



**Motivação e desafios de empreendedores na criação e manutenção de organizações sociais em Aracaju: estudo de múltiplos casos**  
**Motivation and challenges of entrepreneurs in the creation and maintenance of social organizations in Aracaju: multiple case study**

Kamille Brilhante<sup>1</sup>

Maria Olave<sup>2</sup>

Abimael Ouro<sup>3</sup>

**Resumo**

Este estudo buscou analisar como empreendedores sociais criam e mantêm suas organizações. Para tal, foram escolhidas três organizações sociais que atuam no Estado de Sergipe, de modo que seja possível contribuir para a disseminação do empreendedorismo social na prática e com o desenvolvimento acadêmico sobre o tema. O método de pesquisa adotado foi o estudo de casos múltiplos com abordagem qualitativa de caráter descritivo, utilizando como técnica de investigação a análise de conteúdo. As informações foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas que foram aplicadas junto aos fundadores de cada organização social. A análise comparativa dos casos mostrou que a motivação dos empreendedores sociais se baseia na satisfação pessoal em ajudar o próximo, sendo a principal fonte de captação de recursos o *telemarketing*. O empreendedorismo social no contexto pesquisado nasce com o intuito altruísta de ajudar ao próximo, mas a manutenção e desenvolvimento demonstra ser um dos grandes desafios principalmente na área financeira. Os resultados apontam que iniciativas de empreendedorismo social necessitam de um planejamento bem estruturado para que a sua manutenção não fique ameaçada.

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

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração.

<sup>2</sup> Pós-doutorado em Empreendedorismo e Novos Negócios, Docente nos Programas de Pós-graduação em Administração e de Administração Pública em Rede (PROFIAP) da Universidade Federal de Sergipe (UFS).

<sup>3</sup> Doutor em Administração, Docente na UFS.

## Abstract

This study sought to analyze how social entrepreneurs create and maintain their organizations. To this end, three social organizations that operate in Aracaju, Sergipe were chosen. In this way, seeking to contribute to the dissemination of social entrepreneurship in practice and with academic development on the subject. The research method adopted was the study of multiple cases with a qualitative approach of a descriptive character, using content analysis as an investigation technique. The information was collected through semi-structured interviews that were applied to the founders of each organization. The comparative analysis of the cases showed that the motivation of social entrepreneurs is based on personal satisfaction in helping others, the main source of fundraising being telemarketing. Social entrepreneurship in the context researched was born with the aim of helping others, but maintenance and development proves to be one of the great challenges, mainly in the financial area. The results show that social entrepreneurship initiatives need well-structured planning so that their maintenance is not threatened.

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

## Introdução

Na primeira metade do século XX o economista austríaco Schumpeter (1934) descreveu o empreendedorismo como uma das mais importantes forças do capitalismo, cuja evolução corresponderia a etapas cíclicas de expansão e crise econômica. Hisrich e Peter (2004) acreditam que o papel do empreendedorismo vai além do desenvolvimento econômico, envolvendo não somente o aumento de produção e renda per capita, mas também envolve iniciar e construir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade. “O empreendedorismo social surge como uma nova forma de empreender, acima da geração de valor econômico, com o potencial de acréscimo de valor social instalado em determinado setor da sociedade” (Gouveia, 2016, p. 9).

O início do século XXI, caracterizado por uma maciça revisão de valores éticos nas corporações e na sociedade em geral, traz à tona nas discussões acadêmicas e estratégias empresariais a preocupação com a solução de problemas sociais fundamentais (Fischer, 2002). Nesse sentido, o desenvolvimento de iniciativas que visam o âmbito social procura conter os danos sociais e ambientais gerados pelo modelo clássico de empreendedorismo (Coli, 2017). O empreendedorismo social, portanto, busca oferecer alternativas éticas,

políticas e econômicas para criar e sustentar valor social e não apenas valor privado, mediante um processo contínuo de inovação e aprendizagem (Dees, 2001).

Segundo Kaleydos (2018), este é um setor em fase de crescimento e consolidação no Brasil e no mundo, e seu estudo visa discutir principalmente como um indivíduo ou empresa em particular está colaborando para erradicar os problemas sociais de uma determinada comunidade (Fiona, Gandhi, & Maria, 2019).

Silva (2009) destaca que assim como existem organizações responsáveis pela orientação de empreendedores convencionais, há também aquelas que vêm trabalhando no apoio, orientação, educação, treinamento e até descobrimento de novos empreendedores sociais, como é o caso da Ashoka Empreendedores Sociais, do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e do Instituto Internacional de Educação (IEB). Essas instituições ajudam na disseminação dessa forma de empreendedorismo.

De acordo com Ávila, Barros, Madruga e Schuch Júnior (2014) e Gras e Lumpkin (2012) o empreendedor social utiliza práticas de mercado tradicionais a fim de solucionar problemas sociais e financeiros. Nesse contexto, Silva (2008) elucida que as práticas desenvolvidas pelos empreendimentos sociais têm foco na sustentabilidade, de forma que atinjam a comunidade e busquem a melhoria da qualidade de vida, principalmente das pessoas de baixa renda.

Por outro lado, para Lanteri (2015), o empreendedorismo social carece de profundidade teórica principalmente no foco da gestão estratégica. Esse pressuposto emerge do entendimento de que as empresas sociais geralmente enfrentam dificuldades em várias dimensões (Leal, Freitas, & Fontenele, 2015). Em contrapartida, as organizações sociais em estágio inicial carecem de recursos estratégicos suficientes para o sucesso empresarial (El Ebrashi, 2018; Garidis & Rossmann, 2019; Muñoz & Kimmitt, 2019; Pandey, Lall, Pandey & Ahlawaz, 2017).

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

Já no ano de 2015, o GEM realizou uma pesquisa baseada em entrevistas com 167.793 adultos de 58 países, sendo considerado o maior estudo comparativo do empreendedorismo

social no mundo. Os resultados evidenciaram que dentre os empreendedores sociais, 55% são do sexo masculino, enquanto 45% são do sexo feminino. A faixa etária de maior interesse para o empreendedorismo social está compreendida entre 18 e 34 anos.

Apesar do crescimento acadêmico e prático sobre o empreendedorismo social, Stephan, Patterson, Kelly, & Mair (2016), Oliveira (2004) e Fischer (2011) destacam que pouquíssimos autores se aprofundaram devidamente sobre o entendimento do tema no Brasil. Em consonância, Stephan et al. (2016) realizaram uma pesquisa do tipo revisão bibliográfica integrativa e apontaram a necessidade de realização de mais estudos no campo do empreendedorismo social.

Nesse ínterim, Genú, Gómez e Muzz (2018) e Medeiros, Machado, Pereira, Costa, & Gomez (2017) concordam que se trata de um tema emergente que carece de estudos, principalmente no Brasil, onde diversas discussões têm sido apresentadas, mas ainda não existe um conceito comum. Entretanto, as organizações sociais são consideradas espaços criados por empreendedores sociais, visando a modificação de algum problema da sociedade, em benefício da inclusão de comunidades carentes (Pinto, Oliveira, Ximenes, Rocha, & Andrade 2008).

Esta pesquisa se justifica no âmbito acadêmico por ainda existirem lacunas sobre esse campo de estudo e, no âmbito prático, pelo tema ter potencial para melhorar a qualidade de vida e gerar desenvolvimento sustentável (Itelvino, Costa, Gohn, & Ramacciotti, 2018), sendo então necessária a sua promoção (Moreira, 2017). Da escassez de estudos decorre a falta de elementos que contribuem para a caracterização do empreendedorismo social na realidade brasileira (Campos, Martens, Resende, Carmona, & Lima, 2012).

Segundo Silva (2009), o empreendedorismo social ainda é um conceito em construção, pois existe pouco ou nenhum conhecimento sistematizado a respeito da gestão empreendedora social, especialmente no que tange ao aspecto da sustentabilidade financeira de empreendimento, que muitas vezes é considerado como crucial. Daí justifica-se o objetivo deste trabalho, que busca analisar como empreendedores sociais criam e mantêm suas organizações, a partir do estudo de casos múltiplos na cidade de Aracaju/SE. Diante disso, formula-se o problema de pesquisa: Quais são os desafios enfrentados pelos empreendedores sociais no processo de criação, captação de recursos e voluntariado em uma organização social?

Este artigo é composto por cinco seções: (i) introdução; (ii) fundamentação teórica, embasada nos conceitos sobre empreendedorismo e empreendedorismo social; (iii) metodologia; (iv) análise dos casos; e (v) considerações finais.

## Referencial Teórico

Nesta seção, foram apresentadas as ideias para o embasamento teórico que nortearam esta pesquisa. Foi dividido em dois temas, empreendedorismo e empreendedorismo social.

### 2.1 Empreendedorismo

Filion (1999), Shane e Venkataraman (2000), Baron e Shane (2011) apontam a dificuldade e a complexidade de se definir empreendedorismo, por ser uma área multidisciplinar e por apresentar diversos pontos de vista usados para estudar o fenômeno. Uma das definições mais aceitas é a de Filion (1999), que traz o empreendedor como uma pessoa criativa, com capacidade de estabelecer e atingir objetivos, com alto nível de consciência do ambiente ao seu redor, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Segundo o autor, um empreendedor que continua a aprender, que se mantém em busca de oportunidades de negócio e que toma decisões moderadamente arriscadas com objetivo de inovar, continuará a desempenhar um papel empreendedor (Filion, 1999).

O empreendedorismo é um processo que tem como etapas: reconhecimento de uma oportunidade; desenvolvimento de uma ideia de como exercer essa oportunidade; avaliação da viabilidade; desenvolvimento do produto ou serviço que será oferecido aos clientes; montagem de recursos humanos e financeiros; desenho organizacional; e busca de clientes (Shane, Locke & Collins, 2003).

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, assumindo os riscos correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal. Segundo os autores, essa definição evidencia quatro aspectos básicos do empreendedor: o primeiro aspecto está relacionado ao processo de criação no empreendedorismo – criar algo novo de valor. A criação tem que ter valor tanto para o empreendedor, quanto para o público para qual é desenvolvido; o segundo exige tempo e esforço para criar algo e torná-lo operacional; o terceiro aspecto é a recompensa, sendo independência e satisfação pessoal as mais importantes; e por último, a incerteza, que faz parte da natureza do empreendedor (Hisrich *et al.*, 2009).

Entretanto, para existir o empreendedorismo é necessário que surja uma oportunidade, que pode ser categorizada de três maneiras diferentes, segundo Druker (1985): a criação de novas informações, como ocorre com a invenção de novas tecnologias; a exploração das

falhas de mercado; e a reação às mudanças de custos e benefícios relativos ao uso de recursos alternativos, como ocorre com mudanças políticas, regulamentares ou demográficas.

Mas, para Shane e Venkataraman (2000), a descoberta dessa oportunidade não é suficiente, é preciso saber explorá-la. Para estes autores, há duas características que levam as pessoas a buscá-la mais, são elas: a natureza (a característica em si influencia a disposição das pessoas em explorá-la) e as diferenças individuais (diferentes percepções, nível de otimismo, autoeficácia e a capacidade de controle interno).

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

Em nível conceitual, as oportunidades podem parecer semelhantes no empreendedorismo comercial e social. No entanto, o Instituto do Empreendedorismo Social (2013) define que o empreendedor convencional enxerga possibilidades na criação de valor econômico. Já o empreendedor social, vê como uma forma de resolver um problema social, mesmo que não gere lucros.

## 2.2 Empreendedorismo social

Para Praszkie e Nowak (2012), existe um amplo número de definições para empreendedorismo social, que é resultado do crescente interesse pelo assunto. A abordagem do empreendedorismo social, além da lógica focada no contexto de negócios, é aberta para a criação de soluções em situações nas quais o Estado não consegue atender de maneira satisfatória às demandas sociais. Nesse contexto, sujeitos tanto do meio de determinada realidade, quanto de fora, podem interferir para construir soluções às necessidades do grupo social afetado (Zucatto, 2015).

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

Dessa forma, o empreendedor social pode ser definido como o sujeito que utiliza o conhecimento prático para criação de novos serviços e/ou produtos autossustentáveis, tendo como foco a resolução de problemas sociais, identificando novos mercados e criando oportunidades (Bittencourt, Martins, Cardoso, Desidério, Neder, & Marques, 2015).

Apesar de o empreendedorismo social ser uma temática recente na área acadêmica, sua origem não é tão nova. O termo empreendedor social foi desenvolvido por Bill Drayton, fundador e presidente da Ashoka, na década de 1980, quando identificou a existência de indivíduos que juntam pragmatismo, compromisso com resultados e visão de futuro para estabelecer profundas transformações sociais, (Ashoka, 2015). Ele também é um dos principais responsáveis por introduzir e propagar o termo empreendedor social (Onozato & Teixeira, 2010).

Nesse sentido, Monje-Reyes (2011) explica que o desenvolvimento do capitalismo na América Latina contribuiu para o surgimento de questionamentos sobre como reverter essa fase de dominação capitalista. A solução para tal veio por meio do resgate do cooperativismo, surgindo assim o conceito de economia solidária. A desigualdade na distribuição de renda e demais fatores condicionantes continuam restringindo o acesso de milhões de pessoas aos direitos de cidadania (Comini, 2016), o que oportuniza a criação de empreendimentos sociais.

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

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

Empreendedores sociais desenvolvem e operam novos empreendimentos que priorizam o retorno social do investimento. Por exemplo, eles visam melhorar a qualidade de vida para populações marginalizadas, em termos de pobreza, saúde ou educação e tentam

alcançar um potencial maior do que organizações não governamentais e instituições filantrópicas alcançariam (Elkington & Hartigan, 2008).

Destaca-se ainda que a distinção entre empreendedorismo social e convencional não é dicotômica, mas primorosamente conceituada como uma contínua variação de puramente social para puramente econômica. Mesmo nos extremos, no entanto, ainda há elementos de ambos. Ou seja, a atividade social ainda deve refletir realidades econômicas, enquanto a atividade econômica ainda deve gerar valor social (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2012).

Segundo Roberts e Woods (2005), empreendedores sociais usam muitas das ferramentas e linguagens de negócios, mas a sua motivação e o que veem como importante é o grande diferencial quando comparados aos empreendedores convencionais. A motivação representa uma ponte importante entre intenção e ação, ou seja, os objetivos e as motivações são relevantes na previsão do comportamento humano, especialmente no empreendedor (Carsrud & Brannback, 2011). A motivação influencia esse comportamento de três formas: na escolha do indivíduo (direção da ação); na intensidade da ação, baseada na importância que ela possui para o empreendedor; e na persistência da ação (Locke, 2000).

Nesse contexto, Ferreira, Correia Junior, Souza e Moreira (2017) sintetizam que a grande motivação das organizações sociais é criar ambientes para a melhoria da qualidade de vida da sociedade em geral. Considerando, então, que a diferença entre empreendedorismo social e empreendedorismo convencional é o forte apelo do bem-estar social em suas motivações (Silva, 2009).

Apesar disso, o empreendedorismo social não é livre de desafios. Omar, Othaman e Ahmad (2012) listam os principais riscos para os negócios sociais: capital financeiro insuficiente, práticas gerenciais limitadas e inúmeros problemas operacionais básicos no cotidiano dessas organizações. E, enquanto grande parte deles expressa emoção e paixão pelo seu trabalho e o que ele representa para a sociedade, muitos descrevem o processo de arrecadação de fundos como restritivo e frustrante (Barendsen & Gardner, 2004).

### **Metodologia**

Trata-se de um estudo qualitativo e descritivo. Qualitativo porque segundo Creswell (2010) é um meio utilizado para entender o significado de um problema social ou humano a partir dos indivíduos ou de grupos; e descritivo, por expor características de determinada população ou de determinado fenômeno (Vergara, 1998); no presente estudo pretendeu-se descrever como é criado e mantido o empreendimento social.

Para tanto, o método de pesquisa utilizado foi o de estudos de casos múltiplos com análise comparativa, que de acordo com Yin (2010) é muito utilizado quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos, e o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real (Yin, 2010).

Foi realizado o estudo em 3 organizações sociais na cidade de Aracaju, Sergipe, que a pedido dos pesquisados e por motivo de anonimato serão representadas pelas seguintes letras: 1) “A”; 2) “B”; 3) “C”. Essas organizações foram escolhidas com base na sua importância para cidade de Aracaju e no seu impacto social. Para nortear a ação dos entrevistadores foi criado um roteiro semiestruturado, o qual foi aplicado durante os encontros agendados com os representantes das organizações. As entrevistas foram realizadas com: o presidente da “A”; a presidente da “B”; e a gerente geral do “C”.

As entrevistas foram realizadas no mês de março de 2018 e levaram cerca de 40 a 60 minutos (cada) para serem concluídas. O roteiro de entrevistas foi elaborado levando-se em consideração quatro aspectos principais: perfil do empreendedor, características da organização, motivação para abertura da organização e principais obstáculos enfrentados. A opção pela entrevista semiestruturada com perguntas abertas serviu para proporcionar a liberdade ao entrevistado, podendo responder da forma que julgasse mais conveniente (Barros & Lehfeld, 2000).

Os diálogos com cada um dos representantes foram gravados e em seguida transcritos, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011). A análise dos dados obtidos durante as entrevistas e o cruzamento das informações apuradas, evidenciaram pontos convergentes e divergentes entre as três organizações estudadas.

## **Análise dos Casos**

### **4.1 Caso “A”**

A organização “A” surgiu há 29 anos, em julho de 1987. A presidente formal era Maria Ruth Lima, conhecida como “tia Ruth”. Mas hoje quem administra é Wilson Melo, um dos fundadores, com quem a entrevista foi realizada. Wilson tem 66 anos, é natural do município de Capela/SE, é casado, tem uma renda familiar acima de 15 salários-mínimos e possui um curso superior com especialização.

A organização foi fundada por 11 pessoas que trabalhavam como voluntários no Hospital Cirurgia. Em 1996, passaram a administrar o serviço de oncologia do Hospital João

Alves Filho (atual Hospital de Urgência de Sergipe – HUSE), onde permaneceram por 5 anos. Em 2004, compraram um terreno, local da atual sede; toda a construção foi feita a partir de uma doação de recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Ao longo dos anos, mais de duas mil crianças já foram assistidas pela organização. Atualmente, a “A” possui 1204 crianças cadastradas em seu sistema, porém somente 400 são atendidas efetivamente. O foco da organização é o atendimento e o apoio a crianças com câncer, gratuitamente. Além disso, contam com a parte ambulatorial, que realiza o tratamento de pacientes adultos por convênios; essa verba supre boa parte das necessidades da casa de apoio, auxiliando-a em seu crescimento. A instituição possui cerca de 130 voluntários, 84 funcionários remunerados e 14 mil doadores com doação anual de dinheiro (maior parcela), roupas e alimentos.

De acordo com Wilson, o atendimento do público adulto foi circunstancial

(...) por conta de que a gente aprendeu a fazer o tratamento, tínhamos profissionais e era uma fonte de renda. E onde é que a ONG vai buscar dinheiro? Ou a comunidade, ou recurso público ou ter renda própria de prestação de serviços. Então a gente tem a sociedade, não tem o dinheiro público e tem a prestação de serviços.

A motivação foi no sentido do desprendimento, do amor, da fraternidade, do altruísmo e da vontade de ajudar. Entretanto, era preciso também associar o lado profissional para que a “A” pudesse chegar à estrutura que tem hoje. Na época da fundação, a participação de Wilson foi muito importante para o surgimento da organização, como ele mesmo diz:

A minha participação foi uma participação muito forte porque eu sou um dos fundadores e as demais pessoas eram donas de casa. Não que eu tinha formação acadêmica voltada para administração, mas no sentido de fortalecer a organização, então isso me dava sempre um entusiasmo, de sempre trazer inovações, porque a gente tinha um intercâmbio muito grande com os outros estados, outras casas de apoio e via exatamente como era feito, então isso nos dava uma visão de que a gente podia traçar, elaborar e formatar uma estrutura muito mais organizada e disponível na sociedade para esse público que precisa da casa de apoio.

Diferentemente de 20 anos atrás, atualmente a organização conta com profissionais qualificados, como psicólogo, fisioterapeuta, nutricionista, odontólogo, assistente social e psicopedagogo. Essa evolução e a possibilidade de oferecer à sociedade condições de trabalho necessárias ao tratamento do câncer é o que entusiasma os fundadores. Na época da abertura, o processo de captação de recursos era muito simples, porque o grupo tinha visibilidade, o que fez com que surgissem novos desafios, como assumir o serviço de oncologia do Hospital João Alves Filho. O fundador explica como foi esse desafio:

‘Quando a gente assumiu, já tínhamos uma visão de como era o tratamento de câncer infantil em outros lugares, aí nós levamos para lá e nos deu muito mais respaldo de organização, de organização com aquilo ali. ‘Foi difícil?’. Foi. ‘Por que foi difícil?’. O tratamento quem pagava era o Estado, mas o

Estado nunca banca tudo. Por exemplo, se o tratamento é 100 reais, eles só pagavam 80 e a gente começou a ter situações de ter que ir buscar recursos. Aí nós percebemos que naquele universo do Hospital João Alves você tinha pacientes de SUS e pacientes de convênio, aí a gente começou a fazer a distinção de quem era de clínica (particular) e dizer 'esses pacientes são de convênio e o convênio tem obrigação de pagar'.

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

Com o crescimento da estrutura e da responsabilidade, a necessidade de ter pessoas com conhecimento para trabalhar em determinados setores foi aumentando. Por exemplo, em 1996 a receita da organização era de 16 mil reais, enquanto hoje esse valor varia entre 300 e 400 mil reais. Atualmente, a "A" possui contadores, pessoas do setor de contas a pagar e assessoria jurídica.

Levando para o lado assistencial, a dificuldade do dia a dia se dá, apesar de não ser tão frequente, em relação a conflitos entre algumas mães, devido a problemas de ordem social. Nesse sentido, a "A" possui profissionais que lidam com esse tipo de situação para evitar tais conflitos. Todo o apoio psicológico é fornecido e, segundo Wilson, constitui uma das partes mais difíceis para a organização. Há também o lado familiar, como de mães que saem do interior para fazer o tratamento de um filho, passa 2 ou 3 dias na "A" e deixa o marido cuidando dos demais filhos, além de casos de agressão familiar, que a organização também auxilia.

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

#### **4.2 Caso "B"**

Esta organização iniciou suas atividades em 21 de novembro de 1996. Uma das fundadoras, Maria da Conceição Balbino dos Santos, hoje exerce o cargo de diretoria executiva da organização. A fundadora tem 48 anos, natural de Jaguaquara/BA, tem uma união estável e uma renda familiar entre 6 e 10 salários-mínimos, possui formação superior

em Serviço Social, especialista em Políticas Públicas e Serviço Social e Auditoria em Serviços de Saúde.

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

Em 2001, foram para uma sede própria, com infraestrutura de 3 pavimentos específicos para atendimento ao público, além de casa de apoio, administração interna e anexos para realização de atendimentos especializados por profissionais das áreas de psicologia, enfermagem e fisioterapia. Atualmente, “B” tem 80 voluntários e 28 funcionários. A organização conta com aproximadamente 15 mil doadores, auxiliando cerca de 200 usuários, com cadastro mensal de 30 casos novos.

A instituição passou por variados processos de mudança desde a sua fundação até os dias atuais, de acordo com as necessidades que foram surgindo no decorrer dos anos. Houve um crescimento da demanda, adaptação à profissionalização e aplicação de métodos administrativos e estratégicos, para proporcionar excelência nos serviços prestados.

O principal motivo que impulsionou Maria da Conceição foi a saída da “A” para administrar o centro de oncologia de outro hospital, deixando os pacientes do Hospital Cirurgia que estavam em tratamento sem uma organização de apoio, como explica a fundadora: “Por isso a ‘B’ foi criada, pela necessidade de colaborar com as pessoas que estavam em tratamento contra o câncer no Hospital Cirurgia, assim desde a sua fundação optamos por atender pessoas de todas as idades”.

Quanto à captação de recursos, segundo Maria da Conceição, inicialmente os próprios fundadores (voluntários) se cotizavam e agregavam parentes e amigos, criando-se a doação por meio de carnê, que chegou a uma marca de 500 contribuintes. Devido à implantação do *Telemarketing*, muitos migraram para este novo serviço e hoje o carnê possui aproximadamente 250 doadores. Segundo ela: “Os familiares e amigos apoiaram a decisão de criar a ‘B’ e, também, apresentaram algumas formas de arrecadação de recursos financeiros, como por exemplo, desfile de modas, seresta, bailes com os Los Guarany, chá, brechó, bazares e rifas”. A entrevistada achou importante e essencial a ajuda dos familiares na criação do empreendimento, esse apoio serviu de base e incentivo para sua continuidade.

Maria da Conceição relata ainda que as dificuldades no dia a dia estão relacionadas ao processo de crescimento, como em qualquer outra organização não governamental, que busca

sustentabilidade com ética, e à necessidade de profissionais não voluntários para o desenvolvimento da organização.

### 4.3 Caso “C”

A organização “C” iniciou suas atividades há 18 anos. O cargo de diretora presidente na organização é exercido por Ulla Ribeiro, hoje com 31 anos. Ela iniciou suas atividades na organização ainda muito jovem, aos 16 anos. Solteira e com uma renda mensal de 2 a 5 salários-mínimos, ela diz sentir-se realizada e plena com o trabalho que vem exercendo. Natural de Aracaju/SE, Ulla possui formação superior em Direito.

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

Em 2000, com a ajuda de familiares e amigos, a organização teve a sua primeira sede oficial, e recebia o nome de Joana Brandão da Silva Ribeiro, como forma de homenagear a mãe de Lygia Ribeiro, que morrera vítima de câncer. Dois anos mais tarde, sua sede foi transferida para o bairro Pereira Lobo e, em 2004, alugaram um imóvel para instalação da nova sede, onde permanecem até os dias atuais.

No dia 09 de novembro de 2012, a organização “C” recebeu um terreno no qual está sendo erguida a sede oficial, que contará com uma estrutura totalmente adaptada para garantir mais conforto às crianças e famílias assistidas. A obra de construção da unidade de atendimento foi iniciada em 2015, estando dentro do prazo estipulado pelo Governo para a conclusão do projeto.

A forma encontrada inicialmente para a arrecadação de recursos financeiros foram os carnês, em que o colaborador ajudava com a quantia que lhe cabia. Foi então que, no ano de 2004, foi implantado o *Call Center*. Como forma de arrecadar ainda mais recursos foi criado um bazar, no qual toda a renda é destinada à manutenção da casa de apoio e aos serviços prestados por ela. A instituição conta com aproximadamente 3 mil doadores financeiros, todos atendidos por meio do *call center* e outros tantos que doam alimentos e materiais necessários para a manutenção da organização, como relata Ulla:

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

Hoje o “C” possui três unidades físicas divididas entre casa de apoio, *call center* e bazar. Conta com uma equipe formada por 35 funcionários remunerados e aproximadamente 35 voluntários. O *call center* é a unidade que abriga o maior número de funcionários, pois dispõe de uma equipe de operadoras, motoboys e equipe administrativo-financeira. Em seguida, vem a casa de apoio, que possui psicóloga e assistente social, e por último o bazar, que conta com apenas 3 funcionários. Um dos desafios para a organização diz respeito aos voluntários, de acordo com Ulla:

Essa média não é exata, pois o voluntário é muito incerto na organização. A captação de funcionários é espontânea, as pessoas ficam sabendo através do site do “C” e ligam para saber detalhes de como devem proceder para se tornar um voluntário. Nós temos aproximadamente 200 cadastros, mas quando fazemos a triagem anual os efetivos não passam de 40.

Há três anos foi implementada uma gestão de voluntariado, que serve justamente para informar aos voluntários quanto às normas da organização e sobre seus deveres, já que muitas vezes eles se mostravam pouco comprometidos. Nesse sentido, foram promovidas reuniões com o intuito de incentivá-los a cumprirem com os compromissos assumidos dentro da organização.

Geralmente as crianças chegam à organização “C” de duas formas: são encaminhadas pelo serviço social do HUSE ou do Hospital Universitário (HU) para uma das casas de apoio da cidade – uma delas é o “C”; ou vem por meio de indicação de pessoas que conhecem o trabalho da organização. Uma vez cadastrada, a criança receberá todos os benefícios disponibilizados pela instituição, como: hospedagem, alimentação, passagens de ida e volta da casa de apoio para o hospital, passagem intermunicipal – quando a prefeitura não disponibiliza transporte, além de oferecer assistência psicossocial e odontológica.

A organização oferece, ainda, momentos de lazer e descontração, a partir da realização de festas temáticas como dia das mães, São João, Páscoa, Natal, sem contar com o projeto “É pique”, criado para comemorar o dia dos aniversariantes do mês. Tudo isso visando estabelecer um ambiente leve que ajude as crianças e seus familiares a deixar um pouco de lado o sofrimento trazido pelo tratamento.

Foi movida por essa vontade de fazer a diferença na vida de tantas crianças e de suas famílias que o “C” foi criado. Surgiu a partir do momento em que Lygia Ribeiro, mãe de Ulla e idealizadora do projeto juntamente com suas filhas, iniciaram um trabalho voluntário em uma organização que atendia crianças, adultos e idosos com câncer. A partir dessa experiência

diária observaram que a convivência de crianças no mesmo ambiente de adultos e idosos em tratamento não era tão favorável.

Quanto às dificuldades enfrentadas, a entrevistada destaca a dificuldade na captação de recursos, que inicialmente era feita apenas por meio da ajuda de familiares e amigos, mas não conseguia suprir todas as necessidades da organização. Como forma de arcar com os custos da casa de apoio, foram criadas várias ações para a arrecadação de recursos, como gincanas escolares, campanhas, carnê para contribuição e *call center*, que continua até os dias atuais.

### Análise Comparativa dos Casos

Finalizada a descrição, procede-se a análise comparativa dos três casos, conforme as categorias de análise estabelecidas na metodologia e utilizada nas descrições dos casos. Nesta parte são analisadas e discutidas, comparativamente, as semelhanças e diferenças das organizações sociais sobre a percepção dos entrevistados nos casos estudados. A tabela 1 apresenta a síntese da análise comparativa acerca dos empreendimentos sociais selecionados.

Quanto ao gênero dos fundadores, dois são do sexo feminino e um do sexo masculino; um é natural da Bahia, enquanto os outros dois são de Sergipe; a faixa etária é distinta (31, 48 e 66 anos), mas as características são semelhantes em relação ao grau de escolaridade, já que todos possuem nível superior, apesar de ser em áreas diferentes. Conforme pesquisa do GEM (2004), o grau de instrução dos empreendedores sociais é alto – todos os entrevistados possuem ensino superior.

Quanto ao estado civil, dois são casados e uma é solteira; a faixa dos salários está entre 2 a 18 salários mínimos, sendo Wilson da organização “A” o que possui maior renda (acima de 15 salários), seguido por Maria da Conceição da organização “B” (6 e 10 salários) e Ulla da organização “C” (2 a 5 salários). Além do nível superior, os fundadores têm em comum experiências como voluntários no mesmo hospital (Hospital Cirurgia).

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

As organizações “A” e “B” foram criadas durante um período de crise que o setor de oncologia passava e que o Estado não conseguia atender. Os empreendedores viram nessa crise a oportunidade para dar início a uma organização social, assim como sugere Shane *et al.*

(2003), dizendo que o empreendedorismo surge a partir do reconhecimento de uma oportunidade, seguido do seu desenvolvimento e da avaliação de sua viabilidade, e encerrando com a montagem da organização, de seus recursos humanos e financeiros, seu desenho organizacional e o público a que vai atender. Já o “C” apresentou como fator motivacional um histórico de câncer na família da fundadora.

Em relação à captação de recursos na época da fundação, houve semelhança nas três organizações. A organização “A” destacou esse processo como simples, pelo fato da visibilidade e credibilidade que o grupo possuía junto à sociedade. No entanto, “B” e “C” salientam que esse processo foi um dos maiores obstáculos que tiveram que enfrentar. Os empreendedores sociais também possuem preocupação financeira, só que nesse caso, a preocupação é para manter as organizações ativas para continuar o atendimento aos necessitados. Assim, o processo de captação de recursos torna-se a parte mais difícil para o empreendedor social, embora a paixão pelo que faz seja um importante fator motivacional para seguir em frente (Barendsen & Gardner, 2004).

Quanto aos voluntários, os três entrevistados relatam que não houve problema na captação na época da fundação. Todavia, hoje há problemas, uma vez que as três organizações cresceram e a demanda se tornou maior. A procura é grande, mas ao longo do processo o número de voluntários vai diminuindo, pois quando chega o momento de assumir, poucos realmente começam a trabalhar ou então não permanecem por muito tempo na organização.

Tabela 1.

**Síntese da análise comparativa**

<b>Categorias Analíticas</b>	<b>Organização Social (A)</b>	<b>Organização Social (B)</b>	<b>Organização Social (C)</b>
<b>Motivação para criação da Organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amor, fraternidade, altruísmo E vontade de ajudar ao próximo.</li> <li>-Religiosidade, espiritualidade.</li> <li>- Minimizar as consequências da crise no setor de oncologia do Hospital de Urgência de Sergipe (HUSE).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de colaborar com as pessoas que estavam em tratamento contra o câncer no Hospital Cirurgia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de criar um ambiente onde só atendesse a crianças.</li> <li>- Satisfação pessoal em ajudar quem precisa.</li> <li>- Histórico de câncer na família.</li> </ul>
<b>Processo de captação de recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inicialmente era mantida pelos próprios fundadores e recebiam ajuda de simpatizantes pela causa.</li> <li>- <i>Telemarketing</i></li> <li>- Bazar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inicialmente recebiam ajuda de parentes e amigos.</li> <li>- <i>Telemarketing</i></li> <li>- Carnê</li> <li>- Bazar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inicialmente recebiam ajuda de parentes e amigos.</li> <li>- <i>Telemarketing</i></li> <li>- Carnê</li> <li>- Bazar</li> </ul>

<b>Processo de qualificação de pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inscrições são abertas durante todo o ano</li> <li>- Treinamento ocorre anualmente no mês de março</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não existe um processo específico de treinamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não existe um processo específico de treinamento.</li> </ul>
<b>Desafios enfrentados pelo empreendedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade na captação e manutenção de voluntários</li> <li>- Dificuldade em lidar com as mães de crianças em tratamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sustentabilidade com ética, transparência e clareza da missão</li> <li>- Demanda por profissionais que se identifiquem com o terceiro setor sem preconceitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento da demanda, profissionalização.</li> <li>- Dificuldade em lidar com métodos administrativos como planejamento estratégico.</li> <li>- Dificuldade em manter voluntários</li> <li>- Falta de conhecimento específico.</li> </ul>

**Fonte:** Desenvolvido pelos autores (2018).

Comparando as respostas dos entrevistados, podemos perceber que a motivação dos empreendedores sociais estudados corrobora com o que é dito por estudiosos da área. Ferreira (2017) afirma que a grande motivação das organizações é criar um ambiente para a melhoria da qualidade de vida da sociedade em geral. Para os empreendedores aqui estudados, a satisfação pessoal de ajudar o próximo, de fazer o bem, o amor e a satisfação de fazer a diferença de alguma forma na vida das pessoas e na sociedade é o combustível para seguirem atuando nessa área.

### Considerações Finais

A presente pesquisa buscou analisar como empreendedores sociais criam e mantêm suas organizações a partir do estudo de casos múltiplos. Para tal foi feita entrevista com representantes de três organizações sociais atuantes na cidade de Aracaju, Estado de Sergipe. Quanto à criação, nas instituições “A” e “B” a oportunidade veio em um período de crise no setor oncológico, pois o estado estava impossibilitado de ofertar serviços aos pacientes, surgindo, nesse contexto, as duas organizações sociais; já a “C”, surgiu como resposta à vivência de uma pessoa que enfrentou o câncer no seio familiar, sendo o fator motivacional para a criação desta organização social. A captação de recursos é feita de maneira semelhante nas três organizações, no início se dava por meio da ajuda de familiares e amigos. Atualmente a principal fonte é o *Telemarketing*, sendo que manter o doador ativo é uma dificuldade encontrada.

Os entrevistados concordam que não houve problema na captação de voluntários na época da fundação, mas atualmente esse problema é evidente devido ao aumento do número de pacientes atendidos, o que demanda maior quantidade de voluntários. Sobre as principais dificuldades das organizações pesquisadas, elas são resultantes da própria estrutura que adquiriram ao longo desses anos, pois as responsabilidades aumentam, uma vez que novos pacientes chegam todo mês para serem atendidos, demandando aumento nos níveis de serviços.

Os resultados aqui apresentados demonstram que esses empreendimentos sociais surgem inicialmente por motivações pessoais e por falta de assistência do governo em uma determinada área, evidenciando que mesmo em meio a problemas surgem pessoas com objetivos altruístas que buscam sanar essas falhas que o governo ou outra organização são incapazes de suprirem.

Apesar do desenvolvimento desses projetos, os resultados deixam claro que existem muitas dificuldades na sua continuidade, principalmente no que diz respeito às questões monetárias e à estrutura física, já que sempre a demanda está aumentando e os projetos não conseguem seguir esse ritmo de crescimento. Vale ressaltar que na realização das entrevistas foi visível o amor com que cada pesquisado relatava sua história dentro de cada organização, sendo esse a força motriz para prosseguirem lutando por essas instituições.

Tendo em vista os resultados obtidos neste trabalho, são feitas as seguintes sugestões para futuras pesquisas: realização de estudos de casos com maior profundidade, aumentando o número de pessoas entrevistadas para coletar outros pontos de vista acerca das motivações para criar empreendimentos de carácter social; realização de estudos que visem analisar a importância dos empreendimentos sociais para os pacientes que estão em tratamento e como esses resultados melhoram os índices econômicos da região.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações, dentre as quais vale ressaltar sua classificação, por ser uma pesquisa qualitativa e por ter analisado unicamente três casos, não foi possível realizar uma generalização dos resultados para as demais organizações desse mesmo tipo. Outra limitação diz respeito aos procedimentos de coleta de dados qualitativos, uma vez que na entrevista as informações podem ser filtradas pelo ponto de vista dos entrevistados e/ou influenciadas em consequência da presença do entrevistador.

## Referências

- Ashoka. (2015). *Empreendedorismo Social*. Recuperado em 25 março, 2017 de <http://brasil.ashoka.org/empreendedores-sociais>.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2012). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?. *Revista de Administração*, São Paulo, 47(3), 370-384.
- Ávila, L. V, Barros, I. C. F, Madruga, L. R. R. G., & Schuch Júnior, V. F. (2014). Características das publicações sobre Empreendedorismo (Social) no Web of Science no período 2002-2011. *Administração Pública e Gestão Social*, 6 (2), 88-100.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barendsen, L. & Gardner, H. (2004). Is the social entrepreneur a new type of leader? *Leader to Leader*, 1 (34), 43-50.
- Baron, R. A. & Shane, S. A. (2011). *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thomson Learning.
- Barros, A. J. S. & Lehfeld, N. A. S. (2000). *Fundamentos de Metodologia: um Guia para a Iniciação Científica*. 2. ed. São Paulo: Makron Books.
- Bittencourt, I. M., Martins, A. A., Cardoso, C., Desidério, P., Neder, R., & Marques, J. C. (2015). Empreendedorismo Social, seus pressupostos e sua aplicação no desenvolvimento de competências. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, 3(1), 102-107.
- Campos, T. M., Martens, C. D. P., Resende, M. R., Carmona, V. C., & Lima, E. (2012). Produção Científica Brasileira sobre Empreendedorismo Social entre 2000 e 2012. *REGPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 1 (2), 60-89.
- Carsrud, A. & Brannback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: What do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, 40 (1), 9-26.
- Coli, L. R. (2017). Estratégias empresariais de “antecipação” e “gestão” da conflituosidade social: As “soluções negociadas” de conflitos trabalhistas e socioambientais. *Revista Política e Planejamento Regional*, v. 3, n. 2, 305-331.
- Comini, G. M. (2016). Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras. 166p. Tese (Livre Docência em Administração) – *Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade*, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Revista Gestão e Secretariado (GeSec), São Paulo, SP, 12(1), jan./abr., 2021, p. 285-307.

- Creswell, J. W. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Dees, J. G. (2001). *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*.2001. Recuperado em 01 fevereiro, 2018 de <http://www.caseatduke.org/documents/dees>.
- Druker, P. F. (1985). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Pioneira.
- El Ebrashi, R. (2018). Typology of growth strategies and the role of social venture's intangible resources. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(5), 818-848.
- Elkington, J. & Hartigan, P. (2008). *The power of unreasonable people. How social entrepreneurs create markets that change the world*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Ferreira, M. F., Correia Junior, M. L., Souza, J. C., & Moreira, R. A. (2017). Desafio da Colaboração: Um recorte sobre o empreendedorismo social–A interface da gestão do terceiro setor em Manhuaçu. *Anais do Seminário Científico da FACIG*, 1 (2), 1-8.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de administração*, São Paulo, 34 (2), 5-28, abr/jun.
- Fiona, E. P., Gandhi P., & Maria, W. (2019). Social entrepreneurship attitudes and activity in Indonesia. *TEDC*, 13(2).
- Fischer, R. M. (2011). *Empreendedorismo social: apontamentos para um debate*. In: Sola, L. (Org.) Políticas Sociais – Ideias e Práticas. São Paulo: Editora Moderna.
- Fischer, T. M. D. (2002). *Poderes locais, desenvolvimento e gestão: uma introdução a uma agenda*. In: Fischer, T. M. D. (Org.). *Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação*. Salvador: Casa da Qualidade, 12-32.
- Garidis, K., & Rossmann, A. (2019). A framework for cooperation behavior of start-ups: Developing a multi-item scale and its performance impacts. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(6/7), 877-890.
- Gras, D., & Lumpkin, G. T. (2012). Strategic foci in social and commercial entrepreneurship: A comparative analysis. *Journal of Social Entrepreneurship*, 3(1), 6-23.

- Global Entrepreneurship Monitor. (2004). *Relatório Executivo -Empreendedorismo no Brasil 2004*. Curitiba: IBPQ.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2015). *Relatório Executivo -Empreendedorismo no Brasil 2015*. Curitiba: IBPQ.
- Genú, J. M., Gómez, C. R. P., & Muzzio, H. (2018). A Criatividade no Empreendedorismo Social: Motivação, Experiência e Habilidade, Juntas para o Bem Comum. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 7(3), 83-106.
- Gouveia, W. M. (2016). *Empreendedorismo social e contabilidade: uma visão sobre a participação e importância da contabilidade nos negócios sociais*. Dissertação de mestrado, Faculdade de administração, economia e contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Hisrich, R. D. & Peter, M. P. (2004). *Empreendedorismo* (5a. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2009) *Empreendedorismo* (7a. ed.). São Paulo: Bookman.
- Instituto de Empreendedorismo Social. (2013). *Empreendedorismo Social*. Recuperado em 12 setembro, 2017 de [http://ies-sbs.org/conhecimento/empreendedorismo\\_social/](http://ies-sbs.org/conhecimento/empreendedorismo_social/).
- Itelvino, L. D. S., Costa, P. R. D., Gohn, M. D. G., & Ramacciotti, C. (2018). Formação do empreendedor social e a educação formal e não formal: um estudo a partir de narrativas de história de vida. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 26(99), 471-504.
- Kaleydos. (2018). *Mercado de Impacto*. Recuperado em 10 março, 2020 de <http://www.kaleydos.com.br/mercado-de-impacto/>
- Lanteri, A. (2015). *The creation of social enterprises: Some lessons from Lebanon*. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6(1), 42-69
- Leal, A. L. C. A., Freitas, A. A. F., & Fontenele, R. E. S. (2015). Value creation in social entrepreneurship: Evidence from a comparison with the commercial entrepreneurship. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 9(1), 51-65.
- Locke, E. A. (2000). Motivation, cognition, and action: and analysis of studies of task goals and knowledge. *Applied psychology: An international Review*, 49 (3), 408-429.

- Medeiros, C. B., Machado, L. C. R., Pereira, L. C. A., Costa, Í. C. A., & Gomez, C. P. (2017). Inovação Social e Empreendedorismo Social: Uma Análise Sob a Perspectiva da Economia Solidária. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 15(1), 61-72.
- Monje-Reyes, P. (2011). Economía solidária, cooperativismo y descentralización: la gestión social posta em práctica. *Cadernos EBAPE*, Rio de Janeiro, 9 (3), 704-723.
- Moreira, M. B. (2017). O empreendedorismo social como bem público. *Revista Grifos*, 26(42), 110-129.
- Muñoz, P., & Kimmitt, J. (2019). Social mission as competitive advantage: A configurational analysis of the strategic conditions of social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 101, 854-861.
- Oliveira, E. M. (2004). Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. *Revista FAE*, 7(2), 9-18, jul/dez.
- Omar, A. R. C., Othman, A. S., & Ahmad, A. (2012). Business Venture of the Poor: Performance and Problems. Malaysia: International Journal of Business and Social Science. *Special Issue*, 3(16), 1-12.
- Onozato, E. & Teixeira, R. M. (2010). Processo de Criação de Organizações com Fins Sociais: Estudo de Casos Múltiplos em Curitiba Paraná. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 13(3), 38-52, set/dez.
- Pandey, S., Lall, S., Pandey, S. K., & Ahlawat, S. (2017). The appeal of social accelerators: What do social entrepreneurs value? *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(1), 88-109.
- Pinto, F. R., Oliveira, D. M., Ximenes, P. K. M., Rocha, M. C. L., & Andrade, R. J. C. (2008). Empreendedorismo Social com Inclusão Digital: O Caso Pirambu Digital. In: XXV Sistema de Gestão da Inovação Tecnológica, 2008, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD.
- Praszkier, R. & Nowak, A. (2012). *Social entrepreneurship theory and practice*. New York: Cambridge University Press.
- Roberts, D. & Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: the concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7(1), 45-51.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development* Harvard University Press. Cambridge, MA.

- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resources Management Review*, 13(1), 257-279.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Silva, A. V. D. (2009). *Como empreendedores sociais constroem e mantêm a sustentabilidade de seus empreendimentos*. Dissertação de mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Silva, P. C. R. (2008) *Práticas sustentáveis de empreendedorismo social*. Disponível em: <[http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos\\_Praticas\\_sustentaveis\\_de\\_empreendedorismo.pdf](http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos_Praticas_sustentaveis_de_empreendedorismo.pdf). > Acesso em 23 de julho de 2017.
- Stephan U, Patterson M, Kelly C, & Mair J. (2016). Organizations driving positive social change: A review and an integrative framework of change processes. *Journal of Management*, 42(5): 1250–1281
- Vergara, S. C. (1998). *Relatório de pesquisa em administração* (2a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4a. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zucatto, L. C. (2015). *Empreendedorismo cooperativo e intercooperação na produção de energia elétrica e de alimentos: evidências do cooperativismo de eletrificação rural gaúcho*. Tese de doutorado, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Submetido em: 20.07.2020

Aceito em: 11.11.2020