



Processo de criação de organizações com fins sociais: estudo de casos múltiplos em Curitiba - Paraná

Creating organizations with social objectives: a study of multiple cases in Curitiba, Paraná, Brazil

Érika Onozato¹, Rivanda Meira Teixeira²

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar o processo de criação de organizações com fins sociais localizadas na cidade de Curitiba – Paraná. Como base teórica foi utilizada uma adaptação do modelo de processo de criação de negócios, elaborado por Borges, Simard e Filion (2005), formado por quatro estágios: iniciação, *design* e preparação, *start-up* e operacionalização. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de casos múltiplos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os fundadores, análise de documentos e observação direta. Os casos escolhidos foram: a) Instituto História Viva; b) Instituto Maitri; e c) Organização Vida e Oportunidade. Os resultados mostraram que as quatro etapas aconteceram de forma semelhante nos empreendimentos estudados, porém algumas atividades ocorreram em fases diferentes e outras não foram relatadas conforme o modelo. Ao final, é proposto um quadro teórico contendo as principais fases de criação de empreendimentos sociais.

Palavras-chave: Empreendedorismo social. Organizações sociais. Processo de criação de negócios.

ABSTRACT

The objective of this study was to examine the venture creation process of social organizations located in Curitiba, the capital of the Brazilian state of Paraná. The theoretical framework adopted was an adaptation of the four-stage venture creation process model proposed by Borges, Simard and Filion (2005), consisting of initiation, design and preparation, start-up, and operations. A multiple case study research strategy was used. Data were collected by means of semi-structured interviews with the founders of the organizations studied, as well as document analysis and direct observation. Three cases were selected: the Living History Institute (Instituto História Viva); b) Maitri Institute (Instituto Maitri); e c) Life and Opportunity (Organização Vida e Oportunidade). The results revealed that the four stages occurred in a similar way in the three organizations but that some activities occurred during different phases than suggested by the model, while others included in the model were not observed. A theoretical framework containing the main phases of the venture creation process of social organizations is proposed.

Keywords: Social entrepreneurship. Social organizations. Venture creation process.

¹ Universidade Federal do Paraná - erika_onozato@yahoo.com.br

² Universidade Federal de Sergipe - rivandateixeira@terra.com.br

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo social, embora seja tema recente de estudos acadêmicos, não é considerado um fenômeno novo. Há tempos existem indivíduos que adotam estratégias empreendedoras para desenvolver trabalhos sociais (Barendsen e Gardner, 2004; Alvord; Brown e Letts, 2004). Roper e Cheney (2005) afirmam que, apesar de o empreendedorismo social aparecer mais na prática do que na academia, publicações científicas sobre o assunto estão aumentando, embora, geralmente, sejam estudos de conteúdo superficial que atravessam disciplinas. Na última década, a concepção e a prática do empreendedorismo social têm sido adotadas principalmente nos Estados Unidos e na Inglaterra. Significativos recursos organizacionais e institucionais são disponibilizados nesses países para encorajar e oferecer suporte aos empreendedores sociais nascentes e suas atividades (Johnson, 2003). No Brasil, ainda é preciso conhecer melhor essas organizações e suas dificuldades, para ser possível desenvolver meios para apoiar e contribuir com suas ações.

Os trabalhos sobre empreendedorismo social abordam questões relacionadas com as características empreendedoras dos fundadores e gestores das organizações sociais, além de apresentar as diferenças existentes com o empreendedorismo convencional. Não foram encontrados estudos que abordam especificamente o processo de criação dessas organizações. Para contribuir com a diminuição dessa lacuna, este trabalho se propõe a adaptar o modelo teórico do processo de criação de novas empresas proposto por Borges, Simard e Fillion (2005), para o contexto das organizações com fins sociais.

Este estudo tem como objetivos específicos: identificar as características dos empreendimentos com fins sociais da cidade de Curitiba, as etapas e atividades do processo de criação de organizações com fins sociais nessa cidade; analisar como ocorrem essas etapas; identificar os principais obstáculos encontrados durante o processo de criação desses empreendimentos e, finalmente, sugerir um quadro teórico que permita a identificação das principais etapas e atividades do processo de criação de organizações com fins sociais.

2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Para Melo Neto e Froes (2002, p. 34), o empreendedor social é “movido a ideias transformadoras e assume uma atitude de inconformismo e crítica diante das injustiças sociais existentes em sua região e no mundo”. É um tipo de empreendedor que tem o desejo de ajudar as pessoas, que quer desenvolver a sociedade e implementar ações que garantam o autossustento e a melhoria contínua do bem-estar da comunidade.

Um dos principais responsáveis por introduzir e propagar o termo empreendedor social foi Bill Drayton, por meio da fundação da organização internacional sem fins lucrativos - Ashoka - em 1980, na Índia. O objetivo dessa organização é identificar e investir em líderes empreendedores com ideias criativas e inovadoras capazes de provocar mudanças sociais positivas e de amplo impacto social. Esta organização apoia os empreendedores selecionados por meio de um suporte financeiro (bolsa mensal), que permite a dedicação exclusiva ao projeto social e, além disso, contribui com a profissionalização dessas pessoas, fornecendo programas de capacitação, seminários e consultorias. Os empreendedores sociais da Ashoka integram uma rede mundial que possibilita o intercâmbio de informações e experiências, a realização de parcerias e colabora na disseminação de suas ideias e projetos. Está presente em 52 países e atua no Brasil desde 1986. O empreendedor social para a Ashoka (2001, p. 35) é “alguém que tem ideias novas, pensa e age criativamente, tem personalidade empreendedora e coloca em tudo que pensa e faz o ideal de produzir impacto social benéfico”.

Barendsen e Gardner (2004) afirmam que os empreendedores sociais são persistentes e possuem a habilidade de inspirar outras pessoas a trabalharem com eles. Sentem-se responsáveis pela causa escolhida e possuem um sentimento de obrigação com os seus trabalhos e com as pessoas envolvidas. Por isso, dificilmente desistem ou abandonam seus projetos, devido às suas profundas convicções. Para alguns empreendedores sociais é até difícil separar os objetivos pessoais dos profissionais. Os autores descobriram, por meio de trabalhos

empíricos, que os empreendedores sociais são diferentes em relação ao histórico pessoal e ao perfil de suas crenças.

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

Roberts e Woods (2005) apontam para a necessidade de diferenciar os empreendedores sociais das pessoas que praticam caridade e ações beneficentes. Claro que no centro de suas ações existe uma motivação benevolente, mas vai além disso. Existem muitas pessoas com uma perspectiva semelhante, são caridosas e ajudam os outros, mas os empreendedores sociais não são necessariamente contra o lucro. Para esses autores, muitos dos atributos e talentos dos empreendedores sociais e dos convencionais são semelhantes. Ambos são visionários, inovadores, estão atentos às oportunidades, valorizam a construção de alianças e de redes de contato, e são apaixonados pelo que fazem. Os empreendedores sociais também utilizam muitas ferramentas e conhecimentos do mundo dos negócios; porém, diferem na motivação e no propósito. Eles tendem a comunicar suas visões em termos morais, com desejos de justiça social. Buscam atender as necessidades sociais enquanto que os convencionais buscam atender as necessidades financeiras.

Johnson (2003) acredita que esses indivíduos começam seus trabalhos com um forte senso de justiça social e enxergam as atividades lucrativas como um meio e não como um fim para alcançar seus objetivos. Para Vieira (2001), o empreendedor social deve estar preparado para correr riscos razoáveis em benefício da comunidade atendida pela organização; verificar se os recursos alocados estão sendo

bem administrados; avaliar o retorno social e financeiro de cada um dos investimentos; compreender a diferença entre precisar e querer; e ter sempre uma missão, mas com a consciência de que sem os recursos financeiros não é possível concluir sua missão. Para Roper e Cheney (2005), o que distingue essas pessoas dos empreendedores “regulares” é o comprometimento social e a falta de interesse em recompensas financeiras. Johnson (2003) afirma que eles desenvolvem e implementam iniciativas que geram resultados mensuráveis na forma de transformações sociais.

A maior parte da literatura encontrada sobre empreendedorismo social enfatiza a questão do social, em lugar da natureza empreendedora da atividade (focalizando na organização não lucrativa e em suas atividades). O que mais se destaca nos trabalhos são as características empreendedoras dos indivíduos que estão no comando dessas entidades (Johnson, 2003). Esta pesquisa pretende contribuir com essa lacuna, ao analisar o processo de criação dos empreendimentos sociais, considerando as etapas e as atividades que são próprias dessas organizações. A seguir, são apresentados o conceito e as pesquisas relacionadas ao processo de criação de novos negócios.

3 O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS

O enfoque sobre a criação de novas organizações tornou-se crescente nas pesquisas sobre empreendedorismo. Para Liao e Welsch (2002), o processo de criação de empresas refere-se à sequência temporal de eventos ou atividades que ocorre quando os empreendedores criam seus novos negócios. Para Borges *et al.* (2005), é o conjunto de todas as atividades executadas pelos empreendedores para o *design*, o estabelecimento e o lançamento do negócio. Carter, Gartner e Reynolds (1996) afirmam que outros termos são utilizados contendo o mesmo significado de processo de criação, por exemplo: emergência organizacional (*organizational emergence*); pré-organização (*preorganization*); organização *in vitro* (*organization in vitro*); pré-lançamento (*prelaunch*); gestação (*gestation*); e *start-up*.

Para Gelderen, Thurik e Bosma (2005) quatro fases são geralmente mencionadas nas pesquisas sobre o processo de *start-up*. A primeira fase concentra-se na intenção do potencial empreendedor em iniciar uma empresa. Na segunda fase, a oportunidade empreendedora é reconhecida e a concepção do negócio é desenvolvida. Na terceira fase, os recursos são reunidos e a organização é criada. E, na fase final, a empresa inicia as trocas com o mercado.

Gartner (1985) acredita que a criação de um novo negócio é um fenômeno complexo e multidimensional. Os empreendedores e suas empresas variam bastante, pois as ações que são tomadas e o ambiente em que operam são diversos. Contudo, uma vez que a variação e a complexidade da criação de um novo empreendimento são reconhecidas, é necessário encontrar uma estrutura para descobrir e avaliar as similaridades e as diferenças entre os novos negócios. Não se pode assumir que todos os empreendedores apresentem uma população homogênea; outros subconjuntos dentro do universo dos empreendedores devem ser procurados para que as pesquisas possam produzir resultados significativos.

O modelo de Gartner (1985) possui quatro dimensões: a) indivíduo(s): as características da(s) pessoa(s) que inicia(m) o negócio; b) organização: o tipo de empresa que é criada; c) ambiente: a situação que envolve o novo empreendimento; d) processo: as ações tomadas pelo empreendedor para iniciar o novo negócio. Essa estrutura serve para providenciar um

meio sistemático com o objetivo de comparar e contrastar a complexidade dos novos negócios. Nenhuma criação de empreendimento pode ser compreensivelmente descrita a não ser que todas as quatro dimensões sejam investigadas.

Borges *et al.* (2005), assim como Gartner (1985) reconhecem as variações relacionadas à criação de novas organizações; porém, acreditam também na necessidade de desenvolver uma estrutura para facilitar o entendimento desse tema. Na pesquisa realizada por Borges *et al.* (2005), uma atenção especial foi dada à variável processo de criação. Foram observados detalhadamente os estágios e as atividades do processo de criação, os fatores de sucesso, as dificuldades encontradas pelos empreendedores, os recursos necessários para a iniciação, o plano de negócios e a oportunidade do negócio. Para alcançar os propósitos do estudo, o processo de criação foi dividido em quatro estágios (quadro 1): Iniciação; *Design* e Preparação; *Start-up*; Operacionalização.

Borges *et al.* (2005) afirmam que os estágios e as atividades não ocorrem sempre na ordem indicada, podendo até se sobrepor. A divisão do processo em estágios e atividades tem a intenção principal de facilitar a compreensão e o estudo.

Katz e Gartner (1988) afirmam que a maioria das teorias sobre os estágios de uma organização possui uma perspectiva macro (as mudanças organizacionais na estrutura ou no processo são estudadas durante longos períodos de tempo, do nascimento até a maturidade),

Quadro 1 - Estágios e atividades do processo de criação de negócios.

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

Fonte: Borges *et al.* (2005, p. 3).

enquanto que a perspectiva desses autores é micro (as mudanças organizacionais na estrutura ou no processo são estudadas primeiramente nos estágios de gestação, pré-nascimento e nascimento). Esses autores acreditam que o problema da maioria dos pesquisadores que estudam a criação de empresas é que estes focam somente em organizações que já foram estabelecidas.

4 METODOLOGIA

Este trabalho possui uma abordagem qualitativa (Godoy, 1995) e pode ser classificado como exploratório (Saunders; Lewis e Thorhill, 2000), devido ao tema empreendedorismo social ser bem recente e existirem poucos trabalhos nesta área no Brasil e no mundo. A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso (Yin, 2001), principalmente devido à possibilidade de compreender com mais profundidade o fenômeno. Contudo, afirma esse autor que esta estratégia pode incluir tanto o estudo de caso único quanto o de casos múltiplos. Quando a pesquisa envolve duas ou mais pessoas, duas ou mais organizações, pode ser considerado um estudo de casos múltiplos. O objetivo pode ser o de estabelecer comparações ou de descrever mais de um indivíduo, instituição ou evento (Godoy, 1995). Apesar de o estudo de casos múltiplos exigir mais tempo e recursos, os resultados provenientes dessa estratégia são considerados mais convincentes e robustos (Yin, 2001).

Apesar de reconhecer a limitação apresentada por Katz e Gartner (1988), o estudo foi realizado de forma retrospectiva, devido à impossibilidade de tempo para acompanhar diretamente os casos, desde a etapa que antecede a formação e criação das organizações. Além disso, é muito difícil selecionar os empreendedores nascentes, pois como afirmam Gelderen *et al.* (2005), as pessoas que pretendem criar um novo negócio não são registradas; portanto, é complicado identificar amostras desses indivíduos, em comparação com os proprietários de pequenas empresas já fundadas. Para este estudo, foram escolhidas três organizações com fins sociais, localizadas na cidade de Curitiba, Paraná: a) Instituto História Viva, b) Instituto Maitri pelo Desenvolvimento da Consciência nas Relações

de Consumo, e c) Organização Vida e Oportunidade. Todas são registradas como associação sem fins lucrativos, com menos de cinco anos de criação, possuem projetos sociais já concluídos ou em andamento e seus fundadores ainda atuam nas organizações.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em: livros, revistas científicas, sites, dissertações e teses, relacionados ao tema objeto do trabalho. Após esta etapa, foi elaborado um roteiro de entrevista baseado nas seguintes categorias analíticas: empreendedor social, organização com fins sociais e as etapas da criação do empreendimento, que foram divididas em iniciação, *design* e preparação, *start-up* e operacionalização. Foram realizadas, durante o segundo semestre de 2006, entrevistas semiestruturadas (Laville e Dionne, 1999) com os fundadores das três organizações selecionadas: Roseli Bassi Pregolini, do Instituto História Viva; Monalisa Stefani, do Instituto Maitri pelo Desenvolvimento da Consciência nas Relações de Consumo; e Beno Reicher, da Organização Vida e Oportunidade (OVO). As entrevistas foram gravadas e transcritas. Também foram utilizados como fontes de evidência dados secundários obtidos por meio dos documentos administrativos, além de informações coletadas durante as observações diretas nas visitas de campo.

O caso piloto foi realizado na organização não governamental Aliança Empreendedora, com o propósito de selecionar e testar as categorias analíticas que foram utilizadas nesta pesquisa. A Aliança Empreendedora tem como objetivo a geração de trabalho e renda em comunidades economicamente desfavorecidas, por meio do apoio às empresas e aos empreendedores destas regiões. Atua na formação de redes colaborativas, desenvolve atividades de capacitação, treinamento, assessoria e orientação em gestão. Realiza eventos e projetos visando promover a cultura empreendedora nestas comunidades.

Neste trabalho, foi realizada uma análise qualitativa de conteúdo. Conforme Laville e Dionne (1999), a análise de conteúdo pode ter uma abordagem quantitativa ou qualitativa. As principais diferenças entre elas são: na quantitativa, o pesquisador agrupa os elementos tirados dos conteúdos em categorias e concede impor-

tância à frequência da ocorrência das palavras, expressões ou temas. Na abordagem qualitativa, a categorização dos elementos também serve de apoio, mas, ao invés de reduzir a uma simples frequência todos os elementos reunidos sob um mesmo assunto, como se fossem equivalentes, o pesquisador fixa-se em suas peculiaridades, nas nuances que aí se expressam. O dado, portanto, conserva a sua forma literal.

Existem três modos ou estratégias para analisar qualitativamente o conteúdo: 1) Emparelhamento: o pesquisador deve associar os dados coletados a um modelo teórico com o objetivo de compará-los. É necessário ter uma teoria sobre a qual o investigador vai se apoiar para imaginar um modelo do fenômeno ou da situação em estudo. 2) Análise histórica: o pesquisador baseia-se em um quadro teórico para desenvolver um roteiro sobre a evolução do fenômeno ou da situação em estudo. 3) Construção iterativa de uma explicação: nesse caso não supõe a existência prévia de um ponto de vista teórico. O pesquisador realiza pouco a pouco uma explicação lógica do fenômeno ou da situação em estudo, verificando as unidades de sentido, as inter-relações entre elas e entre as categorias em que elas se encontram reunidas. Na presente investigação, foi utilizada a estratégia de emparelhamento.

5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

A análise dos casos é apresentada por meio da comparação nas três organizações das características dos empreendedores e dos empreendimentos e das quatro etapas do processo de criação de negócios do modelo de Borges *et al.* (2005): etapa 1 - Iniciação; etapa 2 - *Design* e Preparação; etapa 3 - *Start up*; etapa 4 - Operacionalização.

5.1 Características dos empreendedores e dos empreendimentos com fins sociais

Os entrevistados, apesar de possuírem características pessoais distintas, como o gênero (dois do sexo feminino e um do masculino), a idade (27, 30 e 42 anos), o estado civil (dois solteiros e uma casada), o local de nascimento (São Paulo - SP, Videira - SC e Curitiba - PR) e a reli-

gião (cristã, espírita e judeu), apresentam as seguintes características em comum: a) o alto grau de escolaridade, pois todos possuem o superior completo (dois graduados no curso de Administração e uma em Comunicação Social), sendo que Monalisa possui duas pós-graduações e Beno cursava uma; e b) a renda familiar dos entrevistados é relativamente alta, pois Roseli e Monalisa se autodenominaram pertencentes à classe média e Beno à classe alta. Roseli e Monalisa recebem auxílio financeiro no valor de R\$ 1.500,00 por atuarem nas organizações; somente Beno não recebe e nem relatou o interesse em receber alguma remuneração. Além de trabalhar nas entidades sociais, todos os fundadores buscam desenvolver outras atividades para complementar a renda, e, no caso de Beno, ele busca um emprego no mercado de trabalho privado. Todos possuem experiência profissional em empresas privadas e também atuaram em projetos sociais, de forma voluntária, antes de iniciarem suas organizações.

As três organizações estudadas atuam em áreas distintas: o Instituto História Viva trabalha na área da cultura e saúde; o Instituto Maitri com a educação e o comércio justo; e a Organização Vida e Oportunidade com a educação de crianças e adolescentes. Apesar de as áreas serem diferentes, todas visam a um benefício social. Foi constatado que a missão das três organizações está relacionada com a transformação para um ambiente melhor.

Nenhuma das organizações possui funcionários contratados; todas trabalham com voluntários; somente no caso da Boutique Solidária, que é um projeto que deve ser separado do Instituto Maitri, existem duas pessoas empregadas. Apesar de trabalharem somente com voluntários, os fundadores relataram o desejo de profissionalizar a mão de obra, e quando possível, remunerar os recursos humanos existentes. As três organizações iniciaram sem possuírem uma sede física. Nos estatutos sociais, a localização das associações foi registrada com o endereço residencial dos fundadores. Como são prestadoras de serviços, preferiram iniciar sem uma sede, devido aos custos para a manutenção do local. Somente após a criação, as fundadoras do Instituto História Viva e do Instituto Maitri começaram a procurar por uma sede.

5.2 Etapa 1- Iniciação

Todos os fundadores entrevistados já atuaram em projetos sociais antes de iniciar a própria organização, Roseli coordenava um projeto assistencial para famílias carentes, vinculado a uma igreja. Beno participou de atividades voluntárias no Centro Acadêmico de sua universidade e Monalisa era voluntária desde a infância, devido à influência de seu pai, que foi um dos criadores de uma ONG, que oferecia apoio às crianças com câncer. O estudo de Borges *et al.* (2005), realizado no Canadá, apontou também que os empreendedores privados possuíam uma considerável experiência em seus setores antes de lançarem seus negócios; porém, tinham experiências insuficientes em certas áreas administrativas como *marketing* e gestão.

Com relação à participação dos pais ou parentes em alguma atividade social, toda a família de Monalisa (pais e irmã) já trabalhou em projetos sociais. No caso de Beno, a mãe é mantenedora de um lar social e o irmão foi voluntário na *Junior Achievement*. Os pais de Roseli não participavam de atividades sociais, mas seu marido e filhos já foram voluntários. O apoio da família, que os fundadores obtiveram durante a criação de suas organizações, esteve ligado com a questão da participação dos pais ou parentes em atividades sociais. Monalisa obteve grande apoio da família e também dos amigos, que acabaram até participando em alguns projetos desenvolvidos pela organização social fundada. A família de Beno foi indiferente com a criação; somente sua namorada realmente demonstrou gostar da ideia. Já, no caso de Roseli, foi diferente: seus pais não gostaram da intenção de começar um empreendimento social, principalmente devido à questão financeira, pois ela trabalhava em empresas privadas e pretendia se afastar do mercado para trabalhar com atividades sociais, além do desejo dos pais de querer a filha de volta para a cidade onde moravam. Roseli, porém, afirmou que o desestímulo gerado pelos seus pais e irmãos não a fez desistir de seu sonho de criar a organização, pois contou com o apoio de seu marido e de seus filhos.

Nos casos estudados, a criação das organizações foi influenciada por pessoas que já desenvolviam projetos sociais. Em duas entidades

houve a influência direta: Monalisa foi incentivada pelo fundador da ONG Parceiros da Vida e Beno por um amigo participante do Movimento Juvenil Judaico Habonim Dror. No caso de Roseli, houve a influência indireta de uma pessoa, pois ela foi incentivada pelo filme Patch Adams, que mostra a história real de um médico que funda uma entidade para ajudar pessoas doentes.

Roseli iniciou como Associação Viva e Deixe Viver, Monalisa como Parceiros da Vida e Beno como um projeto do Movimento Juvenil Judaico Habonim Dror. Depois de um determinado tempo atuando como representantes destas organizações, os entrevistados decidiram criar suas próprias entidades; com missão, objetivos e nomes diferentes. Somente Monalisa havia registrado oficialmente a criação da Parceiros da Vida Paraná. A ideia da criação, portanto, não foi totalmente inédita; nos três casos, foram realizadas adaptações de serviços prestados por outras organizações com fins sociais existentes. No caso de Roseli, além da influência da Associação Viva e Deixe Viver, os trabalhos de Patch Adams e da entidade Doutores da Alegria também foram adaptados e implementados na nova organização. Este resultado se assemelha ao encontrado no estudo de Borges *et al.* (2005), pois 63% das firmas analisadas pelos pesquisadores também eram adaptações ou imitações de atividades existentes.

Para o presente estudo foi decidido que, somente após a formalização e o registro em cartório, a organização seria considerada fundada. A criação formal do Instituto Parceiros da Vida Paraná foi descrita neste trabalho como parte da etapa de iniciação do Instituto Maitri. O caso poderia ser apresentado como se existissem dois processos de *start-up*; porém, a Parceiros da Vida Paraná faz parte da etapa de iniciação do Instituto Maitri. Na verdade, a Parceiros da Vida Paraná não existe mais; houve uma alteração no estatuto social que acabou transformando-a em Instituto Maitri.

Com relação às escolhas da área de atuação e do público-alvo, todos os entrevistados não realizaram nenhuma pesquisa para auxiliar na decisão. Eles selecionaram conforme suas experiências anteriores, pela vontade e o prazer que sentiam em trabalhar na área e por

reconhecerem uma necessidade que deveria ser atendida. Roseli afirmou ter interesse pela área da saúde e foi voluntária na Associação Viva e Deixe Viver como contadora de histórias para crianças internadas nos hospitais. Monalisa resolveu atuar com a educação para o consumo devido à experiência com o projeto Boutique Solidária da Parceiros da Vida Paraná, e também por ser uma área relacionada com a sua formação universitária. Beno afirmou que o grupo decidiu aproveitar a experiência adquirida no Movimento Juvenil Judaico envolvendo a educação de crianças e a formação de lideranças juvenis. A comunidade de atuação foi escolhida porque Beno já havia prestado serviços voluntários naquele local quando participou do Centro Acadêmico de sua universidade. Comparando esse resultado com o de Borges *et al.* (2005), verificou-se que a experiência anterior na área de atuação também foi constatada nos empreendedores convencionais, pois as duas principais fontes citadas para a ideia do negócio foram o conhecimento do setor e o emprego anterior.

Roseli decidiu iniciar a organização para poder ajudar pessoas internadas em hospitais, pois se sensibilizava com o sofrimento dos pacientes; e também porque percebeu uma carência de serviços voluntários oferecidos para esse público na cidade de Curitiba. Monalisa decidiu criar a organização porque acreditava que as entidades sociais e as pessoas precisavam de seu trabalho; ela verificou a existência de uma lacuna de projetos na área que deveria ser atendida. Monalisa acreditava que trabalhar com as comunidades era uma forma de estar colaborando para o desenvolvimento social. Beno decidiu criar por influência dos amigos participantes do Movimento Juvenil Judaico.

Com relação à participação em treinamentos, Roseli e Beno fizeram cursos sobre criação e gestão de empreendimentos sociais, depois que fundaram suas organizações; inclusive, ambos fizeram o curso sobre elaboração de projetos sociais no SENAC. Roseli afirmou que, durante esse curso, foi possível construir uma rede de relacionamento com a professora e alunos, que ocasionou uma grande troca de informações. No caso de Monalisa foi diferente, pois ela já pesquisava sobre o assunto desde a graduação. Ela fundou a entidade Parceiros de Vida Paraná

durante a realização de sua pós-graduação em Gestão de Organizações Sociais.

5.3 Etapa 2 – Design e Preparação

Nos três casos, as organizações começaram atuando antes mesmo de se formalizarem legalmente. De início, prestavam seus serviços como filiais, oficiais ou não, de outras instituições sociais já existentes. Por isso, nesta fase, foram descritas as atividades que os fundadores desenvolveram durante a preparação para a criação formal de suas organizações. Somente no caso do Instituto Maitri é que a entidade inicialmente foi formalizada como Parceiros da Vida Paraná e, depois de passar por um processo de mudança, foi transformado em Instituto Maitri.

Apesar de vários pesquisadores (Dornelas, 2001; Carter, Gartner e Reynolds, 1996; Borges *et al.*, 2005) relatarem a existência da atividade de elaboração do plano de negócio, durante o processo de criação de empresas comerciais, os fundadores entrevistados não afirmaram a realização de um planejamento ou um plano de negócio antes de criar suas entidades. No Instituto História Viva e no Instituto Maitri, o planejamento estava em fase de construção e, na OVO, o fato de não ter um planejamento estratégico foi uma das dificuldades citadas.

Os entrevistados consultaram diversas fontes para obter informações que foram úteis durante o processo de criação de suas organizações. Beno consultou pessoas da comunidade atendida, como lideranças locais e pais de crianças, além de buscar informações na Prefeitura Municipal de Curitiba. Monalisa consultou diversas pessoas e instituições ligadas à questão do consumo. Ela pesquisou em livros e também na *internet*, pois queria aproveitar as experiências de sucesso de outras organizações que também atuavam na área e aplicar nos projetos que seriam desenvolvidos. Roseli, além de buscar informações na *internet*, consultou os diretores do próprio instituto. Sobre a questão dos primeiros recursos obtidos, no caso da OVO, o primeiro ano foi financiado totalmente pela entidade Habonim Dror. Depois, foram realizados alguns bazares beneficentes e eventos para arrecadar fundos para entidade. Doações de pessoas

físicas – como alimentos, camisetas e transporte – também foram recebidas.

No caso do Instituto História Viva, a primeira fonte de recursos financeiros foi particular, da própria Roseli. O primeiro recurso externo veio de uma rifa de um equipamento de ginástica doado. Roseli afirmou que enquanto não formalizava a entidade não conseguia captar recursos financeiros. O primeiro grande patrocinador surgiu depois de oito meses que o Instituto História Viva foi oficialmente criado. Apesar de ter somente um patrocinador, o instituto conseguiu o apoio de outras organizações e de pessoas físicas que ofereceram diversos serviços gratuitos. Mas, o apoio também só veio depois da formalização da entidade.

No caso do Instituto Maitri, inicialmente a equipe conseguiu os primeiros recursos por meio da prestação de serviços de comunicação e *marketing* para algumas organizações que possuíam condições de pagar. No começo, não existiam patrocinadores; somente depois de um ano e meio da criação do Instituto Parceiros da Vida Paraná é que Monalisa foi selecionada para participar do Programa Jovens Empreendedores da Fundação Artemisia e conseguiu, assim, recursos para concretizar o projeto da Boutique Solidária. Muitos apoiadores do Instituto Parceiros da Vida Paraná foram transferidos para o Instituto Maitri.

Com relação à equipe de trabalho, no começo do Instituto História Viva, Roseli era a pessoa encarregada de realizar todo o serviço; a gestão era feita de modo informal e quase nada era documentado. Porém, para legalizar a organização como associação sem fins lucrativos foi preciso formar a equipe de diretoria, o conselho consultivo e o conselho fiscal. Roseli conseguiu a colaboração dos membros, após fazer alguns contatos com pessoas próximas, que já colaboravam com ela, como o diretor de responsabilidade social de uma empresa privada, que conheceu após uma reunião para pedir apoio financeiro para o instituto.

No caso da OVO, a equipe foi formada inicialmente por quatro amigos fundadores. Depois que começaram a trabalhar na comunidade, conseguiram a adesão de 12 voluntários da Vila Pantanal. O grupo de trabalho oscilava muito; houve época em que somente três pesso-

as colaboraram ativamente e, em outra, chegou a ter 27 voluntários.

O Instituto Maitri começou com o trabalho de Monalisa em conjunto com uma amiga e somente depois foi necessário convidar outras pessoas para criar o Instituto Parceiros da Vida Paraná. Poucos membros que participaram da Parceiros da Vida Paraná continuaram na equipe do Instituto Maitri, pois alguns não possuíam o interesse em desenvolver projetos com foco na educação para o consumo, outros estavam morando fora de Curitiba, e, ainda, outros estavam sem tempo disponível para se dedicarem ao voluntariado. Foi preciso convidar novas pessoas para formar a diretoria e os conselhos. Todos os convidados, de algum modo, já estavam envolvidos em outros projetos sociais como voluntários.

5.4 Etapa 3 – Start-Up

Todas as organizações foram registradas como associação civil sem fins lucrativos ou fins econômicos. Somente o Instituto História Viva tinha a qualificação de OSCIP. As outras duas entidades não possuíam nenhum tipo de certificação ou título, mas seus fundadores afirmaram que pretendiam obter a qualificação de OSCIP.

Nas três organizações, os primeiros serviços prestados aconteceram antes da formalização. As primeiras atividades recreativas com as crianças da Vila Pantanal, que influenciaram a criação da OVO, começaram em 2001. Conforme Beno, este primeiro serviço foi para conhecer a comunidade; a segunda atividade já foi mais estruturada. No caso do Instituto Maitri, o primeiro serviço veio da transição de um projeto, que já estava sendo desenvolvido pela Parceiros da Vida, relacionado com a capacitação dos fornecedores da Boutique Solidária. No Instituto História Viva, o primeiro serviço prestado foi mais estruturado; houve um processo de recrutamento de voluntários e, depois, os selecionados participaram de uma capacitação que foi preparada pela própria fundadora com base no processo aplicado pela Associação Viva e Deixe Viver.

Foi constatada uma variação de tempo para a criação formal das organizações. No caso do Instituto História Viva, a fundação ocorreu depois de seis meses do início do processo de

recrutamento de voluntários para o projeto contador de histórias, interligado à Associação Viva e Deixe Viver. Na OVO, a formalização ocorreu após três anos e sete meses do primeiro serviço prestado. A legalização do Instituto Maitri foi um pouco diferente. A entidade surgiu após uma alteração contratual no estatuto social do antigo Instituto Parceiros da Vida Paraná. Este instituto foi criado aproximadamente um ano após a prestação do primeiro serviço na área de comunicação e *marketing*; e o Instituto Maitri após quatro anos.

Nos três casos, a localização da sede, registrada no estatuto, é o endereço residencial dos próprios fundadores. Ter uma sede física não pareceu ser tão importante durante o processo de criação das organizações sociais estudadas, principalmente porque as três organizações são prestadoras de serviços e não precisavam ter um local exclusivo fixo para iniciar seus projetos, além do alto custo para manter uma sede, devido aos gastos com aluguel, luz e água.

Os fundadores, inicialmente, elaboravam e trabalhavam com seus projetos em suas residências e utilizavam equipamentos próprios, como computadores, móveis e materiais. Mantinham o contato com seus voluntários principalmente pela *internet* e, quando era necessário reunir a equipe de trabalho; o local do encontro geralmente acontecia nas residências desses fundadores.

O Instituto História Viva, recentemente, havia conseguido a concessão gratuita de um pequeno quarto no fundo de um salão de beleza, que foi transformado informalmente em sede da organização; era um local provisório e com espaço limitado. No caso do Instituto Maitri, Monalisa afirmou procurar um imóvel para alugar e transformá-lo em sede, pois a falta desta dificultava a reunião de todos os voluntários num mesmo período. Enquanto isso, utilizava ainda o espaço físico e os equipamentos disponibilizados na Boutique Solidária. O fundador da OVO não demonstrou interesse em buscar um local para ser a sede da organização.

Ter uma sede não foi tão importante nos momentos iniciais da criação porque os voluntários é que se deslocam até as comunidades (público-alvo) para prestarem seus serviços. Os voluntários do Instituto História Viva visitam

os hospitais. O Instituto Maitri consegue as salas de aula para ministrar seus cursos com os parceiros e apoiadores. E a OVO atua na própria Vila Pantanal. O estudo de Borges *et al.* (2005) demonstrou também que a maioria dos empreendedores convencionais iniciou seus negócios na região em que moravam. A maioria das firmas começou com nenhum ou com poucos empregados (no período de *start-up* 80% tinham cinco empregados ou menos). Os autores concluíram que a decisão de lançar um negócio por meio de uma estrutura leve, com poucos empregados e, algumas vezes, na própria casa do empreendedor podia ser não apenas devido à escassez de recursos financeiros, mas também devido a uma escolha pessoal.

Com relação à escolha do local de atendimento, Roseli afirmou que, de início, buscou hospitais públicos porque acreditava que os pacientes de baixa renda possuíam uma carência maior; mas, depois percebeu que, independente da classe social, as pessoas que estão internadas passam por uma mesma situação de fragilidade, por isso planejou realizar parcerias com hospitais particulares para atender mais pacientes. A OVO selecionou atuar na Vila Pantanal devido à experiência anterior de um dos fundadores nesta comunidade. A região possui uma infraestrutura precária, e os moradores têm péssimas condições de vida; fato comprovado durante a coleta de dados. No caso do Instituto Maitri, o local de atendimento depende do público-alvo de cada projeto. Como a organização trabalha com educação para o consumo, não existe somente um tipo de público atendido; crianças, jovens e adultos de diversos locais participam de seus projetos. Palestras e cursos são realizados em escolas ou em espaços cedidos pelos parceiros.

Com relação ao primeiro equipamento comprado, o Instituto História Viva e o Instituto Maitri, ainda na época da Parceiros da Vida Paraná, adquiriram um computador, por meio de recursos doados por seus patrocinadores iniciais. Os primeiros recursos da Parceiros da Vida Paraná também foram utilizados para montar a Boutique Solidária. Os móveis utilizados no Instituto História Viva foram adquiridos por meio de doações e alguns dos equipamentos são da própria fundadora. No caso da OVO, o fundador afirmou que nunca houve uma

preocupação com relação à compra de equipamentos; os primeiros recursos financeiros adquiridos foram gastos com serviços, como o de transporte para os passeios com as crianças, e o de contabilidade. Também foram comprados materiais de papelaria para as atividades. O fundador afirmou que a organização prefere gastar os recursos com a atividade fim.

A abertura de uma conta bancária exclusiva para uma organização social é considerada uma atividade essencial somente após a realização de uma grande parceria que envolve a doação de recursos financeiros para a entidade, pois o patrocinador geralmente exige a abertura da conta. Este fato pode ser notado no Instituto História Viva, que abriu conta bancária depois que conseguiu um patrocinador e, também, no Instituto Maitri, pois Monalisa afirmou que a conta bancária foi aberta ainda na época da Parceiros da Vida Paraná, quando começou a receber o primeiro patrocínio. Além da conta institucional, foi necessário abrir outras, para cada projeto desenvolvido, pois em alguns casos o parceiro exigia a exclusividade de uma conta para controlar melhor os gastos do projeto. Na OVO, apesar de já possuir cinco anos de fundação, a conta está em nome do tesoureiro, que é o responsável por controlar os recursos da organização. Esta organização não possui um grande patrocinador; portanto, a abertura de uma conta institucional não é considerada tão necessária. O fundador acabou afirmando que planeja abrir uma conta, mesmo tendo poucos recursos.

5.5 Etapa 4 - Operacionalização

Sobre os resultados gerados pelas organizações, os fundadores afirmaram ter dificuldades para mensurá-los. Mesmo assim, todos tentaram apresentar dados que pudessem demonstrar os resultados produzidos. O Instituto História Viva apresentou o número de voluntários formados nos processos de capacitação e as horas doadas nos hospitais e eventos, além dos números das crianças, seus familiares e membros da equipe médica atendidos. A OVO mostrou que 80% das crianças continuam a participar nos projetos desenvolvidos pela entidade. O Instituto Maitri trabalha com as comunidades dos 60 fornecedores da Boutique Solidária; a

fundadora afirmou que isso transformado em número de pessoas beneficiadas significa aproximadamente 2.000; ela relatou também os seis planos de comunicação e *marketing* que foram desenvolvidos na época do Instituto Parceiros da Vida Paraná.

Todos os fundadores acreditam que os resultados de seus trabalhos ultrapassam os números citados. O resultado de uma organização social é difícil de ser mensurado, mas todos acreditam que os trabalhos desenvolvidos melhoram as vidas das pessoas atendidas. A divulgação inicial dos trabalhos das organizações, a OVO e o Instituto Maitri, ainda na época da Parceiros da Vida Paraná, era feita por meio do “boca a boca”, isto é, as pessoas atendidas indicavam o trabalho da entidade para outras, além dos próprios voluntários. No caso do Instituto História Viva, existe uma assessora de imprensa voluntária que auxilia na divulgação.

Apesar de existirem várias pessoas juridicamente nas organizações, isto é, descritas no estatuto social, poucas participam diretamente da gestão, auxiliando nas atividades operacionais. Na OVO, a gestão é realizada praticamente pelo presidente que, também, é o encarregado de arrecadar os recursos, o tesoureiro que controla a conta financeira, o secretário que é responsável pela parte de recursos humanos e três educadores que atuam diretamente na comunidade. A gestão do Instituto Maitri está em processo de planejamento; anteriormente, a equipe operacional da Parceiros da Vida Paraná era composta por quatro integrantes. Em 2004, a equipe se desfez, restando apenas Monalisa, que trabalhou praticamente sozinha até a criação do Instituto Maitri. A nova equipe de trabalho está em processo de formação; os voluntários trabalham de forma individual em atividades distintas; por isso, nem todos se conhecem. Monalisa reúne-se quase toda semana com essas pessoas, mas em momentos diferentes. Como a equipe está sendo formada, a fundadora espera reunir todos os membros participantes para agrupar os planejamentos individuais de cada área e construir um planejamento maior, da entidade como um todo.

No Instituto História Viva, a gestão é realizada principalmente pela fundadora e os três diretores executivos. Existem duas psicólogas

voluntárias, que ajudam na área de desenvolvimento humano. Há uma grande rotatividade de pessoas nas atividades operacionais, pois a maioria dos voluntários não trabalha de forma fixa. A mudança do conselho consultivo, do tesoureiro e do secretário está sendo planejada, devido à pouca participação desses membros nas atividades do instituto.

Sobre os projetos das organizações sociais estudadas, foi possível constatar uma grande variedade deles implantados e que estão em processo de planejamento. As organizações estudadas criam projetos com grande facilidade e tentam colocar na prática essas ideias, apesar de, muitas vezes, não conseguirem devido à falta de recursos, como no caso do Instituto História Viva, com os projetos do Centro Cultural e Rota do Chef. Porém, os projetos não são descartados; ficam aguardando os recursos para serem implantados. Os projetos variam bastante, contendo objetivos e duração diferentes. Numa mesma organização, existem projetos que são desenvolvidos para atingir públicos diferentes; por isso, a necessidade de criar atividades específicas para conseguir alcançar o objetivo determinado.

6 CONCLUSÕES

Comparando os resultados da pesquisa realizada, com o modelo de Borges *et al.* (2005), é possível notar semelhanças e diferenças entre o processo de criação de empreendimentos com fins sociais e de empreendimentos convencionais. As etapas de iniciação, *design* e preparação, *start-up* e operacionalização aconteceram de forma semelhante nos empreendimentos com fins sociais estudados; porém, algumas atividades não ocorreram e outras apareceram em fases diferentes.

Nos três casos, a prestação dos serviços teve início antes mesmo da formalização da criação; de forma diferente das organizações comerciais que precisam primeiramente da legalização para conseguir atuar. A formalização da instituição social é importante, principalmente, para auxiliar na captação dos recursos financeiros necessários para a execução das atividades. Como os serviços foram prestados antes mesmo de as organizações serem criadas, esta atividade pode ser posicionada na etapa de iniciação

e não na de *start-up*, como indicado no processo de criação de empreendimentos comerciais.

Na etapa de *design* e preparação, verificou-se que o plano de negócio não foi desenvolvido, pois os entrevistados afirmaram não terem feito ações de planejamento para criar a entidade; somente, depois, para auxiliar na gestão organizacional. Os fundadores não realizaram estudo de mercado; escolheram a área de atuação e o público alvo conforme suas experiências anteriores, suas vontades e pelo prazer proporcionado ao trabalhar no setor, além de perceberem, intuitivamente, a existência de uma necessidade que poderia ser atendida. Com relação aos recursos, em dois casos, inicialmente, foram utilizados os dos próprios fundadores; somente depois da criação oficial das organizações, é que eles conseguiram captar os recursos externos, por meio de patrocínios e parcerias; portanto, esta atividade pode ser transferida para a etapa de *start-up*. Como os entrevistados não registraram a marca e/ou patente, esta atividade não foi mencionada. A fase de *design* e preparação pode ser considerada, no caso dos empreendimentos com fins sociais, como a etapa antecedente à formalização da organização; portanto, pode ser inserida a atividade de elaborar e aprovar o estatuto social.

Na etapa de *start-up*, não foi possível confirmar a presença, em todos os casos estudados, do compromisso com o projeto em tempo integral; os fundadores desenvolvem ou buscam outros trabalhos para complementar a renda financeira; por isso, esta atividade pode não ser inserida nesta fase. A contratação de empregados e as primeiras vendas também não foram relatadas pelos entrevistados; somente Monalisa afirmou que existem duas pessoas contratadas para trabalhar no projeto da Boutique Solidária; porém, no Instituto Maitri não existem empregados. As entidades trabalham com voluntários e prestam seus serviços de forma gratuita. As vendas de produtos acontecem, geralmente, com o objetivo de arrecadar fundos para manter a organização.

A última etapa, operacionalização, aconteceu de modo semelhante aos dos empreendimentos comerciais. Apesar disso, esta fase apresentou informações que não estão muito relacionadas com a criação em si; estão mais ligadas

à área de gestão; por isso, é necessário buscar teorias específicas para um conhecimento maior sobre as atividades desta etapa. Apesar de as organizações atuarem em áreas diferentes, foi possível perceber algumas atividades que ocorreram de forma semelhante durante os processos de criação.

Abaixo, segue uma proposição de quadro teórico que resume as principais atividades desenvolvidas em cada etapa do modelo de Borges *et al.* (2005), voltadas para a criação de empreendimentos com fins sociais.

Apesar de o quadro teórico proposto apresentar um formato padrão, com uma sequência lógica, é preciso destacar que as atividades descritas nas etapas do processo de criação de empreendimentos com fins sociais nem sempre ocorrem nessa ordem; algumas podem ser desenvolvidas antecipadamente, outras depois, ou até mesmo acontecerem de forma simultânea. Vale ressaltar que o quadro teórico proposto é apenas uma tentativa de aproximação com a realidade, que é certamente muito mais complexa do que a apresentada. O objetivo desta proposta é servir como referência para que empreendedores e estudiosos do setor possam compreender um pouco mais sobre o processo de criação de organizações com fins sociais.

Poucas dificuldades foram citadas pelos entrevistados. Agrupando as respostas dos três casos, foi possível perceber que, na etapa de

iniciação, dependendo da área em que a organização pretende atuar, pode existir certa dificuldade para definir claramente os objetivos e o público-alvo a ser atingido. Na fase de *design* e preparação, não foram apontados problemas; porém, foi observada a necessidade de escolher melhor as pessoas para compor a diretoria e os conselhos, pois os próprios fundadores relataram que muitos membros não se envolviam e nem participavam das atividades. Na etapa de *start-up*, foram citadas dificuldades para obter os recursos financeiros, os patrocínios e parcerias. Na fase de operacionalização, foi relatado o maior número de problemas, que estavam relacionados com a falta de planejamento, falta de pessoas especializadas para desenvolver as atividades, dificuldade na mensuração dos resultados para apresentar aos patrocinadores e a falta de um bom sistema de comunicação.

Na pesquisa de Borges *et al.* (2005), o último estágio foi também o que apresentou mais obstáculos para os empreendedores convencionais, pois os entrevistados da amostra estudada afirmaram que era particularmente difícil obter os fundos necessários para uma segunda rodada de investimentos, para manter ou aumentar as operações. Além disso, os autores verificaram, nesta fase, a dificuldade dos empreendedores de conciliar o tempo requerido pela empresa com a família e as atividades sociais. A dificuldade de acesso a fontes de capital e a administração

Quadro 2 – Quadro teórico proposto para o processo de criação de organizações com fins sociais.

ETAPAS	PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS
Iniciação	• Escolha da área de atuação, público-alvo e local de atendimento.
	• Prestação do primeiro serviço.
	• Decisão de criar uma organização independente.
<i>Design e Preparação</i>	• Busca de informações para criar a organização.
	• Escolha dos membros participantes para formar a diretoria e os conselhos.
	• Elaboração e aprovação do estatuto social.
<i>Start-up</i>	• Registro da organização no cartório.
	• Busca por patrocinadores e parcerias.
	• Abertura da conta bancária.
	• Compra do primeiro equipamento.
Operacionalização	• Elaboração e desenvolvimento de projetos.
	• Divulgação da organização.
	• Gestão da organização.
	• Planejamento das atividades organizacionais.
	• Busca por uma sede da organização.

Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras com base nos dados coletados.

financeira foram mencionadas pelos empreendedores convencionais em todos os estágios do processo de criação. Mesmo assim, eles afirmaram que o dinheiro não era o único tipo de recurso necessário para iniciar um negócio, mas, também, a experiência, a reputação, os sócios, a tecnologia e o conhecimento relacionados com seus produtos e serviços.

Os casos estudados mostram que não é difícil criar um empreendimento com fins sociais, pois os entrevistados não apontaram grandes obstáculos durante o processo de criação. No caso da fundação de uma associação civil sem fins lucrativos, basta seguir as instruções e os modelos disponíveis, elaborar o estatuto social, convocar os membros e registrar a organização em cartório. Devido a esta facilidade, muitas entidades são criadas no país contendo objetivos sociais somente no papel, embora, na realidade, sejam falsas instituições não governamentais, cujos membros se aproveitam dos benefícios fiscais e das doações para conseguir vantagens pessoais. Este fato ocasiona grandes prejuízos para as entidades sérias que atuam realmente com a intenção de amenizar os problemas existentes na sociedade. No entanto, apesar dessa facilidade, conseguir a manutenção e a sobrevivência da instituição, após a sua fundação, mostrou ser mais complicado e difícil. Os problemas mencionados pelos entrevistados estão relacionados mais com a questão da gestão do que com a criação (captação de recursos e comprometimento das equipes de trabalho).

Os resultados demonstram a necessidade de uma reflexão maior sobre os tipos de estímulos que devem ser oferecidos às novas organizações com fins sociais. É preciso orientar os empreendedores para fortalecer as entidades existentes, por meio de programas de apoio e de treinamento gerencial voltados especificamente para essas organizações, ou seja, para atender as dificuldades com relação à captação de recursos, planejamento, desenvolvimento de redes de colaboração e gestão de voluntários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais - ABONG. Recuperado em 22 janeiro, 2006, de <http://www.abong.org.br>.

Alvord, S. H.; Brown, L. D.; & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: an exploratory study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40 (3), 260-282.

Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company, Inc (2001). *Empreendimentos Sociais Sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais*. São Paulo: Petrópolis.

Barendsen, L.; & Gardner, H. (2004). Is the social entrepreneur a new type of leader? *Leader to Leader*, New York, 34, 43-50.

Borges, C.; Simard, G.; & Fillion, L. J. (2005). *Venture Creation Processes in Quebec. Research Findings 2004-2005*. Working Paper, 2005-07, HEC Montréal.

Carter, N. M.; Gartner, W. B.; & Reynolds, P. D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11, 151-166.

Dees, G. J. (1998). *The meaning of "social entrepreneurship"*. Recuperado em 18 agosto, 2005, de http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf.

Dornelas, J. C. A (2001). *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus.

Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10 (4), 696-706.

Gelderen, M.; Thurik, R.; & Bosma, N. (2005). Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small Business Economics*, 24, 365-380.

Global Entrepreneurship Monitor (2005). *Empreendedorismo no Brasil 2004: sumário executivo*. Curitiba: IBQP.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35 (2), 57-63.

Johnson, S. (2003). *Young Social Entrepreneurs in Canada*. *Canadian Centre for Social Entrepreneurship*. Recuperado em 30 maio, 2006, de <http://www.bus.ualberta.ca/ccse/Publications>.

Katz, J.; & Gartner, W. B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13 (3), 429-440.

Laville, C.; & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: ARTMED.

- Liao, J.; & Welsch, H. (2002) .The temporal patterns of venture creation process: an exploratory study. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. United States, Massachusetts.
- Melo Neto, F. P.; & Froes, C. (2002). *Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Roberts, D.; & Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: the concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 1 (7) 45-51, 2005.
- Roper, J.; & Cheney, G. (2005). Leadership, learning and human resource management: the meaning of social entrepreneurship today. *Corporate Governance*, 5 (3), 95-104.
- Saunders, M. N.K.; Lewis, P.; & Thorhill, A. (2000). *Research Methods for Business Students*. 2. ed. Harlow: Pearson Education.
- Vieira, R. M. F. (2001). *Elaboração de projetos sociais: uma aplicação*. Dissertação do Mestrado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.
- Yin, R. K.(2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.