ensinamentos compartilhados com os participantes dos projetos:

A gente percebeu como: Que estranho, né, a gente está ensinando todo o mundo se organizar para trabalhar, mas a gente continua vivendo da responsabilidade social de empresas de financiamento do governo (informação verbal).

Com a experiência obtida na cooperativa de consumo na USP, ficou claro para eles, que apesar do direcionamento para o social que a Sementes possuía, era estratégico que a nova empresa social tivesse condições de se sustentar financeiramente. Nessa busca pela sustentabilidade ocorreu a entrada de um novo sócio, engenheiro de alimentos, que trouxe para a Semente o modelo de gestão como descrito:

Diria que a gestão, é fundamental mesmo..., inclusive eu e o meu irmão... a gente nunca trabalhou no mercado, a gente sempre trabalhou do outro lado, no lado das ONGs, num terceiro setor e faltava muita experiência de gestão mesmo, né. Então quando o Mauro chegou foi uma refundação da SEMENTES. Nós tínhamos a teoria, até a prática, né, a gente já estava fazendo, já tínhamos uma gestão, tínhamos tudo, mas ele chegou aqui para botar a casa em ordem realmente para possibilitar a gente a sonhar mais alto e tornar esse sonho real (informação verbal).

4.2.2 Origem do empreendedor social

Os sócios da Sementes de Paz, sociólogos de formação possuem experiência em educação social, movimentos de economia solidária, redes de cooperação, agricultura urbana e agroecologia. Essa experiência foi adquirida nos trabalhos de cooperativismo desenvolvidos nas comunidades da periferia da cidade de São Paulo, desde a época da sua formação acadêmica na USP.

No início do negócio, o empreendedor foi desestimulado por conhecidos por empreender social, inclusive ouviu de seus pais: “pagamos as melhores escolas, estudastes na melhor universidade (USP), para trabalhar de verdureiro!”. Mesmo com este desencorajamento manteve-se fiel aos princípios de solidariedade para conduzir a Sementes.

Destaca como características pessoais do empreendedor social a disposição de trabalhar (estar sempre disponível), ser um sonhador, pois tem que acreditar em seus projetos, porque o desestímulo por parte de terceiros é constante. É necessário saber se relacionar com pessoas de diferentes classes sociais, pois o contato da

Sementes se dá com agricultores, transportadores, clientes das classes A, B e C e investidores.

Uma característica que precisou ser desenvolvida foi a busca de conhecimento que auxiliou na gestão da Sementes, como declara:

A questão de desenvolver, é saber que a gente precisa aprender sempre tudo quanto mais você souber melhor, né e buscar este conhecimento, correr atrás, por exemplo, quando o Mauro chegou. O Mauro não chegou por acaso, trazer gestão para gente. A gente estava correndo atrás de uma pessoa que trouxesse isso. Porque a gente sabia que conhecia. A gente tinha ideia da filosofia. A gente tinha ideia do caminho que a gente tinha que seguir, né, para onde a gente tinha que ir, mas a gente não sabia como trilhar esse caminho, né. E a gente sabia que precisava de uma pessoa que ia mostrar como fazer esse caminho (informação verbal).

O sócio da Sementes de Paz, ressalta que a humildade, capacidade de empreender de forma coletiva entendendo que sozinho não se consegue atingir seus sonhos, e a resiliência são características indispensáveis ao empreendedor social.

Destaca que se sente realizado por poder utilizar o título de empreendedor social, pois anteriormente quando lhe perguntavam sobre a sua posição ficava hesitante em responder, pois as opções eram estudante ou empresário. Atualmente sente-se orgulhoso de poder responder que a sua posição na Sementes de Paz é a de empreendedor social, pois ter um negócio social é sua grande realização.

4.2.3 Características e realização pessoal

Para o empreendedor sócio responsável pela área de marketing e vendas, o que motivou a largar uma carreira de consultor em uma empresa multinacional foi:

A grande motivação foi ter um propósito para fazer aquilo. Eu trabalhava em consultoria e a grande coisa que eu fazia era gerar mais dinheiro para quem já tem muito dinheiro, e tinha um buraco aqui dentro mesmo assim, eu sempre fiz trabalhos voluntários, sempre ajudei muitas ONGs, mas o modelo de ONG também não me convencia no sentido de ser dependente de ajuda externa sempre, né, então, eu até, nesta transição de carreira eu cheguei até a estudar algumas ONGs, a conversar com algumas ONGs, mas não era isso ainda que me motivava, né. Para mim não fazia muito sentido começar um trabalho que amanhã pode terminar, né. Então, o grande clique para mim foi: Precisa fazer sentido para mim, precisa

ter um impacto positivo no mundo e tem que ser alguma coisa que acredito e que seja financeiramente sustentável também (informação verbal).

Além das experiências vividas, anteriormente, pelos empreendedores com projetos sociais desde a época de sua formação acadêmica, o que lhes motiva a desenvolverem um negócio social como a Sementes de Paz, é:

Porque eu quero uma vida melhor para os meus filhos. Quero um mundo... difícil dizer, acho que o inconformismo vem de tantas fontes que... De maneira geral, uma maneira mais fácil em síntese de explicar simplesmente: Eu quero um mundo melhor para mim, para os meus filhos, para todo mundo (informação verbal).

Para que a Sementes se tornasse sustentável, financeira e operacionalmente, ela necessitava de um valor que para todos os sócios era imprescindível; a transparência total ao longo da cadeia produtiva configurava esse pilar, como afirma:

Acho que um dos nossos pilares que a gente tem como ponta é a transparência, né. Acho que é o grande diferencial e é o motivo da SEMENTES ganhar filhos realmente que é de você saber exatamente onde você está investindo seu dinheiro, ou seja, a gente ensina um princípio que consumir é investir. Que toda relação de produção e consumo ela é cíclica, quando a gente compra um produto, a gente está automaticamente investindo na sua reprodução. Então, a gente acredita que é fundamental saber como os recursos que a gente está investindo na cadeia estão sendo distribuídos ao longo dela. Quanto está indo para o frete. Quanto está indo para o imposto. Quanto está indo pro produtor e o quanto está ficando com a SEMENTES. Este é um dos principais pilares [...] (informação verbal).

A percepção que a sociedade tem dos negócios sociais é importante para os sócios da Sementes, pois para algumas pessoas eram considerados “doidos” e duvidavam da permanência da empresa no mercado. Durante os últimos cinco anos de existência da Sementes ele tem observado a organização de várias outras empresas sociais, especialmente no mercado de São Paulo, que demonstra o crescimento dessa proposta de negócio. Na visão do sócio responsável pelo marketing, a Sementes é reconhecida como referência de mercado no âmbito dos negócios sociais, e a sociedade começa a modificar sua compreensão sobre as empresas sociais, como relata:

Eu tenho visto assim... Deixou de um patamar Você é novo, para um patamar de: Vocês são referência. Isto é muito bom. Eu tenho recebido muitos contatos de gente falando, até pelas condições que a gente teve... Que fantástico! Quer dizer que dá? Dá para ter uma carreira diferente? Dá para ter um negócio social, impactar o mundo? Esta visão tem mudado neste sentido [...] (informação verbal).

Essa perspectiva fortalece o entendimento do sócio, sobre como um empreendedor social pode se realizar a frente de uma empresa social. Cita que os sócios possuíam uma remuneração muito melhor, desenvolvendo suas carreiras em empresas comerciais além de serem bem sucedidos profissionalmente, mas pelo propósito de realizar algo em que acreditavam que geraria um impacto social abandonaram seus empregos. Guilherme diz:

A Sementes já influenciou muita gente, já alimentou literalmente muitas pessoas, É uma experiência válida, dentro do que conheço dos empreendimentos econômicos solidários é bastante significativa, trouxe muito resultado. Confio que é uma lógica de investimento diferente, investimento que eu digo, dentro da cadeia comercial, através da comercialização, não investimento financeiro. Então eu acho que a gente vai muito mais longe, mas a gente já tem muitas coisas também. Por esse lado me sinto bastante realizado (informação verbal).

4.2.4 Inovação social

No entendimento dos sócios ocorrem práticas de inovação social, inicialmente pelo fato de que a empresa não compra os alimentos orgânicos para vender, mas vende os alimentos e depois os compra de seus fornecedores; isso, é uma inversão de mercado.

No ponto de vista do empreendedor a grande inovação social da Sementes foi justamente quebrar o modelo tradicional de comercialização, ele complementa:

[...] era preciso fugir desse modelo que joga todo o risco para quem quer vender o produto, para quem está produzindo o produto. A gente entra com esse intuito de compartilhar esse risco, muito mais numa busca sempre de cooperação. Acho que a SEMENTES nasceu da cooperação de alguns grupos, de alguns amigos. E este é um conceito que a gente traz muito forte também, de trabalhar em rede, trabalhar em cooperação. Então acho que a grande inovação que a gente se propõe é quebrar esse modelo tradicional, utilizando as mesmas ferramentas de mercado e tal, mas nesta nova forma de consumo/investimento (informação verbal).

Aliado a essa prática, o empreendedor afirma que a Sementes desenvolveu as seguintes inovações, conforme descrito no Quadro 10.

Quadro 10 – Práticas de inovação social – Sementes de Paz

Prática	Considerações sobre as práticas
Criação de uma empresa social.	<p>Empresa criada com o objetivo social de divisão dos lucros entre os sócios e beneficiários da organização.</p> <p>Direcionada para o social (promover o consumo sustentável).</p> <p>Empresa inclusiva (colaboradores tornam-se sócios após período de experiência).</p>
Transparência na cadeia produtiva.	<p>Transparência em todos os atos comerciais e operacionais da empresa social.</p> <p>Apresentação dos dados financeiros relativos à composição de custos e preços para os sócios e beneficiários.</p> <p>Compartilhamento do conhecimento de gestão para os produtores.</p>
Comércio justo.	<p>Tornar o alimento orgânico mais acessível ao consumidor.</p> <p>Fortalecimento da marca própria dos produtores agrícolas.</p> <p>Desenvolvimento dos fornecedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Produção. -Comercialização. <p>1ª empresa brasileira, de comercialização de produtos orgânicos, selecionada a possuir selo de certificação de comércio justo e solidário.</p> <p>Pagamento em dia dos compromissos com os produtores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 30 dias após compra. <p>Mercado realiza o pagamento em 90 dias após compra.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro aspecto abordado que considera inovador dentro de uma empresa focada no âmbito social, é o conhecimento e a aplicação de ferramentas de gestão, como enfatiza quando da entrada do sócio que é engenheiro de alimentos:

[...] o Mauro trouxe esse aporte de gestão muito forte, complementando o conhecimento que ele tinha, que era o conhecimento prático da operação e tal. Ele já conhecia alguma coisa de administração, mas o Mauro veio com uma carga maior de gestão. E aí colocando no ar todas as ferramentas de gestão de uma empresa normal. Então temos metas, temos gestão de ativo e

recursos, CRM de clientes, todas as ferramentas possíveis a gente tem aqui na SEMENTES então a gente consegue e a gente faz semanal esse acompanhamento de resultados. O que também proporciona para gente uma tomada de decisão rápida, né. Acho que uma empresa start up, a gente podia chamar assim, precisa de velocidade até na mudança de rumo, o que está dando certo e o que não está dando certo, até pelo nosso tamanho, a gente não tem tamanho para ficar decidindo, não, é decisão rápida, vamos e conserta o prumo com tempo (informação verbal).

É importante destacar a visão que os beneficiários possuem a respeito da inovação social. O sócio fez referência a um e.mail recebido recentemente de uma agricultora, escrito de uma forma simples e coloquial, que dizia: “agradeço a Deus pela Sementes de Paz ter entrado no meu caminho, porque com o pagamento de vocês que eu conto para continuar mantendo a minha plantação. Então obrigado por existir.” “O empreendedor relata que receber este tipo de agradecimento “faz valer a pena estar a frente deste projeto”, e visualiza que as ações desenvolvidas pela Sementes de Paz serão um legado para a próxima geração.

4.2.5 Desafios e perspectivas futuras

Em 17 de novembro de 2010 foi criado o Sistema Nacional do Comércio Justo e Solidário (SCJS) através do decreto nº 7.358, e a Sementes de Paz foi uma das primeiras empresas a ser selecionada para obtenção do selo de certificação de comércio justo e solidário. Entretanto, desde a data da promulgação do decreto até a presente data, os dispositivos legais não foram implementados. Esse é um dos desafios para o crescimento da Sementes, além da falta de legislação apropriada, como é o caso da inexistência de previsão societária para a criação de empresas sociais.

O mercado para alimentos orgânicos é muito novo e incipiente, representa pouco mais de 1% de toda agricultura brasileira, que soma em torno de 600 milhões de dólares americanos, sendo que 60% desse mercado destinam-se à exportação, afirma Diogo. O tamanho do mercado, uma estrutura ineficiente de produção e comercialização, a falta de incentivo governamental (que apoia com incentivos legais a produção de alimentos transgênicos) e o desconhecimento da população sobre o consumo sustentável de alimentos orgânicos são alguns dos desafios encontrados pelos sócios da Sementes.

Uma das maneiras encontradas pela empresa para enfrentar esses desafios foram a adoção de práticas inovadoras, entre elas a forma de comercialização e gestão, além do incentivo aos produtores através de investimentos para o desenvolvimento das suas propriedades como relatado pelo sócio:

Acho que ter sobrevivido este tempo é um primeiro grande triunfo, né. O outro... Bom nós investimos... nós investimos... Agora não tenho os números certos, mas já devemos estar chegando perto de 1 milhão de reais investidos em agricultura ecológica, mais quase um milhão também em economia solidária, né. Então já conseguimos redirecionar algum recurso mostrando que a ideia, ela é válida apesar de que a gente ainda é muito pequeno, a gente sabe disso, mas é uma prova que a ideia inicial que se a gente quiser redirecionar nosso consumo para mudar o mundo, né. O consumo pode ser realmente uma ferramenta de transformação social. Este para mim é o maior trunfo, né. É provar que isto pode funcionar, o que na verdade é mais do que pode, já está funcionando, a escala é reduzida mas está funcionando, então isto é uma questão de tempo ai para gente poder causar mais impacto, né. Transformar mais áreas em agricultura orgânica. Investir mais dinheiro a gente investe também alguns produtores na infraestrutura básica na produção para a gente garantir produtos de maior qualidade (informação verbal).

Outra forma de superar os desafios foi a busca de capacitação por meio da Artemisia (www.artemisia.org.br) que é uma organização pioneira e referência em negócios sociais no Brasil. Artemisia potencializa e capacita talentos e empreendedores para a geração de negócios de alto impacto social por meio de iniciativas nas áreas de educação, disseminação de conhecimento e aceleração de negócios sociais. Foi fundada em 2004 pela Potencia Ventures e tem como visão: “Brasil como um polo internacional de negócios de alto impacto social”. Esse contato permitiu o acesso a investidores sociais que poderão alavancar financeiramente a Sementes, pois esse é o outro desafio enfrentado pela empresa social.

Dentre as perspectivas futuras, os empreendedores citam as seguintes:

- a) ser responsável pelas mudanças no mundo, pela atitude frente ao negócio e procurar soluções sustentáveis;
- b) motivar mais pessoas a promoverem transformações sociais, sendo uma fonte de inspiração;
- c) desenvolver uma empresa de logística solidária para melhorar a operação da Sementes;

- d) trabalhar o conceito de redes de cooperação, integrando empresas semelhantes, produtores e demais envolvidos no processo de comercialização de alimentos orgânicos.

4.2.6 Beneficiários da inovação social

O beneficiário produtor de laticínios, proprietário da propriedade Nata da Serra, identifica como ações sociais desenvolvidas pela Sementes a transformação econômica de sua propriedade. O beneficiário declara que:

Hoje possuo maior segurança com respeito à comercialização. É possível estabelecer cotas de mercadorias para serem entregues para a Sementes. A ansiedade que tinha anteriormente, agora é menor, pois tenho viabilidade econômica para a minha propriedade (informação verbal).

A beneficiária produtora de hortaliças e legumes, proprietária do Sítio Ludovico, destaca como ações sociais o estabelecimento de um preço justo pelos alimentos e o pagamento em dia das compras. Ressalta que dessa maneira conseguiu nos últimos anos o equilíbrio financeiro da sua propriedade.

A ação de promover visitas de clientes às propriedades também é uma forma de fortalecer a filosofia do consumo sustentável. Nessas visitas os consumidores têm a oportunidade de conhecer o processo produtivo, tirar dúvidas sobre o plantio dos alimentos, apreciar a fabricação de produtos lácteos e receber aulas de educação ambiental. O produtor de laticínios comenta que o benefício mais importante é a conscientização, pelo consumidor e seus familiares, de toda a cadeia produtiva.

Ambos beneficiários destacam a forma como a parceria com a Sementes ocorre, pois seus produtos são valorizados, por meio da qualidade intrínseca e da preservação da marca original. Viviam comentou que aparecessem outros compradores interessados em seus produtos, mas ela não os vende porque além de oferecerem um preço mais baixo, seus produtos são vendidos como marca de terceiros.

Com respeito ao futuro de sua relação com a Sementes, o produtor enfatiza que é muito grato ao trabalho desenvolvido pela empresa, pois ocorreu uma mudança efetiva em sua propriedade desde o início da parceria. Houve uma

modificação na forma de trabalhar, pois a maneira como ocorre a comercialização de seus produtos e a maneira de se relacionar com os consumidores foram decisivos para os resultados, que considera altamente positivos.

Para a produtora de hortaliças o mercado está se tornando cada vez mais seletivo e restrito, portanto enxerga na parceria com a Sementes pela valorização do alimento orgânico, a sustentabilidade de sua propriedade.

4.3 SERVIÇOS DE RECURSOS DE EMPREGO (S.R.E.)

O Serviços de Recursos de Emprego (S.R.E.) é uma empresa sem fins lucrativos ligada a *Latter Day Saints Employment (LDS Employment)*, empresa multinacional da área social responsável por desenvolver recursos para que os beneficiários da organização possam se tornar autossuficientes através da busca de um novo emprego, desenvolver educação secular ou empreender seu próprio negócio. A mantenedora, a nível mundial e no Brasil da *LDS Employment*, assim como do S.R.E. é a Igreja de Jesus Cristo dos Santos dos Últimos Dias.

A criação da *LDS Employment* data da época do *crash* da bolsa de Nova York em 1929 quando a situação socioeconômico da população norte-americana era de extrema fragilidade. As ações realizadas eram ajuda humanitária (fornecimento de alimentos, roupas e agasalhos), aconselhamento e auxílio no fornecimento de condições para a realização de trabalhos que propiciasse um ganho financeiro com o objetivo da subsistência individual e familiar.

Do período do *crash* da bolsa em 1929 até o fim Guerra da Coréia em 1958, apesar da mantenedora estar presente em vários países do mundo, a *LDS Employment* atuava em grande parte no território dos EUA e Canadá. A partir do final desse conflito, nas décadas seguintes, escritórios começam a ser instalados em países da Europa, Ásia, Oceania e México, chegando a possuir atualmente 270 escritórios espalhados nos 5 continentes.

No Brasil a *LDS Employment* é instalada sob a denominação de Serviços de Recursos de Emprego (S.R.E.), isto ocorre no final da década de 90, sendo formalmente constituída através da empresa sem fins lucrativos intitulada Associação Brasileira d'A Igreja de Jesus Cristo dos Santos dos Últimos Dias. O primeiro escritório é instalado na cidade de São Paulo, e posteriormente em Recife, PE; Porto Alegre, RS e Campinas, SP, e após nas principais cidades do país.

O escritório regional de Porto Alegre é dirigido pelo Gerente Regional, administrador de empresas com mestrado em recursos humanos pela Universidade Brigham Young, de Provo, Utah, EUA. A área de atuação corresponde aos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, sendo que o escritório está estabelecido na cidade de Porto Alegre, RS, no bairro Santana.

O propósito básico do S.R.E. é prover recursos que conduzam a autossuficiência financeira dos membros da mantenedora, assim como de usuários da sociedade civil. As áreas de atuação se dividem em:

- a) emprego: auxiliar os beneficiários na procura de colocação profissional, identificar maneiras de melhorar seu desempenho profissional e desenvolver planejamento de carreira;
- b) negócio próprio: desenvolver o espírito empreendedor dos beneficiários indicando a criação de novos negócios com ferramentas de gestão como plano de negócios e acompanhar a atuação dos negócios em execução;
- c) educação: indicar cursos de formação nos níveis técnicos e de graduação nas instituições educacionais de acordo com a demanda do mercado e com as expectativas dos beneficiários, aconselhamento para estabelecer metas educacionais relacionadas ao planejamento de carreira.

Para atingir seu propósito o S.R.E. oferece recursos que propiciam condições para os beneficiários desenvolverem seu aperfeiçoamento profissional, educacional ou estabelecimento de novos negócios. Há disponibilidade para utilização de computadores para imprimir currículos vitae e documentos, acesso à Internet, uso de telefone para marcação de entrevistas e realização de *network*, além de participação em cursos gratuitos.

Para usufruir dos recursos oferecidos o usuário precisa cadastrar seu currículo vitae no site www.ldsjobs.org e participar do Curso de Autossuficiência Profissional (CASP) que tem como objetivo desenvolver habilidades para encontrar um emprego, estabelecer objetivos educacionais ou iniciar um negócio.

O CASP é dividido em quatro seções:

- a) meus objetivos: avaliar os talentos, interesses e valores pessoais, estabelecer metas e plano de ação;

- b) meus recursos: identificar e desenvolver os recursos necessários para atingir o plano de ação, incluindo informações a respeito de como encontrar oportunidades de emprego, bolsas ou financiamentos para estudos, estabelecimento de negócios próprios através de serviços prestados pela comunidade ou governo;
- c) minha interação com os recursos: ensinar como utilizar os recursos, buscando aperfeiçoar a rede de contatos (*network*), elaborar currículos, preparar-se para entrevistas e solicitações de emprego;
- d) meu sucesso contínuo: auxiliar os usuários no acompanhamento do plano de ação em relação aos recursos disponíveis a fim de maximizar o sucesso como um profissional ou empreendedor.

Após frequentar o CASP, o usuário tem direito a todos os recursos oferecidos pelo S.R.E., inclusive participar de processos seletivos organizados por empresas que se utilizam das instalações físicas do S.R.E. para recrutar e selecionar novos colaboradores. Por meio de parcerias com empresas, instituições educacionais e entidades governamentais o S.R.E. informa aos usuários as oportunidades disponíveis na região de atuação do escritório regional.

As parcerias são um importante recurso desenvolvido pelo S.R.E., pois além de oferecer recursos aos beneficiários da organização, permite que ocorra o envolvimento de outras empresas ou organizações no cumprimento da missão social do S.R.E., auxiliar os beneficiários a mudarem sua situação inicial de dependência financeira para um novo patamar de autossuficiência financeira.

4.3.1 Direcionamento e sustentabilidade da organização

O S.R.E., por ter como objetivo a promoção da autossuficiência financeira e profissional dos beneficiários, é uma organização essencialmente direcionada para o social. O gerente regional do S.R.E. declara:

Nosso objetivo é muito mais puramente social, digamos assim, e minha ação em relação a isso é aplicar os programas então que a organização tem então como visão, missão e valor estabelecendo esse, digamos assim, organizando esse trabalho para que as pessoas lá na ponta então sejam beneficiadas (informação verbal).

O fundamento do direcionamento social está pela mantenedora do S.R.E. ser uma associação religiosa, conhecida como Associação Brasileira d'A Igreja de Jesus Cristo dos Santos dos Últimos Dias (ABIJCSUD) e ter uma área denominada de Bem Estar que é responsável pela ministração de princípios de assistências aos pobres e necessitados, promover a autossuficiência temporal e prover oportunidades de serviço na comunidade.

Como o S.R.E. é uma entidade sem fins lucrativos, é apoiado financeiramente pela ABIJCSUD. Para todos os projetos desenvolvidos no S.R.E. os recursos advêm da mantenedora, que devem ser solicitados com antecedência anual por intermédio de uma ferramenta de orçamento.

A grande vantagem de ser mantido financeiramente pela ABIJCSUD, na visão do gerente regional é a independência de atividades e responsabilidades, como afirma:

Nós não temos, por exemplo, ajuda do governo, não temos ajuda de outras empresas. Nós somos autossuficientes nesta questão de financiar o banco de trabalho, financiar a própria ação social. E dessa forma nós temos mais autonomia para fazer o trabalho que entendemos como deve ser. E estar mais focados também em algum tipo de ajuda específica que não precisamos, vamos dizer assim, estar ligados com os objetivos de outros parceiros, outras organizações comerciais (informação verbal).

4.3.2 Origem do empreendedor social

A trajetória profissional do gerente regional iniciou cedo, por volta de treze anos de idade, na indústria automobilística, primeiramente na área de produção e após como desenhista mecânico. Mais tarde migrou para a área comercial desempenhando a função de vendedor e posteriormente resolveu tornar-se um empreendedor durante cinco anos.

Após essa experiência decidiu transferir-se para área de Recursos Humanos e nessa época obteve o bacharelado em Administração. Mudou-se para os EUA onde realizou um mestrado em Recursos Humanos na Brigham Young University. Obteve uma proposta de trabalho ao retornar para o Brasil na Volkswagen Caminhões e Ônibus, hoje conhecida como Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg - MAN Latin America, no departamento de Qualificação e Desenvolvimento do RH.

Com a transferência do antigo gerente do S.R.E. do escritório de Porto Alegre para São Paulo. O atual gerente regional candidatou-se a vaga e após o processo seletivo, assumiu a gerência no início do ano 2011.

Identifica que as características pessoais necessárias para conduzir o SRE são a organização, iniciativa, concentração e persistência e ressalta que seu planejamento de carreira era atuar como executivo na área de Recursos Humanos com o objetivo de desenvolver pessoas e capacitar os profissionais. A nova função gerencial no SRE permite que ele continue a alcançar seus objetivos pessoais, porém de acordo com a missão e visão social da ABIJCSUD.

Com relação à sua posição como empreendedor social, entende que mesmo desempenhando uma função executiva, pelo benefício social que os usuários recebem, acaba considerando-se um empreendedor social conforme suas palavras:

Entendo que o empreendedor social tem o papel de ser o identificador das necessidades, organizador dos recursos para solucionar as necessidades e ser também o organizador das ações sociais que vão de fato melhorar a vida das pessoas (informação verbal).

4.3.3 Características e realização pessoal

O planejamento de carreira do gerente regional estava estabelecido em obter conhecimento (graduação e mestrado) para estar preparado para assumir uma posição executiva em uma organização com fins lucrativos, quando questionado sobre o que lhe motivou a buscar uma posição gerencial numa entidade sem fins lucrativos e de pouca visibilidade no mercado profissional, declarou o seguinte:

Bem, são vários fatores. Um deles é que no passado, eu cresci numa família bem desestruturada, eu era muito pobre, eu tive então muita ajuda dessa instituição no caso ABIJCSUD que é a mantenedora do SER, como mencionada na LDS Employment internacionalmente e isso fez toda a diferença na minha vida. Ajudou a ter uma direção, ajudou a me qualificar profissionalmente através desses programas que nós fazemos no SRE, então obtive uma boa ajuda de como estruturar a minha carreira. Isto ocorreu vários anos atrás e... depois de ter voltado ao Brasil e já estar trabalhando na área de recursos humanos eu fiz um teste chamado Âncoras de Carreira e lá naquela época, eu fiz o teste e saiu lá que eu queria manter-me numa carreira gerencial e trabalhar por uma causa. Eram dois resultados entre os outros que saíram que casou bem com a vaga quando abriu a

oportunidade. Eu sentia que encaixava bem com as minhas Âncoras de Carreira (informação verbal).

Além das características do empreendedor social, o gerente regional adiciona ao seu trabalho à frente do S.R.E. a utilização de valores relacionados à caridade, fé, confiança em Deus e no potencial de cada indivíduo de tornar-se autossuficiente. A empatia, pois é a capacidade de entender as necessidades dos usuários que buscam auxílio e o altruísmo como relata Hilton: “não buscamos os nossos próprios interesses, pois agimos com honestidade e justiça”.

Dentre as experiências obtidas na gestão do S.R.E., ele comenta que a transformação ocorrida na vida das pessoas, onde elas estavam numa situação de vulnerabilidade social para um novo patamar de autossuficiência profissional é motivo de grande alegria e realização no seu trabalho, de acordo com a sua percepção:

Com certeza me realizo. Uma das coisas é de ver que nós estamos fazendo a diferença na vida de muitas pessoas. Como nós somos responsáveis pelo estado, nosso escritório é responsável pelo estado em nossa gestão, então nós vemos que atuamos em diversas formas ajudando as pessoas e para algumas pessoas, talvez, isso seja pequeno, mas para mim é uma coisa muito grande, que faz uma grande diferença na vida dos outros e faz para mim também. Uma vez que eu estou usando toda a minha capacidade profissional, intelectual, força física e mental para ajudar a melhorar vidas. Uma vez que você consegue ajudar a melhorar vidas, você também melhorar a vida das famílias dessas pessoas. Você faz com que elas se tornem mais felizes, contribuam mais com a sociedade, no local que elas vivem e elas vão também adquirir esse sentimento de que elas podem contribuir, que elas podem ajudar outros (informação verbal).

Esse sentimento de satisfação e realização pessoal é reforçado quando novas empresas tornam-se parceiras nos projetos desenvolvidos pelo S.R.E. Um dos objetivos na condução do negócio é expandir a quantidade de parcerias, especialmente identificar empresas que tenham oportunidades de trabalho, divulgando-as aos usuários do programa. A relação existente entre a realização e o estabelecimento de parcerias ocorre porque as empresas, quando conhecem o projeto social, ficam impressionadas com a missão da mantenedora e se tornam “parceiros fiéis e comprometidos com a missão”.

4.3.4 Inovação social

Existem diversas iniciativas de auxílio aos usuários do S.R.E., que o gerente regional considera como inovação social, sendo elas:

- a) CASP – realização de curso de autossuficiência de forma gratuita, que tem como objetivo desenvolver habilidades para encontrar um emprego, estabelecer objetivos educacionais ou iniciar um negócio;
- b) disponibilidade de espaço físico – escritório disponível aos usuários para utilização de recursos, planejado de forma funcional e de padrão empresarial;
- c) doação de cadeiras de roda – anualmente o S.R.E. coordena a entrega de cadeiras de roda para associações, entidades ou prefeituras no estado do RS. Essa ação tem como foco a comunidade da região de atuação do escritório;
- d) agricultura familiar urbana – está sendo desenvolvido em Pelotas um projeto piloto (para futura aplicação nacional) de capacitação e alocação de recursos para que famílias em situação desfavorável possam ter uma horta familiar e assim prover da alimentação mínima necessária.

Mesmo pertencendo a uma empresa social mundial, a operação do SRE no Brasil serve como *benchmarking* para outras áreas no mundo. Recentemente foi desenvolvida a FEEESUD – Feira de Emprego, Educação e Empreendedorismo, um evento onde são convidadas: empresas que anunciam vagas de trabalho, apresentam os objetivos da sua organização e durante a realização da feira realizam contratações entre os participantes; escolas que divulgam seus cursos e sorteiam bolsas de estudo para os usuários do programa; empreendedores que divulgam seus negócios, promovem seus produtos e serviços e efetuam parcerias durante o dia. Para o gerente regional a FEESUD é uma inovação social:

Então isso é uma inovação do Brasil para a nossa região e também dentro da nossa organização, uma vez que nós conseguimos fazer com que as empresas também passem a olhar isso como uma forma de responsabilidade social. Então nós ajudamos as pessoas, ajudamos as empresas, ajudamos a comunidade também porque ensinamos, educamos empresas e candidatos a fazer isso com mais

frequência. Então as empresas, por exemplo, já tem uma visão mais social porque elas estão ajudando as pessoas também, trazendo suas vagas, trazendo sua marca para patrocinar um evento grande regional, em ajudar as pessoas a se qualificar, a conquistar um emprego, e ajudar na carreira delas (informação verbal).

Há uma tradição que quando um usuário do S.R.E. consegue um novo trabalho ele deve dirigir-se ao escritório e tocar o sino, que está na recepção. Esse gesto significa a alegria de ter atingido sua meta e o início da autossuficiência do usuário; esta é uma das maneiras que percebe-se a satisfação dos beneficiários pelos resultados alcançados.

4.3.5 Desafios e perspectivas futuras

Os desafios que se apresentam para o desenvolvimento do projeto do S.E.R., é primeiramente o desconhecimento do programa pela comunidade. Por ser uma empresa sem fins lucrativos e menores em termo de visibilidade de mercado, as empresas, escolas e associações "ficam desconfiadas, pois oferecemos um serviço/parceria de forma gratuita. Como que vocês não cobram e oferecem um serviço de qualidade?", declara o gerente. Após as organizações conhecerem o propósito da proposta social do S.R.E., visitarem o escritório e verificarem a forma profissional como são desenvolvidas as etapas do projeto, normalmente passam a ser admiradoras contribuindo para a causa social.

O outro desafio é a dependência de voluntários, porque os recursos são limitados e a empresa é extremamente enxuta possuindo apenas 2 funcionários no escritório de Porto Alegre. A cultura do voluntariado é ainda emergente no país, diferente de outros países, como, por exemplo, os EUA, afirma o gerente.

Por mais paradoxal que pareça o desafio que se apresenta, é a necessidade de desenvolver a mentalidade do beneficiário do S.R.E. que ele precisa buscar por qualificação profissional e acadêmica. O beneficiário não compreende plenamente que a qualificação está diretamente associada a conquistar melhores oportunidades de trabalho.

4.3.6 Beneficiários da inovação social

A beneficiária B1, quando iniciou seu trabalho voluntário no S.R.E., não imaginava aonde iria chegar em sua carreira profissional. Ao buscar auxílio para obter uma vaga no mercado de trabalho, realizou o CASP e outros cursos de forma gratuita, desenvolveu voluntariado numa função que almejava seguir carreira e recebeu aprendizado geral sobre comportamento profissional. Atualmente, desenvolve a atividade de secretária executiva em uma empresa metalmeccânica no interior do Estado de São Paulo.

Reconhece a ação do S.R.E. em sua preparação para obter essa oportunidade, por que durante o período de voluntariado teve a chance de adquirir maior experiência na função de secretária e auxiliar outros usuários do programa a obterem a mesma experiência significativa de receber uma oferta de trabalho em uma empresa, por intermédio do programa.

Considera que atualmente se sente realizada como profissional e visualiza seu futuro de forma promissora pelo reconhecimento em sua função e pela forma como encara suas metas e objetivos pessoais.

O beneficiário B2 buscou o S.R.E. primeiramente para aperfeiçoar a apresentação do seu curriculum vitae, porque os modelos adotados anteriormente não o tinham ajudado a obter novas entrevistas de emprego. Neste momento recebeu o convite para se tornar voluntário na FEEESUD, onde colaborou nas 2 últimas edições da feira. A experiência de voluntariado e a oportunidade de receber instruções de planejamento de carreira, através do gerente regional, que auxiliou o beneficiário B2 na tomada de decisão com relação ao seu futuro profissional.

O beneficiário B2 como o benefício mais expressivo, como usuário do projeto do S.R.E., a orientação que recebeu para aperfeiçoar o seu *curriculum vitae*:

Foi o sucesso da minha participação no processo seletivo do Google. O Google recebe milhões de CV's por ano, o processo seletivo é rigorosíssimo e a triagem de CV's é feita através de vários mecanismos. O modelo fornecido pelo SRE me possibilitou vantagem no processo seletivo e me ajudou a conseguir minha posição para trabalhar na empresa. O "guidance" recebido por mim também foi útil nas decisões, conforme mencionei, pois tive de decidir entre mudanças de cidade, estado, trabalho, áreas de atuação, planos para a família e etc (informação verbal).

O beneficiário ressalta que a orientação recebida auxiliou-o a ser mais confiante com relação ao seu potencial e habilidades, permitindo-lhe a continuidade do desenvolvimento de sua carreira, estando preparado para competir por novas oportunidades profissionais. Contudo, afirma que uma de suas metas é estender o mesmo benefício recebido a outras pessoas que estejam em situação de fragilidade social, por meio da divulgação do projeto social do S.R.E.

4.4 CONCESSIONÁRIA DA RODOVIA OSÓRIO-PORTO ALEGRE- CONCEPA

A Concessionária da Rodovia Osório-Porto Alegre S.A (CONCEPA) foi constituída em 04 de julho de 1997 pela SBS Engenharia e Construções Ltda. e pela Construtora Triunfo S/A. Nessa data recebeu a outorga do Governo Federal no âmbito do Programa Federal de Concessões Rodoviárias que tem por objeto a exploração da Rodovia BR-290 e BR-116, no trecho que liga os municípios de Osório, Porto Alegre e Guaíba, no Estado do Rio Grande do Sul (RS).

Em 1999 a Triunfo Participações e Investimentos (TPI) substituiu a Construtora Triunfo na sociedade, e em junho de 2008 assumiu 100% do controle acionário da CONCEPA. A TPI é uma organização que atua no setor de infraestrutura, com participação em empresas que trabalham com a exploração de serviços públicos nos segmentos rodoviário, portuário e geração de energia elétrica. A empresa administra três concessionárias de rodovias localizadas nas regiões Sul e Sudeste do país e compartilha o controle de uma sociedade permissionária para exploração de terminal portuário no porto de Navegantes no Estado de Santa Catarina (SC).

A CONCEPA administra três praças de pedágio, localizadas em Santo Antônio da Patrulha, Gravataí e Eldorado do Sul, em importantes vias de acesso da Região Metropolitana de Porto Alegre ao litoral norte do RS. São geridos 121 quilômetros das rodovias BR-290, também conhecida como *Free Way*, e a BR-116, que abrangem oito municípios: Osório, Santo Antonio da Patrulha, Glorinha, Gravataí, Cachoeirinha, Porto Alegre, Eldorado do Sul e Guaíba. A área de concessão corresponde a 3.928 quilômetros quadrados, o trecho concedido possui nove quilômetros de pistas simples (que atualmente estão em fase de duplicação) e 112 quilômetros de pistas duplas onde vivem, aproximadamente, 2,1 milhões de habitantes segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2007).

Primeira concessão rodoviária federal do Estado do RS, a CONCEPA detém um contrato de 20 anos que se estende até o ano de 2017, o qual é supervisionado pela Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT). Na execução dos serviços operacionais, a CONCEPA conta fundamentalmente com a Rio Guaíba Serviços Rodoviários, responsável pela operação das praças de pedágio, atendimento aos usuários, socorro mecânico e médico, serviços complementares e conservação do trecho concedido.

A CONCEPA é uma empresa legalmente constituída de acordo com as normas vigentes no direito societário e tributário do país, que visa à obtenção de lucro com a finalidade de remunerar seus sócios controladores. Possui uma característica que a diferencia das demais empresas, pois sendo uma empresa detentora de uma concessão federal, sua vida útil está diretamente relacionada à continuidade ou não dessa concessão. Pode-se afirmar que o seu tempo de vida organizacional é determinado em função do tempo estipulado em contrato, diferentemente de outras organizações em que o tempo de vida organizacional é indeterminado.

Dentro desse contexto, a empresa analisa semestralmente o Programa de Exploração da Rodovia (PER), que é uma ferramenta de planejamento estratégico, que verifica se as três dimensões básicas que constituem esse relatório estão sendo atendidas. Essas dimensões são: cumprir com as cláusulas do contrato de permissão e exigências da ANTT; satisfazer a necessidade do usuário e acatar as demandas do acionista.

Por ser uma concessão federal com alta visibilidade dentro de uma comunidade com mais de dois milhões de habitantes, era necessária a formação do setor de ouvidoria para atender às demandas de reclamações, sugestões, denúncias, elogios e solicitação de informações. Nesse momento, é contratada a gerente de comunicação, graduada em Relações Públicas, com mestrado em Comunicação Social, com atuação na linha de pesquisa sobre ouvidoria. As atividades a serem desenvolvidas eram referentes à ouvidoria, e um segundo momento, de comunicação, que até então não era desenvolvida na empresa. Pela vivência anterior em atender comunidades com fragilidade social, a gerente identificou a necessidade de criar-se ações de responsabilidade social para atender a questões internas e externas, como, por exemplo, a ação das Escolinhas de Trânsito durante a Semana de Trânsito, a partir de 2003.

A partir dessa ideia, em 2008 a CONCEPA assume os Oito Jeitos de Mudar o Mundo dentro do desenvolvimento de seu projeto de responsabilidade social empresarial. Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) tiveram origem nas grandes conferências internacionais dos anos 90, por intermédio da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre população, meio ambiente, gênero, direitos humanos e desenvolvimento social. Seu grande mérito é integrar os compromissos assumidos nessas conferências numa agenda mundial de desenvolvimento, com metas, prazos e indicadores para medir o progresso alcançado pelas regiões, países e comunidades do planeta.

Os oito ODM buscam acabar com a fome e a miséria, reduzir a mortalidade infantil, melhorar a saúde das gestantes, defender a igualdade entre os gêneros e a valorização da mulher, reverter o progresso da AIDS e malária, prover educação básica de qualidade, desenvolver a sustentabilidade do meio ambiente e trabalhar em conjunto para o desenvolvimento. Esses objetivos foram desdobrados em dezoito metas, e contam com quarenta indicadores que descrevem o que é necessário ser feito para reduzir a pobreza e atingir o desenvolvimento sustentável no prazo de 25 anos a partir de 1990 (www.concepa.com.br).

Dessa maneira, a CONCEPA, em 2010, estabelece a área de Responsabilidade Social, subordinada à Ouvidoria, que passa adotar a Matriz de Responsabilidade Social Empresarial – Figuras 5 e 6. A matriz define 4 grupos de interesse, que são os: colaboradores, usuários (que utilizam da rodovia), sociedade, comunidade lindeira (comunidade que mora às margens da rodovia).

Figura 5 – Matriz de responsabilidade social empresarial

Responsabilidade Social Empresarial		Em andamento		Curto Prazo (6 a 12 meses)		Médio Prazo (12 a 24 meses)		Longo Prazo (2 a 5 anos)	
Colaboradores	Cidadania	Valorize seu voto	Planejamento Financeiro	Consumo consciente	Ouvidoria				
	Bem Viver	Prevenção DST/AIDS	Semana da Mulher	Anti-Tabagismo	Acompanhamento Gestantes	Controle de sobrepeso	Espaço Bem Viver		
	Campanha Ambiental	3 R's							
Usuários	Cidadania	Ouvidoria	Direitos e Deveres	Conselho de Clientes				Casa do caminhoneiro	
	Divulgação	Prevenção DST/AIDS							
	Educação para o trânsito	Durma Bem	Se beber não dirija	Dia do motorista profissional	Semana do Trânsito				
	Campanha Ambiental	Espalhe o verde Não o lixo				Concurso Ambiental			

Fonte: CONCEPA, 2008.

As ações de responsabilidade social são divididas de acordo com os grupos de interesse:

- colaboradores: atividades relacionadas com cidadania, bem viver e campanha ambiental;
- usuários: atividades relacionadas com cidadania, divulgação, educação para o trânsito e campanha ambiental;
- sociedade: atividades relacionadas com divulgação, assistência e cultura;
- comunidade limdeira: atividades relacionadas com assistência social.

Figura 6 – Matriz de responsabilidade social empresarial

Responsabilidade Social Empresarial		CONCEPA free way			
		Em andamento	Curto Prazo (6 a 12 meses)	Médio Prazo (12 a 24 meses)	Longo Prazo (2 a 5 anos)
Sociedade	Divulgação				
	Na Mão Certa	Apoio ao Turismo	Pão dos Pobres		
	Assistência				
	Banco de Alimentos RS		Geração do Amanhã		
Comunidade Lindeira	Cultura				
	Livro A Ponte do Gualiba		Exposição 50 Anos da Ponte do Gualiba		
	Portas abertas				
	Assistência				
	Operação Inverno	Dia da Criança	Natal		

Fonte: CONCEPA, 2008.

A área de Responsabilidade Social na CONCEPA, pela maneira como desenvolve e administra as ações sociais na região, chama a atenção da empresa controladora – TPI, que cria o Instituto Triunfo em 2009. Esse instituto tem como objetivo replicar ações sociais bem sucedidas e seguir o modelo de responsabilidade social estabelecida pela CONCEPA, consolidando-se como referência para o grupo durante o ano de 2013, e a área de comunicação passa a ser intitulada de responsabilidade social e comunicação.

4.4.1 Direcionamento e sustentabilidade da organização

A CONCEPA foi concebida como organização empresarial para atender ao trecho concedido da Rodovia BR-290 e BR-116, no trecho que liga os municípios de Osório, Porto Alegre e Guaíba, no Estado do RS; é uma empresa privada que presta serviços públicos. O sócio majoritário é a Triunfo Participações e Investimentos (TPI), empresa que tem suas ações comercializadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). A necessidade de se obter lucro é uma premissa constante na CONCEPA, que possui o tripé de gestão composto por atender à exigências contratuais, do usuário da rodovia e o acionista.

O lucro da CONCEPA é calculado por uma fórmula paramétrica estabelecida em contrato pela ANTT, que leva em consideração a receita bruta, os custos operacionais e investimentos na rodovia. A gerente explica as características da concessionária em relação à operação e como aufero o lucro:

Não é como uma indústria, que a indústria quanto mais vende, e tem possibilidade ao fazer uma publicidade, ou fazer um plano de marketing para vender mais. Na concessionária não, nós temos um limite que é o limite do trafego na rodovia. Então nós passamos até 2005, com o contrato negativo em relação ao plano original. A partir de 2005 para 2006 o trafego começou a aumentar. Isso, claro, se você for pensar, isso vem junto com o desenvolvimento econômico do país também (informação verbal).

[...] a licitação, foi feita em 94, o contrato só foi assinado em 97 e a concessionária começou a operar em 97. Entre 97 e aproximadamente 2005, foi negativo o trafego. Então não tinha como aferir lucro. A partir de 2005 o trafego começou a ter uma melhora com o avanço econômico do país, então a concessionária começou a ter lucro positivo, mas o pensamento é este tripé: contrato, usuário e acionista (informação verbal).

O direcionamento da concessionária para o mercado por meio da prestação de serviços públicos conduz a empresa a empreender socialmente de forma mais intensa, após a empresa começar a se tornar lucrativa. As ações de responsabilidade social começaram de forma incipiente pelas escolas de trânsito a partir de 2003, e após 2005 em projetos maiores. Atualmente, os recursos disponíveis para as ações sociais são mensurados e determinados pelo orçamento empresarial da CONCEPA.

4.4.2 Origem do empreendedor social

Desde 1991 quando se formou em Relações Públicas, a gerente de responsabilidade social e comunicação, tem trabalhado na área administrativa da comunicação de várias empresas. Suas atividades estiveram relacionadas às relações públicas, planejamento de comunicação e inteiração dos clientes com comunidades, e refere-se a uma experiência ainda na época de graduação, que lhe motivou a empreender socialmente:

[...] eu comecei então a também ter um interesse maior pelo trabalho com as comunidades. Eu fiz um estágio durante a faculdade que foi na Ilha Grande dos Marinheiros com uma professora de Marketing e de Planejamento. E engraçado, depois que vim trabalhar na CONCEPA, voltei a trabalhar com a Ilha Grande dos Marinheiros. Então foi um resgate para mim, bem importante assim (informação verbal).

Sua contratação ocorreu em 1999 para gerenciar a área de ouvidoria, assumindo mais tarde a área de comunicação. Nesse momento não existia a área de responsabilidade social. Com o crescimento da concessionária, a gerente é convidada pelo presidente da CONCEPA a assumir essa nova responsabilidade e recebe a incumbência de estruturar formalmente a nova área, ocorrendo em 2010.

Na visão da dirigente, quando questionada se o resgate ajudou a identificar características de empreendedora social na sua personalidade, disse que sim e que gostaria de ter mais características. Lembra outra experiência, quando nos anos 90 desenvolveu trabalhos sociais na extinta Vila Planetário, na cidade de Porto Alegre. Essas experiências permitiram que ela tivesse uma visão social mais abrangente em capacitar comunidades utilizando escassos recursos financeiros, para criar mecanismos de relações públicas. Após sua formatura as ações sociais continuaram ocorrendo de forma individual ou com os membros de sua própria família.

Quando recebeu a oportunidade de desenvolver a área de Responsabilidade Social na CONCEPA sentiu-se gratificada pela receptividade da empresa e pelo desafio que se apresentava, como declara:

[...] no primeiro momento ninguém sabia o que era trabalhar com o social, trabalhar com comunidades. Inicialmente, a ideia de trabalhar com comunidade era: - precisamos ser aceitos pela comunidade, vamos mudar e vem a questão funcionalista de relações públicas, que é angariar a boa vontade do público!, Bem, mas a comunidade é muito mais do que conseguir ter boa vontade dali, então... mas tive uma receptividade boa assim interna da diretoria de dar e faz para a gente trabalhar com as comunidades e a gente foi evoluindo neste relação (informação verbal).

4.4.3 Características e realização pessoal

As experiências com as comunidades na época da faculdade, a iniciativa pessoal e familiar em desenvolver ações sociais e a receptividade dada pela direção

da concessionária em estruturar a área de Responsabilidade Social são a base da motivação da gerente para o desenvolvimento das ações sociais na CONCEPA.

Ser uma pessoa otimista e acreditar no ser humano, também é o que a motiva e no seu dia a dia profissional procura disseminar esses valores dentro da empresa. Acredita que é responsabilidade da organização valorizar o indivíduo, com o estabelecimento de redes de cooperação, como salienta:

A gente vive, principalmente, no meio empresarial que é altamente competitivo, que é muito fácil para qualquer indivíduo que chegue neste ambiente se tornar altamente competitivo e só que na competição eu não tenho o ganha ganha, eu só vou ter o ganha-ganha na cooperação. Então é outro aprendizado, né. É outra relação (informação verbal).

A direção da empresa, pela visão social que o presidente possui, permite um grau de liberdade e autonomia para a área de Responsabilidade Social poder planejar as ações sociais em favor das diversas comunidades dos 8 municípios que pertencem à faixa lindeira do trecho concedido.

Esses valores são importantes na condução da realização de seu trabalho com as comunidades, como salienta:

Mas essa questão de tu poderes... faz o planejamento. A gente controla o orçamento aqui, cada gerência controla seu orçamento. Então eu já sei o que eu vou necessitar para o orçamento do ano que vem. Eu tenho uma prévia. O presidente em si, ele pesa bastante assim, o que é do social (informação verbal).

[...] isso me dá liberdade também, né. Então eu posso lá pelas tantas, né, a gente brinca um pouco aqui e ele diz oh: diz que estou louca, né. Não, essa guria enlouqueceu não é nada disso e tal, mas ele, não, tudo bem se achar que é necessário, em algum momento vou dizer para o prefeito: ah a Rosélia falou isso com a comunidade e não era nada disso, mas nunca aconteceu (informação verbal).

E ressalta a posição do presidente da empresa:

Ele tem muita visão de que a gente precisa tratar com diferença os diferentes, né, então ele não é assim oh, trata igual, por exemplo, o município de Gravataí e o município de Porto Alegre, trata igual o pessoal que tem empresa aqui próxima a Assis Brasil com o pessoal que mora aqui em área invadida. Ele tem bem presente... tem esse dever de tratar as comunidades como elas realmente são! Não é uma linha reta para todo o mundo, não é (informação verbal).

A dirigente compreende seu papel na sociedade como "sendo a de um catalizador", o empreendedor que fará as coisas acontecerem de uma forma operacional ou que terá a iniciativa em realizá-las. Cita o exemplo da criação da escola de futebol para os filhos dos funcionários da CONCEPA.

"Qual o motivo dessa ação?", pergunta a gerente. "Esse é o papel do empreendedor social, pensar o improvável, buscar e trabalhar com recursos escassos, vislumbrar os resultados futuros e arriscar de forma sustentável", declara.

4.4.4 Inovação social

O nível de inovação social que a empresa alcançou no mercado de empresas concessionárias de rodovias tornou-se referência entre as demais empresas do país. O desenvolvimento de redes de cooperação com a filosofia de ganha-ganha permitiu que a CONCEPA obtivesse êxito no cumprimento de seus objetivos sociais, assim como as comunidades beneficiadas reconhecessem os resultados sociais.

Destaca as inovações desenvolvidas na sua gestão à frente da área de Responsabilidade Social:

- a) conselho de clientes: criação do conselho de clientes composto por membros da comunidade. Como prestador de serviço público a empresa precisa ser transparente e pioneira em buscar informações sobre as necessidades das comunidades;
- b) parcerias com as prefeituras: caso da cidade de Porto Alegre, com a gerência de ações sociais na área lindeira do bairro Parque Delta do Jacuí, que foi desmembrado da Área de Preservação Ambiental (APA) do Delta do Jacuí;
- c) construção da passarela da Ilha das Flores: entrega para a comunidade de uma passarela sobre a rodovia, que resulta em forte impacto social pela redução de mortes e de sequelados, entre os usuários da comunidade;
- d) projeto inverno: recolhimento por meio de doações de roupas e agasalhos de inverno para distribuição entre as comunidades;
- e) projeto Animais na Rodovia: projeto dividido em 2 fases, sendo que a primeira contempla com o recolhimento de animais abandonados na rodovia e o encaminhamento para uma Organização Não Governamental

(ONG) responsável em acolher animais. A 2ª fase consiste em divulgar aos usuários que abandonar animais na rodovia é crime;

- f) Operação Delta: atividade que consiste num mutirão de limpeza nas ilhas no APA Parque Delta do Jacuí, em conjunto com as prefeituras de Porto Alegre e Eldorado do Sul, Departamento Municipal de Limpeza Urbana (DMLU) e a Secretaria Estadual do Meio Ambiente, com objetivo de conscientizar a comunidade sobre o correto descarte do lixo;
- g) Pescando Lixo: projeto com a colônia de pescadores da Ilha da Pintada, conhecida como Colônia Z-5, que recebem óleo combustível para seus barcos. O objetivo é que os pescadores em vez de pescarem durante a época da piracema limpem o rio.

A diversidade de comunidades presentes na área do trecho de concessão administrado pela CONCEPA requer da área de responsabilidade social alto grau de interação e disposição para atender às demandas sociais. Essa interação serviu de base para a controladora, como afirma a gerente:

[...] a nossa área de comunicação hoje é referência para eles, para a TRIUNFO, hoje a gente trabalha em comitês, né. Então a gente se reúne uma vez a cada dois meses e nós temos um calendário básico de ações que envolvem daí ações institucionais e ações sociais e esse calendário, a base é o nosso calendário, o calendário da CONCEPA (informação verbal).

4.4.5 Desafios e perspectivas futuras

A criação do conselho de clientes tinha como um de seus objetivos minimizar a insatisfação do usuário da rodovia em pagar o pedágio. A gerente afirma que o "pedágio é uma demanda negativa", para mudar essa percepção era necessário trazer o usuário para dentro da concessionária, mostrar como o serviço era feito e que o valor arrecadado era empregado em obras para o benefício da comunidade. O resultado alcançado foi que a relação com a comunidade melhorou significativamente reduzindo a percepção negativa sobre a concessionária, por causa do crescimento do retorno das informações solicitadas pelos usuários.

O entendimento que as prefeituras possuem sobre as parcerias desenvolvidas com a CONCEPA acaba tornando-se outro desafio para a área de

responsabilidade social. O contrato de concessão prevê que a faixa de domínio da rodovia é de responsabilidade da concessionária e as demandas sociais que ocorrem nessa área são divididas com as prefeituras da região afetada. Por exemplo, a CONCEPA realiza a construção de galerias para escoamento da água e a prefeitura é responsável pela limpeza das galerias para que não voltem a alagar a área de acesso dos moradores. Como a prefeitura não cumpre com o seu encargo, a comunidade manifesta sua insatisfação por intermédio do conselho de clientes da CONCEPA, que justifica não ser sua responsabilidade por causa do modelo de parceria existente com a prefeitura.

Um dos grandes desafios para a gerente é identificar e obter outras fontes de recursos financeiros para atender à alta demanda de pedidos de ações sociais, por iniciativa da comunidade e da própria CONCEPA, ela afirma:

Hoje eu vejo como um dos principais desafios, a questão da verba, a questão de onde buscar o dinheiro... possuímos projetos sociais aqui na CONCEPA que podem ser ampliados muito, mas a empresa tem um tamanho, tem um limite... o nosso plano é ampliar isto para a comunidade também, mas eu não tenho perna na questão financeira para fazer [...] verba existe, meu problema hoje é saber acessar essa verba, então o que eu vejo hoje muito para a questão da responsabilidade social, porque falta empreendedores sociais é porque a gente não sabe onde buscar o recurso, não porque não tenha recurso. É porque a gente não sabe como buscar (informação verbal).

Quando iniciou o seu planejamento de carreira, logo após se graduar em 1991, a gerente projetou que "daqui a dez anos vou assessorar o presidente de uma grande empresa". Em 2002, isso ocorreu quando iniciou sua atividade como gerente de comunicação da CONCEPA. Atualmente, seu plano de carreira é trabalhar somente com a área social, como diz "isso é muito claro para mim assim essa questão do planejamento e eu venho num caminho para trabalhar efetivamente, em médio prazo inclusive, com a parte social".

O sucesso que teve ao desenvolver a área social dentro das organizações TRIUNFO, há três anos, motivou Rosélia a seguir nesse caminho. O espaço que a empresa concede permite desenvolver novos projetos sociais, que através da cooperação permitirão que "o estado de vida das pessoas melhore, seja da renda familiar, seja de entendimento, seja de cidadania", cita a dirigente.

4.4.6 Beneficiários da inovação social

A presidente da associação dos moradores da Ilha das Flores, destaca como principal ação recebida por parte da CONCEPA, a inauguração da passarela de pedestres sob a rodovia BR-290, ocorrida em 20/dez/2012. A passarela está localizada na segunda parada do ônibus 718 - Ilha da Pintada, em frente ao antigo Posto Teixeira.

A passarela havia sido solicitada há 6 anos, contudo por mudanças no projeto original e o tempo necessário para aprovação pela ANTT em Brasília, DF somente no ano de 2012 ocorreu a entrega dessa demanda da comunidade da Ilha das Flores. Para a presidente o grande benefício social é "a perspectiva de redução de mortes por atropelamento na rodovia, inclusive tive uma perda pessoal que foi a minha mãe que morreu atropelada".

O próximo projeto que aguarda aprovação é a pavimentação da Rua do Pescador, por ser uma rua que recebe grande volume de água da rodovia em períodos de chuva, acaba danificando o piso da rua frequentemente. A presidente da associação entende que por se tratar de uma área de preservação ambiental, vários órgãos governamentais são envolvidos, contudo ressalta os esforços que a CONCEPA têm realizado para auxiliar na implantação desse projeto e de outras solicitações. Entende que a participação no conselho de clientes da Concepa é o caminho para a conquista de outros benefícios sociais demandados pela associação que preside.

O projeto Casa do Caminhoneiro é "a menina dos olhos" da parceria entre a CONCEPA e Federação dos Caminhoneiros Autônomos (FECAM), cita o presidente da federação. Os benefícios previstos para essa estrutura incluem: parque de estacionamento com infraestrutura residencial e comercial, mecânica, atendimento ao caminhoneiro através de uma central de carga, implantação de cartão de pagamentos para fretes e contas pessoais. O estabelecimento "permitirá ao caminhoneiro qualidade de vida e segurança no trabalho", ressalta o presidente. Atualmente o caminhoneiro utiliza-se de estacionamentos na região metropolitana, sujeitando-se a assaltos e condições insalubres de repouso.

Esse projeto também irá atender as exigências da lei federal que trata do Controle de Direção, que regula o tempo máximo de direção que o caminhoneiro deve trafegar e os intervalos necessários para o descanso do motorista.

O presidente da FECAM ressalta que o ganho é das duas partes porque a CONCEPA identifica que o usuário utilizará mais a rodovia pelos benefícios oferecidos pela Casa do Caminhoneiro e ocorrerá uma redução de acidentes por uso adequado da direção. O caminhoneiro terá benefícios de segurança pessoal e da carga, descanso físico, otimização do serviço de transporte por utilização da Central de Carga e utilização de serviços comerciais à disposição no estabelecimento.

5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados da pesquisa foi pela técnica de análise de conteúdo que procurou evidências nas entrevistas em comparação às categorias identificadas. As organizações, empreendedores e beneficiários foram analisados individualmente e posteriormente, foram feitas relações entre as organizações e os empreendedores.

5.1 ORIGEM, CARACTERÍSTICAS E REALIZAÇÃO PESSOAL DOS EMPREENDEDORES SOCIAIS

A ênfase dada por Dees (1998) que o empreendedor social é um dos modelos do empreendedor comercial ou oportunista demonstra a gênese do empreendedor social. No início da sua atividade empreendedora como empresário de uma lavanderia doméstica, o diretor presidente da Renova não pensava que se tornaria um empreendedor social; porque sua preocupação inicial era atender às exigências de sustentabilidade ambiental do seu empreendimento frente ao mercado. Com o desenvolvimento econômico da Renova e o crescimento da responsabilidade ambiental aliada a sua formação familiar, atualmente visualiza-se como empreendedor social, motivado pela “consciência ambiental e social”.

A origem familiar e formação acadêmica fez com que o empreendedorismo social estivesse presente na vida dos irmãos sócios da Sementes de Paz. Desde a juventude eles têm participado em diversos projetos sociais que abordavam princípios de cooperativismo, educação financeira, consumo sustentável, etc. Sua motivação é proporcionar aos beneficiários da Sementes de Paz e à sociedade civil condições de usufruírem "um mundo melhor, mais justo, sustentável e saudável" declara o sócio. Essa afirmação é compartilhada pelo gerente regional do S.R.E. e pela gerente de responsabilidade social e comunicação da Cocepa, de que a sua motivação por desenvolverem os projetos sociais em suas organizações é “a construção de um mundo melhor” (DORNELAS, 2007).

Com o objetivo de desenvolverem uma carreira profissional em empresas de destaque, ambos assumiram inicialmente uma posição de empreendedores corporativos, mas frente às oportunidades de desenvolverem projetos sociais em suas organizações, o perfil de empreendedor social foi incorporado em suas atividades profissionais.

As características identificadas durante as entrevistas com os quatro empreendedores sociais é relacionada no Quadro 11. Essas características são correlacionadas com a literatura citada no quadro, que reforça o papel dos pesquisados como empreendedores sociais.

Quadro 11 – Características dos empreendedores sociais

Empreendedor Social	Organização	Características	Autores
Diretor Presidente	Renova	Iniciativa. Liderança. Visão de Futuro. Ouvir os colaboradores. Desenvolver parcerias. Enfatizar o melhoramento contínuo.	Ashoka (2001).
Gerente de Responsabilidade Social e Comunicação	CONCEPA	Iniciativa. Visão Social. Ser Catalizador. Envolver-se com a comunidade.	Bessant e Tidd (2009). Bornstein (2006). Dees (1998). Dornelas (2007). Ferreira e Capra et al. (2011).
Gerente Regional	S.R.E.	Iniciativa. Concentração. Organização. Persistência. Curiosidade. Persuasão.	Masseti (2008). McClelland (1973, 1987). Silva (2008). Sullivan Mort et al. (2003).
Sócios.	Sementes de Paz.	Disposição para trabalhar. Ser Sonhador. Relacionar-se com os beneficiários. Curiosidade. Ser Transparente. Humildade.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

As características presentes no Quadro 11 representam as declarações dos entrevistados durante as entrevistas à medida que os conceitos eram apresentados

aos mesmos. O pesquisador com o objetivo de manter a integridade dos dados não alterou a forma como os pesquisados percebiam-se como empreendedores sociais.

A necessidade de realização para o empreendedor é o reconhecimento que obtém do grupo ou comunidade que atua e relaciona-se com a capacidade de assumir responsabilidades e riscos calculados (McCLELLAND, 1973). Para o empreendedor social o reconhecimento surge por meio do seu comprometimento em criar valor social e promover a transformação social na sociedade (BORNSTEIN, 2006). Dessa maneira, os empreendedores sociais Joarez, Rosélia, Guilherme e Hilton são unânimes em afirmar que são realizados pessoalmente, pois as ações patrocinadas por suas organizações permitem que tenham experiências gratificantes, como desenvolver caráter virtuoso em auxiliar outras pessoas, receber a gratidão dos beneficiários da ação social, perceber o crescimento individual e familiar dos beneficiários, promover impacto social entre os usuários dos programas e perceber a transformação social que ocorre em seu grupo ou comunidade.

Destaca-se entre as características identificadas na pesquisa com os empreendedores, que a iniciativa, a liderança, possuir uma visão de futuro ou ser um sonhador, ter uma visão social, desenvolver parcerias, ser um aglutinador, ter persistência e ser transparente nas relações com os beneficiários, são características preponderantes para que o empreendedor social possa concretizar seus sonhos e pensamentos.

5.2 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA MATRIZ DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

A existência do empreendedor social é possível em qualquer um dos quatro quadrantes pertencentes à matriz do empreendedorismo social, permitindo uma abordagem apropriada para cada tipo de organização estudada (MASSETTI, 2008). Serve como um guia para as ações de desenvolvimento do negócio e análise por conta de investidores, pesquisadores e outros interessados nas relações de comércio social e o comércio tradicional.

Primeiramente, procurou-se classificar as quatro organizações pesquisadas de acordo com os quadrantes do modelo estudado. Essas organizações foram identificadas da seguinte maneira: Renova Lavanderia Industrial, empresa comercial voltada para atender demandas de mercado com objetivo de obter lucro; Sementes de Paz, empresa social direcionada para atender demandas sociais com objetivo de

ser sustentável financeiramente através do lucro; Serviços de Recursos de Emprego, empresa social sustentada por uma mantenedora com objetivo de transformação social sem fins lucrativos; CONCEPA, empresa privada criada para atender uma demanda pública por um tempo pré-determinado de vida organizacional com finalidade de obter lucro para os sócios da empresa.

O Quadro 12 mostra como as organizações estudadas se enquadram no modelo de referência.

Quadro 12 – Aplicação da matriz do empreendedorismo social

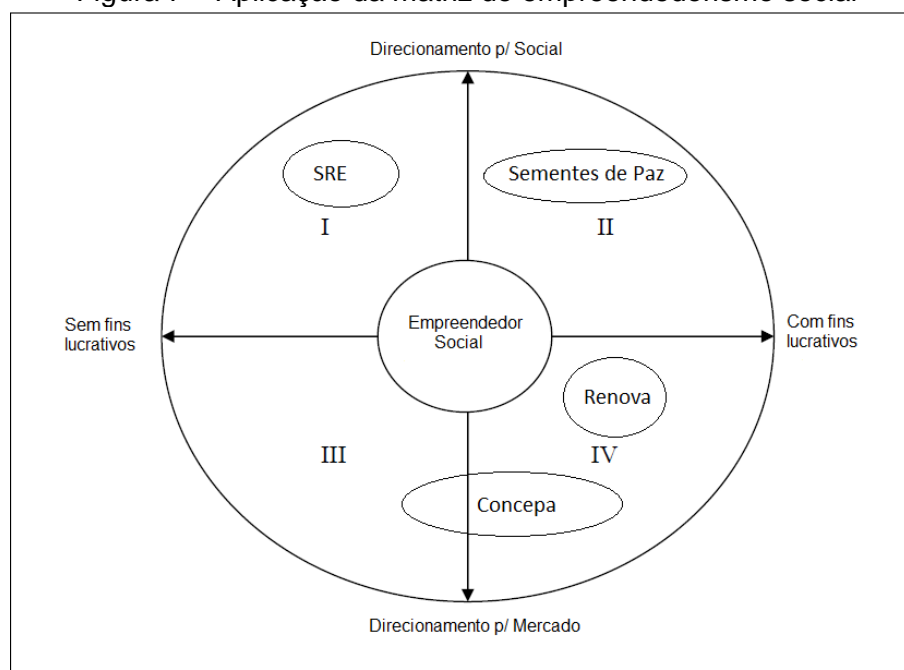
Quadrante da Matriz Empreendedorismo Social	Organização	Direcionamento	Classificação Quadrante
IV - Empresa direcionada ao mercado com objetivo de ter lucro.	Renova.	Mercado. Obter Lucro.	IV
III – Empresa (através de projeto) com tempo definido de existência, direcionada ao mercado, sem fins lucrativos.	CONCEPA.	Mercado. Obter Lucro.	IV
I- Empresa direcionada para o social, sem fins lucrativos.	S R E.	Social. Sem fins lucrativos.	I
II – Empresa social, direcionada para o social, com fins lucrativos.	Sementes de Paz.	Social. Obter Lucro.	II

Fonte: Elaborado pelo autor.

Alguns aspectos importantes que a pesquisa destaca, como apresentado na Figura 7, foi a dificuldade de encontrar uma organização que atenda todas as características exigidas no quadrante III da matriz. As características principais exigem que a empresa seja constituída por tempo pré-determinado ou temporário para um determinado objetivo, que possua direcionamento para o mercado e que seja sem fins lucrativos.

Apesar de ser um modelo empírico de referência e ter servido como base para as discussões desta pesquisa, a matriz carece de prever situações como a deficiência em encontrar empresas ou organizações que consigam atender todas as exigências do quadrante III.

Figura 7 – Aplicação da matriz do empreendedorismo social



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Concepa foi constituída exclusivamente para atender as demandas da rodovia Osório-Porto Alegre, portanto seu tempo de existência está atrelado ao prazo de 20 anos da concessão que poderá ser renovado ou não. O direcionamento da organização é para o mercado com o objetivo de obter fins lucrativos, pois precisa remunerar a TPI, que é a empresa controladora.

No quadrante II encontra-se a empresa Sementes de Paz, definida pelos próprios empreendedores como uma empresa social. Entretanto o modelo da matriz prevê que a empresa social destine totalmente o lucro para os beneficiários (sócios e beneficiários da ação social), sem que ocorra a tributação deste lucro por parte dos órgãos fiscalizadores do governo.

A Sementes de Paz foi organizada de acordo com as normas legais vigentes no país, é uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, possuindo regime tributário classificado pelo SIMPLES. Após oferecer o lucro à tributação, os sócios utilizam-se das normas estabelecidas no estatuto interno da organização, que prevê a distribuição igualitária do lucro líquido entre os sócios da empresa e os beneficiários. Os empreendedores entendem que novos colaboradores que venham a se engajar no projeto social da Sementes de Paz ingressarão como sócios da empresa e por isto terão direito a parcela do lucro obtido pela empresa. A forma

como os empreendedores destinam parte do lucro aos beneficiários da ação social da Sementes é por meio de investimentos feitos em suas propriedades rurais.

O componente seguinte dos quadrantes da matriz diz respeito à presença dos empreendedores sociais, que são indivíduos que impulsionam a mudança social (BORNSTEIN, 2006). As organizações que serviram de estudo de apresentaram indivíduos que são denominados como empreendedores sociais por possuírem “o desejo de fazer algo para resolver os problemas que não costumam ser tratados com a eficiência e urgência que merecem” (YUNUS, 2008, p. 45).

A relação entre os empreendedores sociais e as organizações pesquisadas, através da ótica da matriz do empreendedorismo social (MASSETTI, 2008), depende do grau de afinidade entre ambos. Uma organização comercial tradicional terá maior afinidade se o empreendedor possuir iniciativa, liderança e visão social para implementar ações sociais em sua organização. Esta relação foi identificada na empresa Renova, contudo isto não é o usual, pois a organização localizada no quadrante IV não possui a obrigatoriedade de ter um empreendedor social em seus quadros, porque o seu objetivo é obter lucro e não estar envolvida em causas sociais.

A organização do quadrante III é definida como uma organização transitória por ser uma evolução do quadrante IV para o quadrante I. Portanto o seu grau de afinidade entre o empreendedor social e a organização é moderado, em razão desta transitoriedade. Entretanto se o dirigente possuir características empreendedoras latentes, como o que ocorre na CONCEPA, a relação entre o empreendedor e a organização será elevado.

Por outro lado as organizações identificadas nos quadrantes I e II (S.R.E. e Sementes de Paz) possuem um elevado grau de afinidade entre o empreendedor social e a organização que representam, por serem empresas direcionadas para o social. A afinidade de objetivos facilita o desenvolvimento das ações e atividades que resultam em benefícios aos usuários destas organizações, assim, pode-se perceber melhor a relação entre os empreendedores e as organizações estudadas.

As ações desenvolvidas pelos empreendedores sociais:

- a) a criação do programa Trabalho e Dignidade, pelo diretor presidente da Renova, que permite a inclusão social de apenados do regime prisional no mercado formal de trabalho;

- b) a constituição da empresa social Sementes de Paz, pelos sócios, que promovem a difusão do consumo sustentável por meio da comercialização de alimentos orgânicos através de *delivery*;
- c) o desenvolvimento e ampliação do modelo da feira de educação, emprego e empreendedorismo (FEEESUD), pelo gerente regional do S.R.E., com foco em criar parcerias com empresas, instituições governamentais e instituições educacionais, gerou oportunidades de autossuficiência profissional e financeira para os usuários do programa;
- d) a concepção do conselho de clientes da CONCEPA, pela gerente de responsabilidade social e comunicação, permitiu o acesso da comunidade (associações de bairros, entidades sociais públicas e privadas e prefeituras da região de concessão) à empresa, com o intuito de expressarem suas demandas sociais para beneficiar os membros da própria comunidade.

Atender às necessidades reconhecidamente sociais em detrimento das necessidades pessoais e que estas ações sejam fornecidas por organizações com objetivo social (MULGAN et al., 2007) estão diretamente relacionados com a inovação social. Além destas características, o que há em comum com as ações dos empreendedores estudados? A inspiração, que é a base da intervenção originada por diferentes indivíduos sociais que atendem a uma necessidade que beneficiará um grupo ou comunidade (Centre de Recherche sur les Innovations Sociales, 2010). A criação de uma ideia ou inspiração que resulta em impacto positivo sobre a qualidade de vida (POL; VILLE, 2009), pode ser associada a apresentação de ideias que são implementadas como atividades inovadoras para satisfazer uma necessidade social, por organizações cujos propósitos são sociais (MULGAN et al., 2007).

Desta maneira pode-se afirmar que a inovação social ocorre nas ações desenvolvidas pelos empreendedores, por buscarem atender necessidades sociais resultando em benefícios para a comunidade, a partir de uma ideia ou inspiração. O que difere neste conceito é que as organizações devem possuir direcionamento ou objetivos sociais, que não é o caso da empresa comercial, que possui direcionamento para o lucro. Assim a abordagem feita pela matriz do empreendedorismo social (MASSETTI, 2008), procura preencher esta lacuna pois

contempla ações sociais originadas pela empresa tradicional, através de seu empreendedor.

5.3 DESAFIOS E PERSPECTIVAS FUTURAS PARA OS EMPREENDEDORES

Torna-se mais difícil ser um empreendedor social quando os desafios não são somente convencer as pessoas do que pode ser feito, utilizando todos os artifícios de negociação que o empreendedor pode fazer buscar recursos para viabilizar a oportunidade e estabelecer uma estrutura adequada para atingir os objetivos, mas fazê-lo de maneira que o empreendimento torne-se sustentável e duradouro (BESSANT; TIDD, 2009).

Os empreendedores sociais entrevistados afirmam que existem muitos desafios na gestão dos projetos sociais patrocinados por suas organizações. Para o diretor presidente da Renova o gerenciamento do processo de empreender socialmente é um desafio, pois recebe muitas solicitações para auxiliar indivíduos e comunidades e tem dificuldades em atendê-los em sua totalidade. Utiliza-se de parceiros, como o SESC/RS para gerenciar os projetos e seleciona estrategicamente os que são viáveis para implementação. Como as demandas são várias, outro desafio é a alocação de recursos para os projetos, pois o valor destinado, que é limitado, advém do orçamento empresarial da Renova.

Mesmo desafio é enfrentado pela gerente da CONCEPA, pois o orçamento empresarial disponibiliza recursos que são escassos e as demandas sociais são várias. Além de existir a dificuldade dos executivos municipais, prefeitos e secretários municipais, assumirem suas responsabilidades sociais logo após a entrega dos benefícios concedidos às comunidades lindeiras pela CONCEPA. A Sementes de Paz está tendo dificuldades em conseguir novos investidores para financiar o atual crescimento da empresa social. Como ocorre uma maior participação no mercado de produtos agrícolas pelo incremento da conscientização da população em relação ao consumo de produtos orgânicos, atender este crescimento é o grande desafio da Sementes de Paz.

No S.R.E. os desafios são aumentar a quantidade de voluntários que auxiliam no desenvolvimento do programa de autossuficiência profissional, e conscientizar o maior número de clientes potenciais do programa para utilizarem os recursos disponíveis no Serviços de Recursos de Emprego.

Trabalhar na área social de forma intensa e produtiva sendo uma "catalisadora" para promover o bem-estar da comunidade é a aspiração da gerente da Concepa, para os sócios da Sementes de Paz estabelecer uma empresa de logística solidária e desenvolver redes de cooperação que propiciem o desenvolvimento sustentável da empresa são suas perspectivas futuras.

Tornar a Renova uma das maiores lavanderias industriais do país, nos próximos cinco anos, é o desejo do diretor presidente que quer trabalhar em novos projetos sociais. Para definir quais projetos serão aprovados, ele utiliza o princípio de "seleção estratégica" como descrito por Bessant e Tidd (2009), por exemplo, o uso adequado d'água no processo de produção da empresa. Para o gerente regional do S.R.E., sua ambição é reduzir o grau de dependência financeira e profissional dos usuários dos serviços prestados pelo Serviços de Recursos de Emprego.

5.4 IMPACTOS DA INOVAÇÃO SOCIAL SOBRE A PERSPECTIVA DOS BENEFICIÁRIOS

Da mesma maneira que Cloutier (2003) refere-se à inovação social como a busca do bem-estar dos indivíduos ou comunidades, e para Pol e Ville (2009) a inovação social é uma ideia inovadora que melhora a qualidade de vida do indivíduo. O conceito de Tecnologia Social adotado no Brasil pela RTS tem posicionamento semelhante, pois a melhoria das condições e qualidade de vida da população é promovida pelo conjunto de técnicas e metodologias que representam soluções de inclusão social (RTS, 2004).

A mudança que houve na vida pessoal de Pedro Cristiano, beneficiário do Programa Trabalho e Dignidade, é a forma digna como foi tratado desde o início de suas atividades profissionais na Renova.

Esse tratamento o motivou a se dedicar de forma mais intensa dentro da organização, de maneira que atualmente se prepara para obter uma posição de liderança na empresa. Essa nova situação seria impensável para alguém como Pedro, que estava anteriormente cumprindo pena. As chances de melhoria em sua vida tornaram-se realidade a partir da iniciativa da Renova em proporcionar esse programa com objetivo de oferecer uma oportunidade de trabalho remunerado para apenados do sistema prisional.

Possuir um elevado senso de transparência para com seus parceiros e público e pelos resultados gerados é uma característica do empreendedor social (DEES, 1998). Para os produtores de laticínios e hortaliças a relação comercial com a empresa social Sementes de Paz é fundamentada nessa característica.

As ações realizadas pela Sementes de Paz, como preservar a marca original dos produtos orgânicos, promover o comércio justo, incentivar o consumo sustentável por meio da aproximação do cliente com o produtor, realizar o pagamento aos produtores em prazo menor que grandes redes de supermercado e auxiliar no processo de gestão da propriedade são exemplos de inovação.

Antes da parceria com a Sementes de Paz, os produtores não tinham perspectiva de continuidade da produção de alimentos orgânicos na região de São Paulo. Após o surgimento da Sementes de Paz, são unânimes em afirmar que o maior impacto em seus empreendimentos é a sustentabilidade econômico-financeira de suas propriedades rurais.

A maneira inovadora de comercialização dos produtos orgânicos e a transparência na relação comercial entre a Sementes e os produtores, são considerados benefícios diretos para que ocorra a sustentabilidade de suas propriedades rurais.

A busca da autossuficiência profissional era o objetivo dos beneficiários do S.R.E., quando procuraram o escritório regional, no momento ambos estavam desempregados e fragilizados, buscando atingirem suas metas profissionais. O trabalho inicial de voluntariado e a participação nos cursos gratuitos oferecidos pela organização auxiliou a beneficiária a se preparar para uma posição de destaque no mercado corporativo. Atualmente, exerce a função de secretária executiva para um *pool* de diretores numa empresa multinacional, no Estado de São Paulo.

O beneficiário do S.R.E. aceitou o convite de servir como voluntário e isso permitiu que participasse de duas edições da feira de profissões promovido pelo S.R.E. Com a orientação do gerente do escritório regional, estabeleceu seu planejamento de carreira direcionando o caminho que almejava como profissional até conseguir uma posição executiva numa expressiva empresa de tecnologia da informação.

O que impactou a mudança na vida dos beneficiários foi a experiência de terem realizado trabalho voluntário e adquirido a autossuficiência profissional e financeira.

Para que um projeto seja inovador e gere impacto social uma condição básica é a participação da comunidade nas etapas do projeto, desde a definição das necessidades, seleção das alternativas para resolver a gênese do problema até a execução e a continuidade do projeto (RODRÍGUEZ HERRERA; ALVARADO UGARTE, 2008). Este tipo de atitude foi o que os beneficiários da CONCEPA tiveram desde o início da sua participação no conselho de clientes da empresa.

A presidente da associação dos moradores da Ilha das Flores e o presidente da FECAM identificam que os resultados advindos dos projetos que estão envolvidos impactam de forma positiva na vida dos membros da sua comunidade. Para os moradores da Ilha das Flores o impacto percebido é a perspectiva de redução de óbitos por atropelamento na rodovia, desde que a passarela da Ilha das Flores foi entregue à comunidade. O presidente da FECAM salienta que a Casa do Caminhoneiro permitirá uma melhoria na qualidade de vida e segurança no trabalho para o motorista, além de melhorias na comercialização de fretes para os caminhoneiros.

Cumpram ressaltar que o projeto da passarela da Ilha das Flores levou seis anos para se tornar realidade. Enquanto isso, André tem participado do conselho de clientes da CONCEPA para aprovar o projeto da Casa do Caminhoneiro. Percebe-se que a participação no conselho de clientes da CONCEPA não é entendida pelos beneficiários como um benefício social, apenas os resultados que estão envolvidos.

Para os empreendedores, considerados agentes de mudança social, ao adotarem uma causa social que gera valor social, mensuram o impacto social resultante dessa transformação ao longo do tempo (DEES, 1998), ou seja buscam a continuidade e a sustentabilidade do projeto. O beneficiário visualiza de forma distinta, apesar de identificar e reconhecer as mudanças que ocorreram em sua comunidade, ele pensa que estas transformações devem ocorrer no curto prazo. Muito desta atitude é resultante da falta de visão de longo prazo e a carência de necessidades tão prementes, que não podem ser adiadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A desigualdade social presente na sociedade caracteriza-se pela concentração de renda em poder de uma minoria, o acesso limitado e a distribuição escassa de recursos como saúde, educação e habitação, além de uma menor oferta de oportunidades de trabalho formal. Essas características transformam o contexto social em frágeis relações entre os indivíduos, e percebe-se que somente o Estado não terá condições de prover todas as prerrogativas que a sociedade espera.

O estudo sobre a Inovação Social procura apresentar respostas às necessidades da comunidade, identificar novos métodos de gestão e fomentar a geração de emprego e renda para fornecer soluções aos problemas sociais. O empreendedorismo social é uma forma de profissionalizar as relações sociais dentro de uma comunidade promovendo as características empreendedoras como forma de difundir a inovação social. A necessidade do empreendedor social colocar em prática suas ideias e gerar valor social para a comunidade atende ao seu idealismo de “construir um mundo melhor”.

As organizações que, em um primeiro momento, preocupavam-se com o bem-estar de seus funcionários apenas com o objetivo de melhorar o desempenho individual da tarefa, hoje deparam-se com um intenso processo de mudança. Identificam que os empregados e as pessoas externas à organização necessitam de ações ou projetos que atendam a suas necessidades pessoais. A partir desse interesse começam a surgir as empresas ou negócios sociais que direcionam a sua missão para um objetivo de cunho social ou para atender demandas de mercado.

Sob essa ótica a presente pesquisa usou a abordagem da matriz do empreendedorismo social para identificar os impactos gerados aos beneficiários em diferentes tipos de organização que introduzem a inovação social.

Ao analisar a origem familiar e formação acadêmica dos empreendedores sociais identifica-se uma diversidade social muito rica, pois de um lado encontra-se famílias de alto poder aquisitivo e de outro famílias com baixo poder aquisitivo. No grupo pesquisado, foram identificados administradores de empresa com especialização no exterior, sociólogos, engenheiros de produção com especialização e profissional da área de relações públicas com mestrado em comunicação. A busca de conhecimento constante por meio do estudo acadêmico, seja para atingir a autossuficiência profissional ou a continuidade da aquisição de conhecimento,

“desmistifica” a ideia do empreendedor por necessidade, que sem capacitação precisa empreender para satisfazer sua necessidade básica de sobrevivência.

Interessante observar que este aspecto não é abordado pela literatura, que é, a existência de relação entre adquirir uma formação acadêmica e desenvolver atividades como empreendedor social. O desenvolvimento da criatividade aliado às práticas de gestão combinado com a motivação de realizar algo que se perpetue e seja significativo, são alguns aspectos encontrados na pesquisa quando analisado a busca de conhecimento secular. Dos quatro empreendedores entrevistados, apenas um possui o ensino médio completo, os demais além de serem graduados, detêm títulos de especialista ou mestre.

O que motiva empreendedores com tal formação acadêmica a participar de organizações tão singulares que promovem iniciativas de inovação social, pode ser encontrado em seu desejo idealista de proporcionar melhores condições de vida para os indivíduos e as comunidades. De forma geral, os entrevistados afirmaram que a instrução recebida de seus familiares em auxiliarem outras pessoas em situação de fragilidade social e o envolvimento desde a época da juventude em atividades de cunho social, como voluntariado, trabalhos com associações de bairros e participação em igrejas, contribuíram para fortalecer o que chamaram de “preocupação com o próximo”. Apesar de possuírem uma visão idealística frente a um mercado altamente competitivo, preocupado com a lucratividade e o desempenho dos colaboradores e das próprias organizações, esta atitude foi semelhante a todos os empreendedores entrevistados.

Mesmo sendo um fenômeno mundial a implantação de práticas de inovação social por meio de empreendedores sociais, ainda é um número insuficiente de atores sociais com visão e condições de promover as mudanças sociais requeridas pela sociedade. Comparado com empresas pertencentes à economia tradicional, o número de organizações e empreendedores sociais direcionados para causas sociais, ainda é um número pequeno. Entretanto algumas das principais características do empreendedor social que são a visão social, a iniciativa e a persistência em atingir seus objetivos, motivam outros indivíduos a desenvolverem ações de empreendedorismo social; resultando em um crescimento da presença destes empreendedores sociais.

Acreditam que o esforço que realizam diariamente em suas organizações tem como propósito beneficiar a vida de uma pessoa. Sua motivação de empreender

está atrelada à realização pessoal, que ocorre por participar em experiências significativas. Os empreendedores relatam que perceber o crescimento individual e familiar dos beneficiários, receber expressões de gratidão por parte de terceiros sem “segundas intenções” e ser reconhecido como agente de mudança social são motivos de gratificação pessoal.

Estas atitudes muitas vezes são reconhecidas pelo mercado como “assistencialismo”, pois o conceito de inovação social ainda é restrito ao meio acadêmico e áreas afins. O desafio do empreendedor social além de disseminar suas ações é mostrar a relação existente entre a inovação social e o impacto causado na vida dos beneficiários da ação, sem ofuscar o direcionamento da sua organização que pode ser para o mercado ou para o social.

Este impacto causa gratificação pessoal ao empreendedor social, pois é compreendida pelos beneficiários como a transparência dos resultados, decorrente das boas relações entre ambos. Os beneficiários entrevistados identificaram ações que impactaram em sua vida cotidiana, como obter a sustentabilidade financeira de sua propriedade rural; aperfeiçoar a distribuição e comercialização da produção agrícola; promover o consumo consciente de alimentos orgânicos; alcançar a autossuficiência profissional e financeira através de novas oportunidades de trabalho; capacitar-se para concorrer a oportunidades de emprego no mercado de trabalho; inserir-se formalmente no mercado de trabalho, apesar de ser rotulado pela sociedade como “apenado” do sistema prisional; fomentar a geração de renda em associações de bairro; preservar a manutenção da vida dos beneficiários através da realização de obras estruturais; e desenvolver condições para a melhoria da qualidade de vida ocasionada por alterações na legislação trabalhista.

O beneficiário percebe o impacto que estas ações têm na sua vida pessoal ou em sua comunidade, pois além de serem claras estas relações, as inovações sociais são passíveis de mensuração. O aumento da receita pela nova forma de comercialização de produtos, obter uma renda regular através de uma ocupação formal, a diminuição do óbito de beneficiários por motivo de atropelamento são exemplos de como ela pode ser medida. Entretanto uma deficiência desta relação é que o beneficiário não está preocupado com a missão e visão da organização aonde o empreendedor social atua, pois o que importa é o resultado da ação que têm como propósito a satisfação de uma necessidade social.

Os empreendedores sociais compreendem que o desafio de construir um mundo melhor está atrelado à sustentabilidade da sua organização e percebem, claramente, que a origem dos recursos para suas organizações, que pode ser o lucro, recursos da mantenedora, orçamento da empresa, doações ou recursos advindos de parceiros, é vital para a sustentabilidade financeira do seu ideal social.

A gestão adequada de recursos próprios e de terceiros, além da habilidade de recrutar recursos humanos e políticos e alinhá-los com a visão do empreendimento, são os grandes desafios gerenciais dos empreendedores sociais. Apenas obter recursos financeiros não é a solução para a preservação das causas sociais.

Angariar o apoio dos membros das organizações é outro grande desafio, ainda mais em empresas tradicionais, onde os colaboradores são instigados a destinar parte do seu tempo livre para cumprir ações sociais. Mesmo que o dirigente esteja imbuído em promover a inovação social, ele sofrerá resistência por parte dos colaboradores em associarem-se à sua causa social. Contudo numa empresa ou negócio social os indivíduos que aliam-se à este tipo de organização trazem consigo o interesse em participar de forma intensa, desta transformação social.

Cientes da necessidade que as organizações envolvidas na promoção da inovação social possuem de obter recursos financeiros para desenvolverem seus projetos, cresce a oferta de fundos de investimento para a de impacto social. Fundos como o Ignia e Potencia Ventures estimam que nos próximos dez anos serão investidos 500 bilhões de dólares americanos em empresas sociais do mundo. Estes recursos serão destinados com objetivos de promover o desenvolvimento sustentável da organização e a capacitação de seus dirigentes. Desta forma um dos grandes desafios que os empreendedores sociais encontram pode ser solucionado através de qualificar-se a obtenção destes recursos.

A aplicação da matriz do empreendedorismo social apresentou aspectos que facilitam a análise, mas, também, mostrou algumas limitações. A matriz, ao considerar dois eixos de análise, permite que considerações sobre direcionamento estratégico e finalidade lucrativa ou não sejam feitas. Por exemplo, os dois eixos são complementares e não superpostos e sua representação gráfica permite entender o posicionamento de diferentes organizações com relação a ações sociais empreendidas. Entretanto, como modelo ideal, apresenta casos extremos ou “ideais” distantes, muitas vezes, das situações reais. Particularmente, a discussão do Quadrante III, que considera uma organização com tempo de vida organizacional

pré-determinado, direcionada para o mercado e sem fins lucrativos, merece maior atenção. O enquadramento de uma organização nos parâmetros estabelecidos por Masseti (2008) para o quadrante foi a maior dificuldade encontrada na pesquisa

Percebe-se que as deficiências sobre a análise dos eixos e do enquadramento de organizações no Quadrante III da matriz do empreendedorismo social, têm relação com a desconexão sobre as abordagens a respeito dos negócios sociais, que inclui a visão europeia, norte-americana e dos países emergentes. Os negócios sociais da América Latina e da Ásia possuem singularidades que não foram contempladas pela autora. Ao considerar estas particularidades a matriz do empreendedorismo social teria condições de prover um maior número de organizações aonde ocorrem ações de inovação social.

As diferentes definições de inovação social encontradas na literatura mostram não haver consenso quanto à aplicação do termo, pois muitas são as perspectivas e os olhares. A definição adotada neste trabalho, de que a inovação social é a criação e implantação de ideias que geram impacto social sobre a qualidade de vida dos indivíduos ou comunidades de forma constante e sustentável, embora não seja de todo abrangente, contempla os principais requisitos apresentados na literatura. Entretanto, para que ela tenha aplicabilidade, como visto na pesquisa, é necessário o apoio irrestrito e constante dos dirigentes das organizações, pois apenas ter a ideia não é condição de inovação social.

Duas questões importantes sobre o empreendedorismo social podem ser formuladas à margem da pesquisa realizada. Em primeiro lugar, qual a diferença entre o empreendedor tradicional e o empreendedor social? Apesar de possuírem características como a iniciativa e o desejo de empreender, o que os difere é o compromisso ético com a concretização de seus sonhos e ideal, o compartilhamento dos resultados de seu trabalho com outros empreendedores e a satisfação de gerar valor social para indivíduos ou comunidades.

Em segundo lugar, qual o papel do empreendedor social e do intraempreendedor? Em outras palavras, o que diferencia um empreendedor empresário, dono do seu negócio, de um gestor organizacional que assume o papel de inovador social? Enquanto o empreendedor empresário têm como objetivo primordial a sustentabilidade financeira do seu negócio. O gestor organizacional, além de compreender o objetivo da organização, consegue ter uma visão que a empresa pode inovar socialmente. Como referido por um dos gestores

entrevistados, precisa ser um "catalizador", que atua como um visionário, gerador de ideias e agregador de recursos financeiros e humanos, para beneficiar indivíduos ou comunidades.

Como limitações da presente pesquisa, a adoção de um modelo ideal como pano de fundo para a escolha das organizações pesquisadas e consequente enquadramento oferecem questões que merecem atenção. O critério adotado de seleção por julgamento, obrigou o pesquisador a tomar decisões "a priori", isto é, sem o profundo conhecimento do objeto de estudo. Entretanto, com a busca inicial de informações e verificação de dados secundários procurou-se diminuir o distanciamento do modelo, mas somente com uma pesquisa aprofundada seria possível verificar se a organização selecionada atende aos requisitos da pesquisa.

A limitação do tempo impossibilitou ao pesquisador retornar a uma nova busca de organizações para estudar, assim como aos beneficiários destas instituições. O desvio, portanto, poderia ser creditado tanto ao modelo como à escolha da organização estudada.

Nesse sentido, uma sugestão para novos estudos seria a abordagem de um maior número de organizações, particularmente com relação àquela que, antecipadamente, poderiam ser entendidas como representantes do quadrante III do modelo. Outra abordagem de estudos futuros consistiria em identificar fontes de captação de recursos e como as organizações e empreendedores sociais podem se qualificar para adquirir estes recursos.

A presente pesquisa ao analisar a relação entre as organizações e empreendedores sociais e as ações que desenvolvem inovações sociais, espera motivar e guiar outros pesquisadores a aprofundarem os estudos sobre inovação social e empreendedorismo social, com o objetivo de apresentar novas e encorajadoras formas de transformação social.

REFERÊNCIAS

ALTER, Kim. **Social enterprise typology**. Virtue Ventures LLC, 2006. Disponível em: <<http://www.virtueventures.com>>. Acesso em: 15 fev. 2012.

ALVES JÚNIOR, Maiso Dias; FARIA, Maria Vilma Coelho Moreira; FONTENELE, Raimundo Eduardo Silveira. Gestão nas organizações do terceiro setor: contribuição para um novo paradigma nos empreendimentos sociais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos ...** São Paulo: EnANPAD, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2009/EOR/EOR1546.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2013.

ANDREW, Caroline; KLEIN, Juan-Luis. **Social innovation: what is it and why is it important to understand it better**. Toronto: CRISES, 2010. (Collection Études théoriques, n. ET1003). Disponível em: <<http://www.crisis.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET1003.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2012.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY E COMPANY. **Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais**. 3. ed. São Paulo: Petrópolis, 2001.

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

BELL, Daniel. **The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting**. New York: Basic Books, 1973.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 47, n. 1, p. 3-14, jan./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93820778002>>. Acesso em: 14 ago. 2012.

BORNSTEIN, David, **Como mudar o mundo: empreendedores sociais e o poder das novas ideias**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

CATO, Molly; HILLIER, Jean. How could we study climate-related social innovation?: applying deleuzian philosophy to transition towns. **Environmental Politics**, Reino Unido, v. 19, n. 6, p. 869-887, nov. 2010.

CHAMBON, J.; DAVID, A.; DEVEVEY, J. M. **Les innovations sociales**. Paris: Presses Universitaires de France, 1982.

CLOUTIER, Julie. **Qu'est-ce que l'innovation sociale?** Toronto: CRISES, 2003. (Collection Études théoriques, n. ET0314). Disponível em: <<https://depot.erudit.org/retrieve/1857/ET0314.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2012.

COMINI, Graziella; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana Trindade de. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses.

Rausp, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397, jul./ago./set. 2012. Disponível em:

<http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1481>. Acesso em 16 jan. 2013.

Centre de Recherche sur les Innovations Sociales – CRISES. **CRISES**: Actualités. Montreal, 2010. Disponível em: <<http://www.crisis.uqam.ca>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

Challenge Social Innovation – CSI. Vienna declaration: the most needed social innovations and related research topics. In: VIENNA DECLARATION, 2011, Viena.

Anais eletrônicos ... Viena: Challenge Social Innovation, 2011. Disponível em:

<http://www.socialinnovation2011.eu/wp-content/uploads/2011/09/Vienna-Declaration_final_10Nov2011.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2012.

DAGNINO, Renato (Org). **Tecnologia social**: ferramenta para construir outra sociedade. 2. ed. Campinas: Komedi, 2010. Disponível em:

<http://www.rts.org.br/bibliotecarts/publicacoes/miolo_tecnologia_social.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2012.

DEES, J. Gregory. **O significado do “empreendedorismo social”**. Traduzido por

Victor Ferreira. 2001. Disponível em: <<http://www.uc.pt/feuc/ceces/ficheiros/dees>>

Acesso em: 21 mar. 2012.

DEES, J. Gregory; ANDERSON, Beth Battle; WEI-SKILLERN, Jane. Scaling social impact: strategies for spreading social innovations. **Stanford Social Innovation**

Review, Stanford, p. 23-32, 2004. Disponível em:

<http://fillesdaction.ca/files/Dees_et_al_2004.pdf> Acesso em: 23 jun. 2012.

DORADO, Silvia. Social entrepreneurial ventures: different values so different process of creation, no? **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 11, n. 4, p. 319-343, 2006.

DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

EMERSON, Jed; TWERSKY, Fay. **New social entrepreneurs**: the success, lessons, and challenge of non-profit enterprise creation. São Francisco: The Roberts

Foundation, 1996. Disponível em: <<http://community-wealth.org/content/new-social-entrepreneurs-success-lessons-and-challenge-non-profit-enterprise-creation>>

Acesso em: 23 jun. 2012.

FILARDI, Fernando. Desde os primórdios até hoje em dia será que o empreendedor ainda faz o que Schumpeter dizia?: evolução das características empreendedoras

de 1983 a 2010. **DataGramZero: Revista de Informação**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 6, dez. 2011. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/dez11/Art_03.htm> Acesso em: 14 ago. 2012.

FILION, Louis Jacques. Visão e relações: elementos para metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, nov./dez. 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n6/a06v33n6.pdf>> Acesso em: 4 jul. 2012.

NONPROFIT AND PHILANTHROPY GOOD PRACTICE. **Promoting the power of shared knowledge**. Jackson, 2012. Disponível em: <<http://www.npgoodpractice.org>> Acesso em: 03 abr. 2012.

GUERÓN, Georges. The work of the international foundation for social innovation .In: HEDÉN, C. G.; KING, A. **International Federation of Institutes for Advanced Study (AFIAS), Social innovations for development**. France, 1984.

HIRSCH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOLT, Knut, Social innovations in organizations. **International Studies of Management e Organization**, v. 1, n. 3, p. 235-252, 1971.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL DO BRASIL – ITS. **ITS Brasil**. São Paulo, 2012. Disponível em: <www.itsbrasil.org.br>. Acesso em 03 abr. 2012.

KOOLMAN, G. Say's conception of the role of the entrepreneur. **Economica**, v. 38, n. 151, p. 269-286, 1971.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MANOURY, L. L'entrepreneur social et l'enjeu de sa professionalisation. **La Société Coopérative d'Intérêt Collectif. Séminaire**, 2002.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. (Org.). **Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica**. Bogotá: BID, 2010.

MASSETTI, Brenda L. The social entrepreneurship matrix as a “tipping point” for economic change. **Emergence: Complexity and Organization**, v. 10, n. 3, p. 1–8, 2008.

McCLELLAND, David C. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, v. 21, n. 3. p. 219-233, set. 1987. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2162-6057.1987.tb00479.x/abstract>>. Acesso em 10 mar. 2012.

McCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, p. 1-14, jan. 1973. Disponível em: <<http://www.lichaoping.com/wp-content/ap7301001.pdf>>. Acesso em 10 mar. 2012.

MORT, G. S.; WEERAWARDENA, J.; CARNEGIE, K. Social entrepreneurship: towards conceptualisation. **International Journal of Non profit and Voluntary Sector Marketing**, v. 8, n. 1, p. 76-88, 2003.

MOULAERT, Frank et al. Introduction: social innovation and governance in european cities. **European Urban and Regional Studies**, v. 14, n. 3, p. 195-209, 2007.

MOULAERT, Frank; NUSSBAUMER, J. **La logique sociale du development territorial**. Québec: Presses de l'Université du Québec, 2008. (Collection Géographie contemporaine).

MOULAERT, Frank et al. Towards alternative model(s) of local innovation. **Urban Studies**, v. 42, n. 11, p. 1969–1990, out. 2005. Disponível em: <http://www.socsc.hku.hk/sigc/gc2012/pdf/Reading%20Materials_Taiwan/Lecture%2004_Towards%20Alternative%20Model.pdf>. Acesso em 18 maio 2012.

MULGAN, G. et al. **Social Innovation**: what is, why it matters and how it can be accelerated. London: The Young Foundation, 2007.

MULGAN, G. et al. **The challenge of growing social Innovations**. London: NESTA, 2007.

NOTTS EMERGENCY SCOUT SUPPORT TEAM – NESsT, **NESsT**. 2006. Disponível em: <www.nesst.org>. Acesso em: 20 fev. 2012.

OLIVEIRA, Silvio L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 2001.

PARENTE, Cristina Clara Ribeiro; BARBOZA, Allan Claudius Queiroz. Empreendedorismo social: do contexto político às práticas de implementação: um estudo de experiências no Brasil e sua aproximação à realidade de Portugal. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35, set. 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos ...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2011/GCT/GCT1105.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2013.

PAVEL, Stanciu; VALENTIN, Hapenciuc Cristian; CARMEN, Nastase. Social innovation: modern instrument for solving the problems of local communities. NRstase. **Annals of the University of Oradea, Economic Science Series**, v. 17 n. 4, p 603-607, 2008.

PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICILIO – PNAD. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=40>. Acesso em: 23 jan. 2013.

POL, E.; VILLE, S. Buzz word or enduring term. **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, p. 878-885, 2009.

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

RODRÍGUEZ HERRERA, Adolfo; ALVARADO UGARTE, Hernán. **Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe**. - RODRÍGUEZ Santiago do Chile: CEPAL, 2008. Disponível em: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/34682/Claves_de_innovacion_social.pdf>. Acesso em: 14 out. 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

REDE DE TECNOLOGIA SOCIAL – RTS. **RTS**. Disponível em: <www.rts.org.br> Acesso em: 20 jan. 2012.

REDE DE TECNOLOGIA SOCIAL – RTS. **Tecnologia social**: uma estratégia para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

SAMPIERI, Roberto H. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961. Disponível em: <<http://www.ordemlivre.org>>. Acesso em: 08 set. 2011.

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

SOCIAL ENTERPRISE COALITION – SEC. **SEC**. 2012. Disponível em: <www.socialenterprise.org.uk/about/about-social-enterprise>. Acesso em: 15 jan. 2012.

SHARIR, M.; LERNER, M.; YITSHAKI, R. Long-term survivability of social ventures: qualitative analysis of external and internal explanations. In: ROBINSON, J. A.; MAIR, J.; HOCKERTS, K. (Org.). **International perspectives on social entrepreneurship**. Londres: Palgrave Macmillan, 2009. p. 75–96.

SILVA, Hélio E. **Empreendedorismo**: o caminho para o sucesso no século XXI. 2008. Disponível em: <<http://www.idr.org.br/indexIDR.php?action=showListaAction&id=16&idPag=76>>. Acesso em: 20 jan. 2012.

SULLIVAN, M. G.; WEERAWARDENA, J.; CARNEGIE, K.. **Social entrepreneurship: towards conceptualization**. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 8, n. 1, p. 76–88, 2003.

SWANSON, L. A.; ZHANG, D. The social entrepreneurship zone. **Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing**, v. 22, n. 2, p. 71-88, 2010.

TAYLOR, James. Introducing social innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 6, n. 1, p. 69-77, 1970.

YUNUS, Muhammad. **Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo**. São Paulo, Ática, 2008.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WOMEN IN INFORMAL EMPLOYMENT – WIEGO. **Women in Informal Employment: globalizing and organizing**. 2012. Disponível em: <www.wiego.org>. Acesso em: 12 mar. 2012.