



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES

KAROLINA DE MELO SILVA

EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM ECOSISTEMAS DE INOVAÇÃO

JOÃO PESSOA
2020

KAROLINA DE MELO SILVA

EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM ECOSISTEMAS DE INOVAÇÃO

Dissertação apresentada como requisito para aquisição do título de mestre no Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, da Universidade Federal da Paraíba.

Linha de pesquisa: Aprendizagem em organizações

Orientador: Prof. Dr. Miguel Mauricio Isoni

JOÃO PESSOA
2020

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586e Silva, Karolina de Melo.
Empreendedorismo social em ecossistemas de inovação /
Karolina de Melo Silva. - João Pessoa, 2020.
124 f. : il.

Orientação: Miguel Mauricio Isoni.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Empreendedorismo social. 2. Inovação social. 3.
Ecossistema de inovação. 4. Negócio de impacto social.
I. Isoni, Miguel Mauricio. II. Título.

UFPB/BC

CDU 658.012.2(043)

KAROLINA DE MELO SILVA

EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM ECOSISTEMAS DE INOVAÇÃO

Dissertação apresentada como requisito para aquisição do título de mestre no Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, da Universidade Federal da Paraíba.

Linha de pesquisa: Aprendizagem em organizações

Data da defesa: 04/09/2020

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Miguel Mauricio Isoni
Orientador - MPGOA/UFPB

Profa. Dra. Rita de Cássia de Faria Pereira
Membro interno - MPGOA/UFPB

Prof. Dr. Daniel Pardini
Membro Externo - FUMEC/MG

Aos empreendedores e empreendedoras sociais
de Pernambuco.

AGRADECIMENTOS

Expresso minha mais sincera gratidão à todos aqueles que estiveram presentes, fisicamente ou não, antes e durante esse processo. À Deus, por toda a energia que habita em meu íntimo, dando-me ânimo para seguir adiante na busca dos meus objetivos. Aos meus pais, Ubiraci e Marluce, que cumprem cada dia essa missão com tanto amor, zelo e dedicação, enfrentando obstáculos (às vezes inimagináveis por mim) para me oferecer as ferramentas necessárias, de forma que, com elas, eu pudesse construir quem sou e o que realizei até aqui. À minha irmã, Annie, que sempre me incentivou e inspirou a acreditar mais em mim mesma. Ao meu irmão, Adan, que se tornou um dos meus melhores amigos e apoiadores. À minha tia Lourdes que me ensinou em vida e em sua partida, enquanto eu redigia esta dissertação, a apreciar as coisas mais simples. À minha tia Leide, por estimular e comemorar com tanta alegria as minhas conquistas. Enfim, às mulheres da minha família, verdadeiros exemplos de sabedoria, força e perseverança. Ainda preciso agradecer aos amigos que (re)encontrei nessa vida pela cumplicidade e por me ajudarem a atravessar os dias mais difíceis dessa jornada. Ao Prof. Msc. Alfredo Sotero, que foi um verdadeiro mentor na minha trajetória acadêmica, socorrendo-me nos momentos de insegurança; e ao orientador desta dissertação, Prof. Dr. Miguel Isoni. Finalmente, declaro minha imensurável gratidão à Denise Durey e Giulliana Lobo, fundadoras do Dona Obra; Eline Letícia, do Abra; Alice Souza, do Verific.ai; Liz Matos e Bruno Farias, do Desataa, pelo carinho, atenção e confiança que depositaram em mim e pela contribuição fundamental nesta pesquisa.

RESUMO

Por muito tempo o terceiro setor se encarregou de suprir as necessidades e amenizar os sintomas dos problemas sociais que não eram atendidos pelo Estado. Sob pressão, organizações e empresas privadas incorporaram uma política de responsabilidade social e ambiental. Até que o empreendedorismo social abriu espaço para uma nova concepção de mercado, contemplando negócios com propostas inovadoras de impacto social que associam o lucro às suas atividades, não como fim, mas como meio de garantir a sustentabilidade e de atingir os objetivos pretendidos. Em Recife, núcleo de um dos ecossistemas inovadores mais prósperos do país, os negócios de impacto emergem em um contexto que ora lhes oferece oportunidades, ora impõe restrições. Sendo assim, a dissertação a seguir persegue o objetivo de identificar os fatores externos que atuam nessa dinâmica e compreender como eles constroem ou impulsionam o desenvolvimento de negócios de impacto social dentro do ecossistema pernambucano. A análise parte de uma extensa investigação teórica, onde se apresentam as principais premissas desse setor emergente, e do estudo de casos múltiplos. Focalizando na perspectiva do empreendedor social, representantes de quatro negócios de impacto locais foram ouvidos nesta pesquisa em entrevistas semiestruturadas, como forma de explorar as experiências e os fenômenos em profundidade. Os dados coletados nas entrevistas e em fontes secundárias foram contemplados de acordo com o processo da análise de conteúdo apresentado por Bardin (1977). Para responder à problemática apresentada, identifica-se primeiramente os elementos do ecossistema que interagem no desenvolvimento dos negócios de impacto locais, tendo como base a teoria sobre ecossistemas elaborada por Spiegel (2017) e Stam (2015). Aliada a essa perspectiva a pesquisa se orienta, em um segundo momento, sobre as instituições formais e informais, para identificar os fatores impulsionadores e constrangedores envolvidos nesse cenário, fundamentando-se nos estudos de North (1990), Urbano, Toledano e Soriano (2010), Desa (2012), Moore, Westley e Nicholls (2012) e Robinson (2006). Entre as limitações verificadas estão a ausência de normatização específica para os negócios de impacto social, o difícil acesso a investimento, desconhecimento do conceito de negócios de impacto social e predominância da mentalidade convencional de mercado, além da carência de referências locais e histórias de sucesso. Das oportunidades, destacam-se a articulação de instituições de suporte e fomento, o envolvimento incipiente do segundo setor, o estímulo à inovação e a competência local em tecnologia, assim como a visibilidade de problemas sociais provocada pelos impactos da pandemia do coronavírus no Brasil.

Palavras-chave: Empreendedorismo social. Inovação social. Ecossistema de inovação. Negócio de impacto social.

ABSTRACT

For a long time the third sector was in charge of meeting the needs and alleviating the symptoms of social problems that were not addressed by the State. Under pressure, organizations and private companies incorporated a social and environmental responsibility policy. Until social entrepreneurship opened space for a new conception of the market, contemplating businesses with innovative proposals of social impact that associate profit to their activities, not as an end, but as a means of guaranteeing sustainability and achieving the intended objectives. In Recife, the nucleus of one of the most prosperous innovative ecosystems in the country, impact businesses emerge in a context that sometimes offers them opportunities, sometimes imposes restrictions. Therefore, the following dissertation pursues the objective of identifying the external factors that act in this dynamic and understanding how they constrain or stimulate the development of social impact businesses within this ecosystem. The analysis starts from an extensive theoretical investigation, which presents the main premises of this emerging sector, and from the study of multiple cases. Focusing on the perspective of the social entrepreneur, representatives of four local impact businesses were heard in this research in semi structured interviews, as a way to explore experiences and phenomena in depth. The data collected in the interviews and in secondary sources were contemplated according to the content analysis process presented by Bardin (1977). To answer the problem presented, the elements of the ecosystem that interact in the development of local impact businesses are first identified, based on the theory of ecosystems developed by Spiegel (2017) and Stam (2015). Allied to this perspective, the research is oriented, in a second moment, on formal and informal institutions, to identify the motivating and constraining factors involved in this scenario, based on the studies of North (1990), Urbano, Toledano and Soriano (2010), Desa (2012), Moore, Westley and Nicholls (2012) and Robinson (2006). Among the verified limitations are the absence of specific regulations for social impact businesses, the difficult access to investment, ignorance of the social impact business concept and the predominance of conventional market mentality, in addition to the lack of local references and success stories. Among the opportunities, we highlight the articulation of support and development institutions, the incipient involvement of the second sector, the encouragement of innovation and local competence in technology, as well as the visibility of social problems caused by the impacts of the coronavirus pandemic in Brazil.

Keywords: Social entrepreneurship. Social innovation. Innovation ecosystem. Social impact business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O processo da Inovação Social.....	37
Figura 2 – Relacionamento entre Atributos do Ecossistema.....	48
Figura 3 – Elementos-chave, Resultados e Efeitos do Ecossistema.....	52
Figura 4 – Relação entre os Atributos Identificados.....	98
Figura 5 – Fatores que estimulam e constroem os negócios de impacto locais.....	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de empreendedorismo social.....	21
Quadro 2 – O espectro das empresas sociais.....	24
Quadro 3 – Conceitos de Inovação Social.....	32
Quadro 4 – Descrição dos atributos do ecossistema.....	50
Quadro 5 – Dados Verific.ai.....	60
Quadro 6 – Dados Abra.....	62
Quadro 7 – Dados Dona Obra.....	64
Quadro 8 – Dados Desataa.....	66
Quadro 9 – Dados Gerais sobre as Entrevistas.....	68
Quadro 10 – Categorização e organização dos dados.....	70
Quadro 11 – Processo da análise.....	71
Quadro 12 – Categorias e indicadores da análise.....	72
Quadro 13 – Validade e confiabilidade: detalhamento das ações empreendidas.....	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos	17
1.2 Justificativa	18
2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL: CONCEPÇÕES	20
2.1 Distinções entre o empreendedorismo comercial e o empreendedorismo social	24
2.2 Os problemas sociais na perspectiva do empreendedor social	26
2.3 Inovação Social	29
2.4 Valor social e a avaliação do impacto do negócio	40
2.5 Considerações do capítulo	44
3 CONTEXTO: ECOSISTEMAS E TEORIA INSTITUCIONAL	46
3.1 Ecosistema empreendedor ou de inovação	48
3.2 O empreendedorismo social na perspectiva da teoria institucional	52
3.3 Considerações sobre o capítulo	54
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
4.1 Delineamento da Pesquisa	56
4.2 Critérios de Seleção de Casos	57
4.3 Descrição dos Casos	58
4.3.1 <i>Verific.ai</i>	58
4.3.2 <i>Abra: Arquitetura com Propósito</i>	60
4.3.3 <i>Dona Obra</i>	63
4.3.4 <i>Desataa</i>	65
4.4 Coleta de Dados	67
4.5 Análise dos Dados	68
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	74
5.1 Dimensões de Análise	74
5.2 Barreiras e Oportunidades	99
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
6.1 Limitações da Pesquisa	109
REFERÊNCIAS	110
APÊNDICE A - GUIA PARA A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS	122

1 INTRODUÇÃO

Se por um lado, nos últimos séculos, o mundo tem avançado em termos de desenvolvimento científico e tecnológico, por outro, problemas sociais e ambientais como desemprego, pobreza, desigualdade, aquecimento global, violência e exclusão, entre outros, continuam bem acentuados. No entanto, na medida em que estes problemas sociais vão se tornando mais explícitos, vê-se disseminar iniciativas de diferentes naturezas que buscam compreender e tratar as suas causas.

No Brasil, por exemplo, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), de janeiro a março de 2019, foram registrados 13 milhões de pessoas desempregadas, o que corresponde a uma aumento de 12,7% desde a pesquisa realizada no último trimestre de 2018. Neste ano o Fundo das Nações Unidas, Unicef, lançou um relatório sobre a pobreza na infância e adolescência, indicando que seis em cada dez crianças e adolescentes vivem em condições de pobreza no Brasil, o que repercute no seu acesso a direitos básicos como educação, saúde, saneamento básico, moradia e informação (UNICEF, 2018). A taxa de analfabetismo, da mesma forma, apesar de ter ocorrido uma queda de 6,9% em 2017 para 6,8% em 2018, entre pessoas com idade igual ou superior a 15 anos, ainda corresponde a uma parcela significativa da população, contabilizando um total de 11,3 milhões de brasileiros.

Com a pandemia do novo coronavírus em 2020, muitas outras problemáticas se tornaram evidentes ou foram agravadas, mobilizando iniciativas de diferentes naturezas que se preocupam com os impactos durante e pós pandemia. Questões como a precariedade do nosso sistema de saneamento básico e de saúde; a violência contra a mulher, que apresentou alta de 14% apenas em números de queixas entre os primeiros meses de isolamento social no país (MUGNATTO, 2020); a taxa de desocupação entre as pessoas com idade para trabalhar, que atingiu o menor índice registrado desde a primeira pesquisa realizada em 2012 (CABRAL, 2020); além disso, a desinformação e o consumo de *fake news* se demonstraram agravantes no controle da pandemia (PANDEMIA...,2020), assim como outros.

Em cenários como esse, o terceiro setor surge na tentativa de preencher as lacunas não supridas pelo estado ou pelo setor privado, e organizações privadas são pressionadas a se posicionar de forma consciente e responsável em relação à sociedade e ao uso dos recursos naturais. A adoção de objetivos sociais, contudo, não está mais reservada às políticas corporativas de responsabilidade socioambiental ou mesmo ao terceiro setor. De acordo com Anastácio (2018, p. 36), “os processos históricos, tecnológicos, econômicos e culturais têm

levado ao surgimento de novos formatos de iniciativas voltadas à atuação com propósito atrelado ao interesse comum ou público”.

O empreendedorismo social e suas diferentes configurações exemplificam a proposição acima. Muito tem-se investigado sobre o campo no mundo, principalmente a partir do ano de 2005 e mais intensamente na última década, em países como os Estados Unidos e a Inglaterra (PHILLIPS *et al.*, 2014). Dentre as abordagens sobre essa arena do empreendedorismo, discute-se o papel dos empreendedores sociais. O recorte a seguir apresenta o perfil de empreendedor social proposto por Dees (1998, p. 4, tradução nossa):

Os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes de mudança no setor social, ao: Adotar uma missão para criar e sustentar valor social (não apenas valor privado); Reconhecer e buscar incansavelmente novas oportunidades para servir a essa missão; Envolver-se em um processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuos; Agir com ousadia sem ser limitado pelos recursos atualmente disponíveis e; Prestar contas aos clientes e demonstrar responsabilidade pelos resultados obtidos.

Entende-se que os empreendedores sociais não se limitam a depender exclusivamente da filantropia, como muitas instituições do terceiro setor, nem adotam o lucro como primeira finalidade, a exemplo do empreendedorismo tradicional. Enquanto a missão social é a sua motivação principal, o lucro pode existir para garantir a sustentabilidade do próprio negócio (GÄUCÄ; HADAD, 2014; MARINS, 2018). No Brasil, essa formatação foi classificada como setor 2.5, um setor que associa o objetivo social do terceiro setor com o modelo de negócios do segundo, e nele estão inseridos os chamados negócios de impacto ou negócios sociais.

Nem todos, entretanto, compartilham da visão de que um empreendedor social pode associar lucro com missão social (CERTO; MILLER, 2008; PEREDO; MCLEAN, 2006), ainda assim, muitas das produções analisadas reconhecem este formato híbrido como legítimo, embora alertem para a importância do empreendedor se manter constantemente atento ao propósito (DEES, 1998) e ao impacto que se compromete a provocar (ARIDA; BRANDÃO; CÉLIA, 2014).

Impacto social diz respeito às mudanças que podem ser observadas após dada intervenção (ARIDA; BRANDÃO; CÉLIA, 2014). Para esses negócios, acompanhar o impacto é indispensável, visto que comprova o valor social da sua atividade. Ao mesmo tempo, é um grande desafio para muitos empreendedores sociais, uma vez que avaliar o impacto do negócio, além de exigir investimento financeiro e de tempo (ARIDA; BRANDÃO; CÉLIA, 2014), é comum também que os empreendedores encontrem dificuldade para mensurar esses dados.

Dentre as explicações, aponta-se que os dados relevantes para avaliar o impacto produzido não podem ser obtidos por meio de métricas puramente quantitativas e lineares (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006) e as propostas metodológicas ainda não contemplam todas as variáveis. No entanto, como afirmam Arida, Brandão e Célia (2014, p.7), “somente por meio desse processo, o negócio social será capaz de sustentar-se como iniciativa comprovadamente capaz de gerar resultados sociais”.

Um outro conceito atrelado ao empreendedorismo social é o de inovação social, essencial na criação de soluções para os problemas sociais visados pelos empreendedores. No que diz respeito à natureza da inovação, ainda que a concepção popularmente difundida esteja associada à criação de algo completamente novo, Dees (1998) afirma que ela pode estar vinculada a uma ideia já existente, mas articulada em uma nova perspectiva ou aplicada a um diferente contexto. Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, p. 35, tradução nossa) sustentam essa afirmação, quando explicam que

novas soluções surgem de várias fontes – por exemplo, adaptando uma ideia de um campo para o outro, ou conectando elementos aparentemente diversos de um novo modo. É muito raro que uma ideia surja sozinha. Mais frequentemente, ideias crescem a partir de outras, ou da reflexão criativa sobre a experiência. Elas são frequentemente estimuladas ao pensar nas coisas de maneiras novas ou diferentes.

Além disso, faz-se importante esclarecer que a inovação para a transformação social não se completa numa iniciativa isolada, mas surge principalmente a partir de interações e colaboração entre diferentes setores (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008; PHILLIPS *et al.*, 2014). Por isso o *network* é essencial para os negócios sociais, assim como o contato com a comunidade/sociedade, pois favorece o compartilhamento do conhecimento e de experiências entre diferentes instituições e indivíduos engajados nos objetivos de identificar problemas e necessidades, assim como de promover a melhoria social. Segundo Lettice e Parekh (2010), essas redes também podem ajudar os empreendedores a atrair fundos. Dessa forma, estar em um ambiente que promova essas conexões favorece aqueles que aspiram solucionar problemas sociais por meio da atividade empreendedora (LETTICE; PAREKH, 2010).

Em termos gerais, a prática do empreendedorismo social existe antes mesmo da sua formulação teórica (DEES, 2001). O reconhecimento do campo e de sua ação transformadora e sistêmica se deu a partir da década de 80 na Índia, como sugere Domenich (2018), com as iniciativas do americano Bill Drayton de difusão do termo e de apoio aos empreendedores sociais. A sua organização, Ashoka, encontra-se espalhada pelo mundo com o objetivo de

fomentar o empreendedorismo social por meio da criação de “redes e vínculos que proporcionem o fortalecimento de uma massa crítica capaz de incidir em políticas públicas e em instituições – governamentais, não-governamentais e empresariais –, produzir conhecimento e dar visibilidade a soluções inovadoras e de impacto sistêmico para problemas sociais” (ASHOKA, 20--).

Na época em que a Ashoka chega ao Brasil, em 1986, o país estava se reestruturando após a ditadura de 1964 (DOMENICH, 2018), que perdurou até o ano de 1985. Nesse período pós-ditadura, novas configurações de organizações sociais que iam além do terceiro setor já estavam tomando forma (ANASTÁCIO, 2018). Hoje, a sociedade e a comunidade empreendedora brasileira interessada na transformação social, encontra apoio em outras instituições que vêm surgindo e crescendo após o pioneirismo da Ashoka.

As iniciativas de empreender com impacto social tem se propagado cada vez mais e esse crescimento possui relação, por exemplo, com os problemas sociais enfrentados no país e no mundo, com o desejo das pessoas de perseguirem um propósito (DOMENICH, 2018) e com o surgimento progressivo dessas instituições de apoio. No entanto, mesmo com essas motivações, os empreendedores sociais ainda se defrontam com muitas barreiras.

Um exemplo já mencionado é a dificuldade que esses empreendedores têm de avaliar de forma precisa o impacto social gerado, devido, por exemplo, à complexa relação entre os fenômenos. Um evento pode possuir múltiplas causas, não necessariamente correspondendo a uma ação específica, o que impossibilita a compreensão do impacto social apenas por dados numéricos, enquanto, por outro lado, a avaliação qualitativa corre o risco de ser demasiado subjetiva (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Outra barreira identificada no empreendedorismo social, por Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) e Dees (1998), é a captação de pessoal. Por não poder concorrer com as recompensas salariais oferecidas no mercado, torna-se mais difícil reunir especialistas com as capacidades gerenciais, habilidades e competências específicas e necessárias ao desempenho de um negócio. Da mesma forma, a ausência de uma experiência empreendedora pode se configurar como desafiadora para este tipo de empreendedor (HELMSING, 2015).

Um diferente aspecto que também pode ser desafiador é que, embora muitas pesquisas e definições venham sendo desenvolvidas, como mencionado anteriormente, ainda não existe um consenso universal sobre empreendedorismo social ou negócios sociais (BLOUNT; NUNLEY, 2014; GĂUCĂ; HADAD, 2014; MARTIN; OSBERG, 2007; MCCLURG; BOSCHEE, 2003), nem mesmo sobre inovação social (ANASTÁCIO, 2018). Essa falta de um conceito e diretrizes compartilhadas pode, inclusive, se tornar um obstáculo para a própria

compreensão e desenvolvimento do negócio pelos empreendedores sociais (MULGAN, 2006).

Por fim, ainda que as barreiras não encerrem nestas linhas, esses empreendedores podem igualmente se deparar com entraves presentes no contexto, como a presença escassa de investidores e de instituições de fomento (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006), e ambiente regulatório complexo – o Brasil, por exemplo, ocupa a 124ª posição entre 190 países no ranking de facilidades para abrir um negócio, segundo relatório do Banco Mundial (RODRIGUES, 2019) e não possui, até então, uma regulamentação específica para os negócios de impacto (PIPE SOCIAL, 2019) –, entre outros. Estes fatores também podem variar de local e de negócio, assim como outras barreiras podem ser identificadas se analisando as experiências individuais.

Porém, no geral, independente de qual seja a natureza do negócio e onde ele esteja situado, empreender também envolve lidar com incertezas e assumir riscos, visto que são condições próprias da inovação (DEES, 2001; RIES, 2012). Ela, desse modo, exige que o empreendedor esteja disposto a explorar novas oportunidades, aprender com as experiências e desenvolver melhorias de forma contínua (DEES, 2001). Mulgan (2006) reconhece a aprendizagem como atributo importante do processo de inovação social e Eric Ries (2012), afirma que seu papel é fundamental no empreendedorismo, devido às condições de extrema incerteza enfrentadas.

A aprendizagem, inclusive, tornou-se um tema muito discutido no campo da gestão. Muitos pesquisadores e profissionais da gestão organizacional se dedicaram a estudar o processo de aprendizagem nas organizações, apresentando os desafios e a importância de adotá-la na prática do negócio. Garvin (1993, p. 4, tradução nossa) caracteriza uma organização que aprende a partir de cinco condutas principais: "resolução sistemática de problemas, experimentação de novas abordagens, aprendizagem com sua própria experiência e história passada, aprendizagem com a experiência e as melhores práticas de outros e transferência de conhecimento de maneira rápida e eficiente em toda a organização".

Essas atividades podem ser aplicadas tanto na prática dos empreendedores tradicionais, como adaptadas à experiência dos empreendedores sociais, visto que as pesquisas desenvolvidas sobre o empreendedorismo social já apontam para a necessidade, por exemplo, de se pensar em soluções sistêmicas para os problemas sociais (DEES, 2001) que ultrapassem a visão sobre os sintomas e busquem as causas dos problemas (DEES, 2001; LETTICE; PAREKH, 2010); da importância da experimentação e aprendizagem no desenvolvimento da inovação social (MULGAN, 2006); ou do compartilhamento de

experiências e conhecimento por meio do relacionamento entre outros atores do ecossistema (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; LETTICE; PAREKH, 2010; MULGAN, 2006; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; NICHOLLS, 2006; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008; PHILLIPS *et al.*, 2014).

Quando se fala em ecossistema, na linguagem do empreendedorismo, trata-se da combinação entre "elementos sociais, políticos, econômicos e culturais em uma região que apoiam o desenvolvimento e o crescimento de startups inovadoras e incentivam empreendedores nascentes e outros atores a assumir os riscos de iniciar, financiar e auxiliar empreendimentos de alto risco" (SPIEGEL, 2017, p. 2, tradução nossa). De acordo com Isenberg (2010, p. 3, tradução nossa), "isolados, cada [elemento] é favorável ao empreendedorismo mas insuficiente para sustentá-lo [...]. Juntos, no entanto, esses elementos turbinam a criação e o crescimento de empreendimentos".

Sendo assim, o sucesso de um ecossistema no impulsionamento do empreendedorismo em determinada região, segundo Stam e Spiegel (2016), depende da combinação de atributos importantes, como a presença de lideranças fortes, mentores e consultores, profissionais especializados nas necessidades específicas das startups — “instituição humana projetada para criar novos produtos sob condições de extrema incerteza” (RIES, 2012) —, programas de incubação e aceleração de empresas; o apoio do governo na promoção de políticas que beneficiem e incentivem o empreendedorismo, assim como o suporte das grandes corporações.

No estado de Pernambuco, embora ainda enfrentando dificuldades, vê-se desenvolver um ecossistema empreendedor que agora contempla a participação de atores como o governo, instituições de fomento, empresas juniores, espaços de inovação, investidores, incubadoras e aceleradoras de negócio, entre outros (LIGA VENTURES, 2019). Dentro desse ecossistema, iniciativas sociais também estão sendo criadas e apoiadas por algumas instituições intermediárias, como as incubadoras. Essas incubadoras contribuem com essas iniciativas ao oferecer infraestrutura, mentoria, capacitação, recursos e acesso a uma rede de atores-chave para o desenvolvimento da inovação e do negócio (CARAYANNIS; BARTH; CAMPBELL, 2012, p. 9, tradução nossa).

As oportunidades propiciadas pelo ambiente e o desenvolvimento das capacidades internas do negócio são fatores condicionantes de sucesso para o empreendedorismo social (MULGAN, 2006). Ainda que muitos dos desafios, entraves e desequilíbrios do contexto possam ser encarados como oportunidade para inovar e transformar a realidade social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006), o contexto também pode impor alguns

obstáculos nocivos à atividade empreendedora. Então, como o contexto favorece ou limita as oportunidades para o desenvolvimento de soluções inovadoras por negócios de impacto sustentáveis, direcionados às problemáticas sociais e ambientais?

Até então, poucos estudos se detiveram sobre os fatores externos que influenciam o empreendedorismo social (URBANO; TODELANO; SORIANO, 2010). Segundo os pesquisadores, é possível identificar as condições limitantes e favoráveis que agem sobre ele por meio de uma abordagem institucional. De acordo com essa perspectiva, instituições formais e informais adotadas em um determinado contexto social podem desencorajar as expectativas de empreendedores, sejam eles sociais ou não (NORTH, 1990; URBANO; TODELANO; SORIANO, 2010).

Para que se fizesse viável a construção e a sustentação de um ecossistema de inovação em Pernambuco, muitas barreiras institucionais certamente foram – e precisam continuar sendo – dissolvidas ou amenizadas no decorrer do tempo e, embora influenciando a todos, tanto as barreiras como os fatores propulsores, elas adquirem determinadas especificidades quando atuam sobre o empreendedorismo social (URBANO; TODELANO; SORIANO, 2010).

Assim, partindo dessa reflexão, do aporte teórico sobre o tema e da realidade local, busca-se nesta dissertação investigar, a partir da análise das experiências dos empreendedores e empreendedoras sociais, que fatores externos agem como constrangedores ou impulsionadores do desenvolvimento de negócios de impacto em Recife, que é considerado o núcleo do ecossistema de inovação de Pernambuco.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Investigar, a partir das experiências de empreendedores sociais, os fatores externos que constroem ou impulsionam o desenvolvimento de negócios de impacto social em Recife, núcleo do ecossistema de inovação de Pernambuco.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Verificar as principais necessidades e dificuldades sentidas por empreendedores sociais;
- Investigar de que modo o ecossistema de inovação contempla as necessidades destes empreendedores;
- Identificar fatores institucionais que influenciam o desenvolvimento de negócios de impacto na região.

1.2 Justificativa

Assim como as startups e empresas de tecnologia com foco comercial cresceram substancialmente no país e, mais especificamente, em Pernambuco, por meio de estratégias e políticas públicas – a exemplo do Porto Digital¹ – e do apoio de instituições de pesquisa, universidades, entidades privadas e da mobilização de outros atores-chave, o empreendedorismo social também precisa desse entusiasmo para viabilizar o seu desenvolvimento e a propagação de iniciativas bem sucedidas.

Problemas sociais são sentidos em qualquer parte do mundo e exigem soluções inovadoras e sistêmicas capazes de responder à complexidade de determinados fenômenos (DEES, 2001; LETTICE; PAREKH, 2010). Os empreendedores sociais são aqueles que adotam a missão de ir em busca dessas soluções, mas eles não podem fazer isso de maneira isolada (PHILLIPS, *et al.*, 2014); é necessária uma rede de suporte que compreenda a participação do governo, instituições de fomento, organizações privadas, profissionais, entre outros, incluindo a universidade. A universidade é, sobretudo, um importante centro de pesquisa que, dentre todas as suas possíveis formas de contribuição, pode apoiar o avanço desse setor por meio da produção e disseminação do conhecimento de que ainda carecem.

Assim, este estudo demonstra a sua importância no esforço de colaborar com o papel da universidade, preenchendo um pouco a lacuna de investigações no país sobre os negócios de impacto social e o contexto de oportunidades e limitações para o empreendedorismo social. Desse modo, não apenas disponibiliza dados para futuras pesquisas, mas igualmente, dedica-se a dar visibilidade aos negócios de impacto e a influenciar o desenvolvimento de políticas e práticas que reduzam as limitações e explorem o potencial da região de promover soluções para as problemáticas sociais e ambientais da atualidade, por meio do incentivo ao setor 2.5.

Para isso, a pesquisa empreendida se empenha a minimizar as divergências teóricas sobre o tema, fazendo um recorte conceitual de publicações internacionais que sejam compatíveis com o contexto estudado, reunindo um arcabouço teórico que possa orientar empreendedores sociais, a sociedade civil e outras partes interessadas no impacto social; enquanto na perspectiva prática visa construir um panorama, junto aos empreendedores sociais locais, das limitações e oportunidades identificadas dentro do ecossistema local, oferecendo uma base para a construção de estratégias e políticas públicas dirigidas ao setor.

¹ O Porto Digital é um parque tecnológico e uma política pública adotada pelo Governo do Estado de Pernambuco no ano de 2000, com o objetivo de "inserir Pernambuco no cenário tecnológico e inovador do mundo" (PORTO DIGITAL, 20--). A iniciativa surge de uma ação conjunta entre governo, setor privado e academia (PORTO DIGITAL, 2019).

Segundo mapeamento da Liga Ventures (2019), entre os 280 atores identificados no ecossistema de inovação de Pernambuco, encontram-se espaços de *coworking*, empresas juniores, investidores, incubadoras e aceleradoras (incluindo as que atuam exclusivamente com empreendedorismo social), instituições de fomento, espaços e laboratórios de inovação e startups (sociais ou não).

Um mapeamento mais específico sobre os negócios de impacto no Brasil foi divulgado pela Pipe Social no mesmo ano. Este, que é o 2º Mapeamento Brasileiro de Negócios de Impacto Socioambiental, revela dados como o perfil dos empreendedores sociais, os modelos de negócio adotados, os segmentos de atuação, entre outros. O estudo demonstra que essas iniciativas atuam em áreas como tecnologias verdes (48%), cidadania (43%), educação (36%), saúde (26%), serviços financeiros (23%) e cidades (12%). Dentre os 1.002 negócios de impacto identificados, 11% se concentram na região do nordeste (PIPE SOCIAL, 2019).

A pesquisa ainda revela outros dados que ajudam a entender a situação em que se encontram atualmente os negócios sociais sustentáveis e o objetivo da iniciativa é acompanhar a evolução desses negócios no país. Investigações como essa são de extrema relevância, visto que os estudos que abordam os ecossistemas de inovação e empreendedorismo ainda são, em sua grande maioria, generalizantes.

Nas pesquisas revisadas sobre o tema, por exemplo, não se fala especificamente sobre o impacto que o contexto causa no empreendedorismo social e, ainda que existam similaridades com o empreendedorismo comercial, os desafios e necessidades variam de inúmeras formas e graus. Por isso que, afunilando mais a perspectiva de um âmbito nacional para o local, este estudo sentiu a necessidade de explorar e analisar como as atuais condições oferecidas pelo ecossistema – e as instituições envolvidas – contemplam o empreendedorismo social na cidade.

2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL: CONCEPÇÕES

Esta seção apresenta conceitos chaves, presentes na literatura nacional e internacional, que envolvem o empreendedorismo social e a inovação social. Dentre os conceitos analisados estão o de valor, problema e impacto social. Também são discutidas as diferenças entre o empreendedorismo tradicional e o empreendedorismo social, assim como entre a inovação comercial e social, na tentativa de evidenciar os aspectos particulares de cada segmento. Por fim, explica-se o conceito de negócios de impacto adotado no Brasil.

Alguns esforços têm sido realizados para conceituar o empreendedorismo social. No geral, as proposições existentes vinculam o termo com os de valor social, problema e mudança social, impacto social e, muitas vezes, de inovação social (Quadro 1). O campo, no entanto, ainda enfrenta dificuldade em consolidar uma perspectiva que contemple todas as suas nuances, visto que existe uma variedade de configurações de negócios aceitas dentro do empreendedorismo social, como é o caso das organizações híbridas que associam lucro com finalidade social (BLOUNT; NUNLEY, 2014; COMINI, 2016; DEES, 1998; DOMENICH, 2018). Assim explica Domenich (2018, p. 10-11):

Nos últimos anos houve um boom de negócios sociais e de startups preocupados com impacto social. Surgiram também modelos híbridos, os quais se definem por organizações não governamentais que estão apostando na criação de produtos e na prestação de serviços para manter sua sustentabilidade financeira sem perder de vista sua missão. Esses modelos fazem parte do ecossistema do empreendedorismo social, mas não representam sozinhos a solução nem os únicos formatos concebíveis e viáveis.

Algumas terminologias são utilizadas para atender às especificidades de organizações que integram essa esfera do empreendedorismo, dentre elas se apresentam os negócios de impacto, negócios sociais, empresas sociais, negócios inclusivos (COMINI, 2016), além de também se ouvir falar em startups sociais (DOMENICH, 2018; GENÚ, 2018; MATOS, 2017).

De modo geral, o empreendedorismo social pode se concretizar em organizações sem fins lucrativos, com fins lucrativos ou ainda no setor público (AUSTIN, STEVENSON, WEI-SKILLERN, 2006). As variadas configurações que o campo pode apresentar indica um esforço para atender às diversas categorias de problemas sociais existentes. De acordo com Austin, Wei-Skillern e Stevenson (2006, p. 2, tradução nossa),

o principal condutor para o empreendedorismo social é o problema social que está sendo tratado, e a forma organizacional específica que uma empresa social adota deve ser uma decisão com base em qual

formato mobilizaria de maneira mais eficaz os recursos necessários para resolver esse problema.

Desse modo, para além de uma preocupação em diferenciar os formatos que compõem o empreendedorismo social, em termos de atividades lucrativas ou sem fins lucrativos, o que importa compreender neste momento é que o empreendedor social deve priorizar a missão social do negócio, quaisquer que sejam as nomenclaturas e modelos de sustentabilidade adotados.

Quadro 1 - Conceitos de empreendedorismo social

Autores	Ano	Local	Definição
Găucă, O.; Hadad, S.	2014	RO	Empreendedorismo social é a ação de um empreendedor social com uma missão social que reconhece um problema social e o aborda por meio da inovação social e em termos de criação de impacto social e valor social, beneficiando o negócio (sustentabilidade) e a sociedade (escalabilidade). (p. 119)
Zahra <i>et al.</i>	2009	US	Atividades e processos tomados para descobrir, definir e explorar oportunidades, a fim de aumentar a riqueza social criando novos negócios ou gerenciando organizações existentes de uma maneira inovadora. (p. 519)
Martin, R. L.; Osberg, S.	2007	US	[O empreendedorismo social atua de três formas]: (1) identificar um equilíbrio estável, mas inerentemente injusto, que cause a exclusão, a marginalização ou o sofrimento de um segmento da humanidade que não possui meios financeiros ou influência política para obter por si próprio qualquer benefício transformador; (2) identificar uma oportunidade nesse equilíbrio injusto, desenvolver uma proposta de valor social e trazer inspiração, criatividade, ação direta, coragem e fortaleza, desafiando a hegemonia estável do estado; e (3) forjar um equilíbrio novo e estável que libere o potencial aprisionado ou alivie o sofrimento do grupo-alvo, e por meio da imitação e criação de um ecossistema estável em torno do novo equilíbrio, garantir um futuro melhor para o grupo-alvo e até para a sociedade em geral. (p. 9)
Austin, J.; Stevenson, H.; Wei-Skillern, J.	2006	US	Atividade inovadora e de criação de valor social que pode ocorrer dentro ou entre os setores sem fins lucrativos, comercial ou governamental. (p. 2)
Peredo, A. M.; McLean, M.	2006	CA	É exercido onde alguma pessoa ou grupo: (1) visa a criação de valor social, seja exclusivamente ou ao menos de algum modo proeminente; (2) demonstra uma capacidade de reconhecer e de aproveitar as oportunidades para criar este valor ('visionar'); (3) emprega inovação, desde a invenção completa até a adaptação da novidade de outra pessoa, na criação e/ou distribuição de valor social; (4) está disposto a aceitar um grau de risco acima da média na criação e disseminação de valor social; (5) é invulgarmente engenhoso ao ser relativamente destemido por recursos escassos na busca de seu empreendimento social. (p. 25)
Nicholls, A.	2006	US	Atividades inovadoras e eficazes que se concentram estrategicamente na resolução de falhas do mercado social e na criação de novas oportunidades para agregar valor social sistematicamente, utilizando uma variedade de recursos e formas organizacionais para maximizar o impacto social e provocar mudanças. (p. 23)

Fonte: elaborada pela autora, 2020.

Para prosseguir explorando o campo do empreendedorismo social é necessário, primeiramente, revisar os conceitos clássicos do empreendedorismo. O conceito de Joseph Schumpeter, um dos autores do século XX mais citados pelos pesquisadores da área de ciências sociais aplicadas (BIGNETTI, 2011), associa a atividade empreendedora à inovação. Segundo ele, "a função dos empreendedores é reformar ou revolucionar o padrão de produção, explorando uma invenção" (SCHUMPETER, 1942, p. 132, tradução nossa).

O termo empreendedor já existia na França antes de Schumpeter, entre os séculos XVII e XVIII, e sua autoria foi atribuída ao economista Jean Baptiste Say (DEES, 1998). Nesse conceito, os empreendedores eram "os indivíduos aventureiros que estimularam o progresso econômico encontrando novas e melhores maneiras de fazer as coisas" (DEES, 1998, p. 1).

Mais à frente, Howard Stevenson (1983) e Peter Drucker (1985) formularam conceitos sobre o empreendedor que ficaram popularmente conhecidos. Os dois trazem uma abordagem mais contemporânea que envolve uma perspectiva sobre a oportunidade. Para Drucker, as mudanças atingem o empreendedor como uma oportunidade, que ele deve explorá-la. Ele ainda evidencia o papel da inovação, quando revela que empreender não se limita a abrir um novo negócio (DEES, 1998); é preciso que o negócio apresente um caráter inovador.

Stevenson, em sua definição, ressalta que o foco de um empreendedor deve ser a oportunidade e não os limites impostos pelos recursos disponíveis (AUSTIN; WEISKILLERN; STEVENSON, 2006). Ele afirma, assim, que empreendedorismo é "a busca de oportunidades independentemente dos recursos atualmente controlados" (STEVENSON, 1983, p. 3, tradução nossa). Um empreendedor, portanto, deve ser movido pela oportunidade. No caso do empreendedorismo social, a oportunidade é percebida no problema social.

O empreendedorismo social ao que consta na literatura revisada, começou a ganhar força no mundo a partir do século XIX, com a revolução industrial e a urbanização (MULGAN, *et al.*, 2007). Alguns exemplos citados por Mulgan *et al.*, apontam para o surgimento nesse período de "*mutual self-help*, microcrédito, *building societies*, cooperativas, sindicatos, clubes de leitura e líderes empresariais filantrópicos, criando cidades-modelo e escolas-modelo" (MULGAN *et al.*, 2007, p. 10, tradução nossa), como uma ilustração do advento do empreendedorismo e inovação social no mundo.

Mais especificamente no Brasil, como defendido por Domenich (2018), o marco do empreendedorismo social se deu no período pós-ditadura. Segundo ela, a partir desse período "muitos avanços – e outros retrocessos – aconteceram em nossa sociedade. Parte desses avanços pode ser creditada ao papel de empreendedores e de empreendedoras sociais que

tenham o impacto sistêmico e a inovação como premissas” (DOMENICH, 2018, p. 10). Aqui vale observar que a retomada da democracia e a reorganização da sociedade como cenário do surgimento do empreendedorismo social no Brasil é compatível com o que caracteriza este tipo de empreendedorismo um “movimento transformador amplo, cívico, ético democrático, transversal, descentralizado, inovador e exponencial” (MARINS, 2018, p. 13).

O empreendedor social é considerado um agente de mudança (DEES, 1998; SHARIR; LERNER, 2006), que se dedica a solucionar problemas sociais de diferentes complexidades. Uma das habilidades importantes a este empreendedor, para que atinja o seu objetivo, é a capacidade de identificar as necessidades das pessoas, sabendo diferenciar a sua visão de mundo da realidade daqueles a quem pretende atingir (BROWN; WYATT, 2010).

De forma geral, no que diz respeito ao perfil e comportamento do empreendedor social e sua relação com o sucesso ou insucesso organizacional, ainda existem poucas investigações que possam conduzir ao estabelecimento de melhores práticas. Dentre o que se constata na literatura revisada, além do mencionado acima, pode-se apontar a dedicação exclusiva do empreendedor como fator contribuinte para o sucesso do empreendimento (SHARIR; LERNER, 2006); a habilidade de construir *networks* que tenham valor para o negócio e de gerir esses relacionamentos (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006); o interesse em compartilhar as estratégias entre colaboradores de todos os níveis (KAPLAN, 2001) e o compromisso de manter essas estratégias e a avaliação do impacto alinhadas com a missão e objetivos adotados (ORMISTON; SEYMOUR, 2011).

Ainda pode-se acentuar a capacidade de visualizar os problemas sociais numa perspectiva sistêmica (LETTICE; PAREKH, 2010); de monitorar oportunidades e desafios potenciais presentes no contexto, para responder a estes com agilidade (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006); de acompanhar o impacto social gerado (MACCALI; CUNHA, 2015) e a habilidade de comunicar seus resultados para atrair recursos (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Por fim, completando com a contribuição de Dees (1998) já citada na introdução desta pesquisa, tem-se como atribuições importantes à efetivação da mudança social, a habilidade do empreendedor de criar e sustentar o valor social do negócio; identificar e perseguir novas oportunidades que o auxiliem a atingir seus objetivos; envolver-se num processo de inovação, adaptação e aprendizagem contínuo; não limitar suas ideias aos recursos atuais e ser transparente na prestação de contas.

A seguir será discutido um dos atributos essenciais ao papel do empreendedor que é o reconhecimento da oportunidade, ou do problema social, a partir do qual se formulará a base e essência do negócio, ou seja, a missão que se pretende alcançar.

2.1 Distinções entre o empreendedorismo comercial e o empreendedorismo social

Para se chegar a uma compreensão mais clara do que vem a caracterizar o empreendedorismo social, muitos pesquisadores recorrem às distinções entre este e o que Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) definem como empreendedorismo comercial. Segundo eles, essas diferenças estão presentes tanto em termos de propósito ou missão perseguidos, como de identificação da oportunidade e impacto das deficiências do mercado, medição do desempenho e mobilização de recursos (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

A missão social está no cerne de qualquer definição de empreendedorismo social ou do papel desse tipo de empreendedor, independente de qual seja o formato organizacional em que opera. Desse modo, ainda que adquirindo lucro, no empreendedorismo social o foco da atividade deve ser o impacto social, enquanto que o principal objetivo no empreendedorismo comercial é a obtenção de retornos financeiros. Assim, como propõe Dees (1998, p. 2-3, tradução nossa), "a riqueza é apenas um meio de atingir um fim para os empreendedores sociais. Para os empresários, criação de riqueza é uma forma de mensurar a criação de valor".

Quadro 2 - O espectro das empresas sociais

		Puramente filantrópica ←————→ Puramente comercial		
Motivos, métodos e objetivos		Apelo à boa vontade Guiado por uma missão Valor social	Motivos mistos Guiado pela missão e pelo mercado Valor social e econômico	Apelo ao interesse próprio Orientado pelo mercado Valor econômico
Principais Públicos de Interesse	Beneficiários	Não pagam	Taxas subsidiadas ou mistura de pagadores completos e aqueles que não pagam nada	Preços de mercado
	Capital	Doações e subsídios	Capital abaixo do mercado ou combinação de doações e capital de mercado	Capital de mercado
	Mão de obra	Voluntários	Salários abaixo do mercado ou mistura de voluntários e pessoal remunerado	Compensação da taxa de mercado
	Fornecedores	Fazem doações em espécie	Descontos especiais ou mistura de doações em espécie e preço integral	Preços de mercado

Fonte: Dees, 1998.

Ambos também respondem diferentemente às lacunas do mercado. De acordo com Austin, Wei-Skillern e Stevenson (2006, p. 6, tradução nossa), "os empreendedores comerciais tendem a se concentrar em avanços e novas necessidades, enquanto o empreendedorismo social geralmente se concentra em atender às necessidades básicas de longa data com mais eficiência por meio de abordagens inovadoras".

Logo, baseados nisso e na missão pela qual se orientam, uma oportunidade para um empreendedor comercial "deve ter um tamanho total de mercado grande ou crescente" (AUSTIN; WEI-SKILLERN; STEVENSON, 2006, p. 6-7, tradução nossa), enquanto que para o empreendedor social, "uma necessidade, demanda ou falha de mercado reconhecida geralmente garante um tamanho de mercado mais que suficiente" (AUSTIN; WEI-SKILLERN; STEVENSON, 2006, p. 7, tradução nossa).

O terceiro aspecto que se evidencia é a medição do desempenho. Para o empreendedor social, as métricas não são tão claras, quantificáveis, e dificilmente se pode atribuir um resultado a uma ação específica (AUSTIN; WEI-SKILLERN; STEVENSON, 2006; DEES, 1998), o que torna a avaliação do impacto desses negócios complexa, e, em alguma medida, incerta. Como ressalta Dees (1998, p. 3, tradução nossa), "mesmo quando melhorias podem ser mensuradas e atribuídas a uma determinada intervenção, empreendedores sociais frequentemente não conseguem captar o valor que eles criaram numa forma econômica para pagar pelos recursos que eles utilizam".

Enquanto isso, os empreendedores comerciais conseguem avaliar o seu desempenho por meio de "indicadores financeiros, fatia de mercado, satisfação do consumidor e qualidade". (AUSTIN; WEI-SKILLERN; STEVENSON, 2006, p. 3, tradução nossa). Essa diferença, por sua vez, se deve à própria natureza — social ou econômica — dos objetivos pretendidos. Mais à frente, o impacto social e as metodologias de mensuração serão abordadas com mais detalhes.

Quanto à mobilização de recursos, ainda que apresentem similaridades, determinados fatores distanciam as duas realidades (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). No empreendedorismo comercial, os investidores são atraídos pelos retornos financeiros que o investimento pode lhes oferecer; estes investimentos frequentemente são altos. Ainda assim, essas empresas possuem mais liberdade para executar seu plano inicial em comparação aos negócios de cunho social que são mais limitados pelos interesses dos investidores e pela sua disposição para assumir os riscos associados (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

No que diz respeito aos recursos humanos, por não poderem concorrer com os valores oferecidos pelo mercado, os empreendimentos sociais possuem mais dificuldade em concentrar profissionais capacitados em sua equipe de colaboradores. Nesse aspecto pode-se concluir que,

Embora os recursos humanos e financeiros necessários para o sucesso tenham semelhanças entre o empreendedorismo comercial e social, os empreendedores sociais geralmente enfrentam mais restrições: acesso limitado aos melhores talentos; menos instituições, instrumentos e recursos financeiros; e escasso financiamento irrestrito e rigidez estratégica inerente, que prejudicam sua capacidade de mobilizar e implantar recursos para atingir as metas ambiciosas da organização. Para superar algumas dessas barreiras, os empreendedores sociais às vezes optam por uma forma organizacional com fins lucrativos para aumentar sua capacidade de acessar mercados de capitais comerciais e pagar salários mais competitivos para atrair talentos. No entanto, mesmo a forma corporativa não remove todas as restrições, pois os empreendedores sociais são confrontados com o desafio de manter o foco na missão social e, ao mesmo tempo, gerar um retorno competitivo para os investidores (AUSTIN; STEVENSON; WEISKILLERN, 2006, p. 12, tradução nossa).

As diferenças entre o empreendedorismo comercial e o empreendedorismo social parecem mais claras sob esses quatro atributos apresentados, no entanto, as fronteiras entre ambos algumas vezes não são tão evidentes. Ao contrário de serem completamente antagônicos, esses dois compartilham muitas características comuns. Para Bignetti (2011, p. 10), por exemplo, "não há barreiras intransponíveis entre o empreendedor clássico e o empreendedor social. Ambos são inovadores, movidos e comprometidos com uma visão, resilientes, entusiastas e utilizam ferramentas empresariais".

2.2 Os problemas sociais na perspectiva do empreendedor social

No empreendedorismo social, um problema social ao invés de ser encarado como um obstáculo ou ameaça é percebido como oportunidade (AUSTIN; STEVENSON; WEISKILLERN, 2006; DEES, 1998), e, de acordo com a visão de Domenich (2018, p. 9), "um dos fatores que melhor define o empreendedorismo social são as soluções sistêmicas, ou seja, aquelas que atuam na raiz dos problemas e no enfrentamento das estruturas que criam os problemas que querem solucionar".

Desse modo, entende-se que solucionar problemas sociais está por trás da missão de qualquer empreendedor social, e é a capacidade de atingir as causas destes problemas, ao invés de se concentrar nos sintomas, que os torna autênticos agentes de mudança (DEES; 1998; DOMENICH, 2018; LETTICE; PAREKH, 2010). Assim, como agentes de mudança social,

eles geralmente reduzem as necessidades em vez de apenas atendê-las. Eles buscam criar mudanças sistêmicas e melhorias sustentáveis. Embora possam agir localmente, suas ações têm o potencial de estimular melhorias globais em suas áreas escolhidas, seja educação, saúde, desenvolvimento econômico, meio ambiente, artes ou qualquer outro campo social (DEES, 1998, p. 4, tradução nossa).

Pensar globalmente e agir localmente, inclusive, é uma das advertências mais relevantes que acompanha o fenômeno da globalização. Adotar essa perspectiva se tornou fundamental, principalmente, para compreender e solucionar questões sociais e ambientais complexas. Ações locais podem ter implicações a nível global, e tanto podem gerar resultados positivos quanto negativos, que se conectam a outros fenômenos e atingem, por sua vez, a estrutura local, tornando-se difícil identificar claramente uma causa específica a um efeito determinado.

Ainda outra máxima importante para se destacar nesta pesquisa é a da necessidade de contemplar os fenômenos sociais por meio do pensamento complexo, que foi apresentada pelo sociólogo, antropólogo e filósofo francês, Edgar Morin. Essa estrutura de pensamento é igualmente fundamental para identificar e compreender as causas dos problemas sociais, assim como, para promover soluções mais assertivas que possibilitem a transformação social.

Morin (1999) entende que para se aprofundar nas dinâmicas sociais e humanas é preciso desenvolver “um modo de conhecimento que permita compreender como as organizações, os sistemas, produzem as qualidades fundamentais do nosso mundo” (MORIN, 1999, p. 3), por isso ele defende que haja uma reforma no pensamento, reforma essa que supere os modos de simplificação e de tratamento reducionista do conhecimento e promova uma percepção sistêmica dos fatos. Segundo ele,

o pensamento complexo conduz-nos a uma série de problemas fundamentais do destino humano, que depende, sobretudo, da nossa capacidade de compreender os nossos problemas essenciais, contextualizando-os, globalizando-os, interligando-os; e da nossa capacidade de enfrentar a incerteza e de encontrar os meios que nos permita navegar num futuro incerto. (MORIN, 1999, p.7)

O raciocínio de Morin ajuda a compreender não somente como um problema pode estar associado a múltiplas causas, mas também que uma ideia não consegue atingir as raízes do problema agindo isoladamente, o que permite, assim, ampliar a visão que um empreendedor social tem do problema social ou da necessidade a ser endereçada. Por isso, o pensamento complexo ainda desperta para o diálogo entre conhecimentos distintos, que na realidade empreendedora poderia corresponder à colaborações intra e intersetoriais.

Buscar soluções sistêmicas, ao invés de sintomáticas, já é uma prática defendida na linguagem da aprendizagem organizacional, ainda que neste caso esteja mais direcionada a problemas gerenciais. Peter Senge (2017), por exemplo, discute amplamente em sua obra *A quinta disciplina*, a importância do pensamento sistêmico e das soluções fundamentais que podem ser facilmente traduzidas e adaptadas para o campo do empreendedorismo social e dos problemas sociais complexos.

De acordo com ele, soluções paliativas que atingem apenas os sintomas do problema, “tendem a proporcionar, na melhor das hipóteses, somente benefícios imediatos. A longo prazo, o problema reaparece, seguido por uma maior pressão para o alívio dos sintomas. Enquanto isso, a capacidade de oferecer soluções fundamentais pode se atrofiar” (SENGE, 2017, p. 175). Ele ainda explica que a solução fundamental, ao contrário da paliativa, frequentemente leva mais tempo para apresentar resultados, no entanto é a alternativa mais eficaz para lidar com o problema (SENGE, 2017).

Fazendo uma ponte com a literatura sobre o empreendedorismo social, Lettice e Parekh (2010), por exemplo, identificaram em suas pesquisas exatamente o que expõe Senge (2017) quando trata das soluções de problemas organizacionais. Elas afirmam que ao encarar os problemas sociais, a tendência dos empreendedores é tentar amenizar os sintomas, sem sequer investigar a raiz do problema. O que acontece é que essa forma de enfrentar o problema compromete a capacidade transformadora do negócio social. Por isso, Hadad e Găucă (2014, p. 154, tradução nossa) sustentam que para ser bem sucedida, “a maioria das mudanças sociais precisam ser sistêmicas e desafiar o *status quo* ou o pensamento convencional”.

Identificar um problema ou necessidade nem sempre é fácil e algumas vezes os empreendedores adotam aquilo que, na verdade, são suas crenças e pré-concepções sobre o que o problema é. Juntamente com a abordagem sintomática, este se apresenta como outro obstáculo à transformação social. Assim explicam Brown e Wyatt (2010, p. 2, tradução nossa):

Repetidas vezes, as iniciativas vacilam porque não se baseiam nas necessidades do cliente ou do consumidor e nunca foram prototipadas para solicitar feedback. Mesmo quando as pessoas entram em campo, podem entrar com noções preconcebidas sobre quais são as necessidades e soluções. Essa abordagem falha continua sendo a norma nos setores empresarial e social.

Ainda, outro fator que pode comprometer os resultados positivos e duradouros de um empreendimento social é a tentativa de fazer tudo para todos. Em outras palavras, significa

quando o empreendedor social tenta atender a outras necessidades que, muitas vezes, não são compatíveis com a sua missão (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; KAPLAN, 2001), e como afirma Kaplan (2001, p. 359), "tentar ser tudo para todos praticamente garante a ineficácia organizacional". Assim, embora muitos empreendedores sociais sejam movidos pelo desejo de transformar as condições sociais, que apresentam múltiplos aspectos, não estabelecer um foco pode comprometer sua capacidade de agir com impacto positivo.

Por fim, pode-se concluir que a realidade atual se assemelha ao que Hadad e Găucă (2014, p. 123, tradução nossa) descrevem quando defendem a importância e o potencial da inovação na aplicação de novas ideias para solucionar os problemas sociais:

[...] não importa a variedade de problemas complexos que exijam ser resolvidos, muitos desses problemas sociais ficam sem solução. É por isso que uma das principais missões do século XXI é encontrar novas soluções para os problemas sociais por meio da inovação social. Isso ocorre principalmente porque a inovação social está focada em problemas sociais e na criação de valor social.

Além disso, como afirma Ferrarini (2016, p. 464), a inovação pode ser utilizada para ultrapassar as "ações paliativas, reformistas e parciais" que mais facilmente retardam os efeitos, mas não tratam os problemas.

Em vista disso, o tópico seguinte se dedica à inovação social, seus conceitos, relevância, processo, características, critérios, entre outras questões a ela relacionadas.

2.3 Inovação social

Na mesma medida do progresso, novos desafios são impostos e novos problemas surgem ou se tornam mais complexos que já não reagem mais às soluções tomadas anteriormente. Para acompanhar essas mudanças, a inovação se faz fundamental, ainda mais na velocidade e volatilidade do tempo atual.

Ela, vale evidenciar, ultrapassa o objetivo de atingir vantagem competitiva ou o desenvolvimento econômico, aos quais por muito tempo o conceito de inovação foi exclusivamente vinculado (BIGNETTI, 2011), para abrir espaço às transformações e melhorias que a inovação pode promover pelo bem-estar social. A definição de Howaldt e Schwarz (2010), por exemplo, já abrange essa amplitude. Segundo eles, "inovações são intervenções deliberadas destinadas a iniciar e estabelecer desenvolvimentos futuros relacionados a tecnologia, economia e prática social" (HOWALDT; SCHWARZ, 2010, prefácio, tradução nossa).

A importância de inovar, dessa forma, também pode partir de necessidades sociais não atendidas, fruto dos problemas sociais ainda não superados. Em síntese, segundo verificam Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, p. 9, tradução nossa):

As inovações tornam-se um imperativo quando os problemas estão piorando, quando os sistemas não estão funcionando ou quando as instituições refletem problemas passados e não presentes. [...] O outro fator que impulsiona a inovação é a consciência de uma lacuna entre o que existe e o que deveria existir, entre o que as pessoas precisam e o que lhes é oferecido pelos governos, empresas privadas e ONGs.

O interesse pela inovação social tem se intensificado nas duas últimas décadas (HOWALDT; SCHWARZ, 2010; PHILLIPS, *et al.*, 2014). As razões para esse movimento crescente, de acordo com Howaldt e Schwarz (2010, p. 5, tradução nossa), estão no fato de que

os problemas em parte mudaram radicalmente e se intensificaram em conjunto com a drástica aceleração das mudanças na economia, sociedade e cultura, e a conscientização aumentou claramente quanto ao potencial limitado de que inovações tecnológicas e rotinas estabelecidas de gerenciamento e solução de problemas precisam resolver problemas.

Ainda assim, os investimentos em inovações tecnológicas para uso comercial continuam ultrapassando os investimentos e apoios à inovação social (MULGAN, 2006).

A inovação social tem despertado atenção principalmente no empreendedorismo social, no desenvolvimento de políticas públicas, dentro dos movimentos sociais e dos campos da tecnologia, design e desenvolvimento urbano, entre outros. (MULGAN *et al.*, 2007). Os autores arriscam afirmar ainda que "muitas das inovações mais importantes das próximas décadas devem seguir os padrões da inovação social" (MULGAN *et al.*, 2007, p. 12, tradução nossa).

O tema, no entanto, ainda não se consolidou completamente e muitos debates e contradições envolvem a inovação social. Existem alguns conceitos presentes na literatura que, embora minuciosos, estão um pouco distantes de atender a um consenso geral sobre o que se pode integrar nessa categoria de inovação. Contudo, esta pesquisa se dedica exclusivamente a compreender a inovação social a partir da perspectiva do empreendedorismo social; não é o objetivo, portanto, aprofundar-se em um debate conceitual que não envolva o objeto deste estudo.

A inovação social começou a atrair maior atenção dos pesquisadores há pouco tempo, ainda que as primeiras manifestações do termo tenham ocorrido já na década de 70, com estudos pioneiros como os de James B. Taylor e Dennis Gabor (BIGNETTI, 2011). A

principal razão para isso acontecer agora, segundo Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2007, p. 3, tradução nossa) é que "estruturas e políticas existentes descobriram que é impossível resolver algumas das questões mais urgentes de nossos tempos - como as mudanças climáticas, a epidemia mundial de doenças crônicas e a crescente desigualdade".

Visualizar novas alternativas possíveis tem sido uma necessidade crescente para atender a esses problemas. Além disso, como identifica Bignetti (2011), embora possam ser vistas inúmeras iniciativas de amparo a comunidades carentes, "os resultados, face à escassez de recursos e frente à grandeza do problema, ainda são modestos" e a inovação social vem para atender à essas expectativas insaciadas.

Mesmo diante dessa necessidade, junto à carência de recursos, é possível afirmar também que existem poucos estudos dedicados a apoiar a inovação social e o seu potencial de transformar as estruturas sociais:

apesar da amplitude dos problemas e da crescente preocupação com as falhas de mercado que geram desigualdades, os estudos sobre inovação social ainda não representam parcela significativa das pesquisas acadêmicas, e o conjunto de abordagens, metodologias e práticas ainda não se constituiu num corpo consolidado de conhecimentos. (BIGNETTI, 2011, p. 4)

Bignetti (2011) também revela que a tentativa de se chegar “a uma definição consolidada de inovação social – e principalmente do seu objeto de estudo – entre os diferentes autores e as diferentes instituições resulta [...] num aglomerado de conceitos, alguns particulares, outros gerais, que induz o pesquisador a vagar por caminhos fluidos e tortuosos” (BIGNETTI, 2011, p. 6). Isso explica, em grande parte, o porquê de não se ter estabelecido ainda um consenso no que diz respeito à inovação social (BIGNETTI, 2011; DE BRUIN; STANGL, 2013; PHILLIPS *et al.*, 2014); e o mesmo se dá no campo do empreendedorismo social (BLOUNT; NUNLEY, 2014; DE BRUIN; STANGL, 2013).

Neste caso, no entanto, para garantir que o estudo transcorra no enfoque pretendido, conduz-se aqui a uma análise e compreensão objetiva da inovação social, de acordo com a finalidade, o processo em que se desenvolve, suas particularidades e os fatores que a favorecem dentro do empreendedorismo social.

2.3.1 Conceitos de inovação social

Como dito acima, da mesma forma que acontece no empreendedorismo social, não há consenso sobre o conceito de inovação social, nem das fronteiras que a delimitam (BIGNETTI, 2011; DE BRUIN; STANGL, 2013). São campos de estudo ainda em fase de

maturação na academia. Este tópico se preocupará, assim, em destacar os aspectos comuns e em dialogar os conceitos complementares com o objetivo de reduzir, o máximo possível, a existência de ambiguidades que dificultam a assimilação clara e objetiva do tema.

No recorte apresentado (ver Quadro 3), pode-se identificar que a maioria dos conceitos relacionam explicitamente a inovação social a processos, produtos, serviços, práticas, atividades ou metodologias que servem à criação de novas soluções para problemas sociais ou ambientais, à promoção de mudanças positivas na sociedade e ao atendimento das necessidades sociais.

Quadro 3 - Conceitos de Inovação Social

Autores	Ano	Local	Definição
Domenich, M.	2018	BR	No campo social, a inovação está relacionada a conceitos, a processos, a estruturas ou a metodologias que enfrentam os desafios do presente, produzindo mudanças positivas no mundo – se apoiando ou não em novas tecnologias. (p. 10)
Anastacio, M.	2018	BR	A inovação social [...] refere-se à criação e ao desenvolvimento que podem ser de processos, modelos, métodos, serviços, produtos, programas ou técnicas capazes de transformar de forma positiva e sustentável (econômica, social e ambientalmente) um determinado contexto que envolve problemas sociais e/ou ambientais. E que soluções podem originar-se de um indivíduo, ou grupo de indivíduos, ou setores inteiros, ou, ainda, serem frutos da complementaridade de atores diversificados. (p. 46)
Phillips, <i>et al.</i>	2014	UK	Um processo iterativo moldado pelo compartilhamento coletivo de conhecimentos entre uma ampla gama de organizações e instituições que influenciam desenvolvimentos em determinadas áreas para atender a uma necessidade social ou promover o desenvolvimento social (p. 22)
Bignetti, L. P.	2011	BR	O resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral. (p. 4)
Murray, R.; Caulier-Grice, J.; Mulgan, G.	2010	UK	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que atendem simultaneamente às necessidades sociais e criam novos relacionamentos ou colaborações sociais. Em outras palavras, elas são inovações que são boas para a sociedade e aumentam a sua capacidade de agir. (p. 3)
Howaldt, J.; Schwartz, M.	2010	DE	Uma combinação e/ou nova configuração de práticas sociais em certas áreas de ação ou contextos sociais promovidos por determinados atores ou constelações de atores, de modo direcionado e intencional, com o objetivo de melhor satisfazer ou atender necessidades e problemas do que é possível com base em práticas estabelecidas. (p. 21)
Phills, J. A.; Deiglmeier, K.; Miller, D. T.	2008	US	Uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável ou justa do que soluções existentes e para as quais o valor criado é agregado principalmente à sociedade como um todo ao invés de indivíduos particulares. (p. 39)
Mulgan, G.	2006	UK	Atividades e serviços inovadores motivados pelo objetivo de atender a uma necessidade social e que são predominantemente difundidos por organizações cujos objetivos principais são sociais. (p. 146)

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Algumas correntes defendem que a inovação social pode partir de diferentes origens. Segundo Phills, Deiglmeier e Miller (2008, p 37, tradução nossa), "a inovação pode emergir

em lugares e pessoas fora do escopo do empreendedorismo social e da empresa social. Em particular, grandes organizações sem fins lucrativos, empresas e até governos estão produzindo inovações sociais". Anastácio segue a mesma afirmativa ao indicar que as inovações sociais podem se realizar por meio "de um indivíduo, ou grupo de indivíduos, ou setores inteiros, ou, ainda, serem frutos da complementaridade de atores diversificados" (ANASTÁCIO, 2018, p. 46).

Essa cooperação entre diferentes atores é amplamente considerada como catalisadora da inovação social e tem um papel crucial quando se trata de problemas sociais mais críticos. Como sugere Phills, Deiglmeier e Miller (2008, p. 43, tradução nossa), "os problemas sociais mais difíceis e importantes não podem ser entendidos, muito menos resolvidos, sem envolver os setores sem fins lucrativos, público e privado". Mulgan *et al.* (2007), na mesma linha, defendem que a transformação social se atinge por meio da colaboração entre as grandes organizações e as pequenas iniciativas:

Mudança social depende [...] de alianças entre o que poderia ser chamado de 'abelhas' e 'árvores'. As abelhas são as pequenas organizações, indivíduos e grupos que têm as novas ideias e são móveis, rápidas e capazes de polinizar cruzadamente. As árvores são as grandes organizações - governos, empresas ou grandes ONGs - que são pobres em criatividade, mas geralmente boas em implementação e que têm resiliência, raízes e escala para fazer as coisas acontecerem. Ambas precisam uma da outra, e a maioria das mudanças sociais vem de alianças entre as duas. (MULGAN *et al.*, 2007, p. 20, tradução nossa)

Por isso, muitos compartilham a visão de que não existem barreiras para a inovação social. Ainda assim, existem intensos debates em torno dos contextos específicos em que se produzem inovação social e estes seguem diferentes perspectivas que não serão exploradas neste momento, como explicado anteriormente. O que ocorre é que, ao estudarem a inovação social, alguns pesquisadores são levados a enfatizar o processo ou os resultados (COMINI, 2016; BIGNETTI, 2011) e essa diferença de perspectivas gera algumas divergências.

Importa, entretanto, levantar uma questão sobre a qual reflete Ferrarini (2016), de que nem todas as práticas que se vendem em nome da inovação social conduzem a uma verdadeira e comprometida mudança. Kanter (1999) também se posiciona acerca desse compromisso com a transformação social, sugerindo que antes é necessário haver uma mudança de postura das organizações que lideram ou desejam se envolver em projetos com este objetivo, quando afirma:

as empresas geralmente apenas jogam dinheiro no problema e depois vão embora. O fato é que muitos destinatários da generosidade dos

negócios geralmente não precisam de caridade; eles precisam de mudança. Não mudanças vagas, mas mudanças reais - mudanças sustentáveis, replicáveis e institucionalizadas que transformam suas escolas, suas perspectivas de emprego e seus bairros. E isso significa envolver profundamente os negócios de maneiras não tradicionais. (KANTER, 1999, p. 2, tradução nossa)

Mesmo sendo reconhecida a importância de se explorar ainda mais essa discussão, esta pesquisa deve se restringir a uma das perspectivas de análise apresentadas por Mulgan *et al.* (2007), quando sugerem que, para entender a inovação social, pode-se escolher entre três lentes: indivíduos, movimentos sociais ou organizações.

A primeira lente diz respeito às iniciativas individuais e nela se adota o empreendedorismo social como principal objeto de estudo (BIGNETTI, 2011). Aqui, a inovação social é analisada em um foco nas transformações sociais que são mobilizadas por indivíduos com ideias inovadoras e percepção acurada das necessidades e problemas sociais.

A segunda lente se refere às inovações que partem dos movimentos sociais e geram impacto sobre a vida das pessoas, frequentemente "permitindo que as pessoas resolvam seus próprios problemas, em vez de esperar que o Estado, ou líderes heróicos, resolvam problemas para eles" (MULGAN *et al.*, 2007, p. 16, tradução nossa). Os autores citam, por exemplo, como os movimentos ambientalistas, feministas e os que lutam pelos direitos das pessoas com deficiência, transformaram as estruturas sociais vigentes.

Já na terceira perspectiva, segundo Bignetti (2011, p. 10), entende-se que as inovações sociais também podem partir de "organizações e de instituições existentes ou criadas especificamente para atender necessidades sociais". Ela se diferencia da perspectiva do empreendedor individual "pelo arranjo formal prévio, pela forma inicial de mobilização dos recursos e pelo gerenciamento do processo de inovação". Como o foco deste estudo se concentra no campo do empreendedorismo social será adotada, então, a perspectiva do indivíduo descrita acima.

2.3.2 Inovação tecnológica ou inovação social?

As inovações sociais se diferenciam da destacada inovação tecnológica em pelo menos cinco aspectos, de acordo com Bignetti (2011): valor, estratégia, *locus*, processo e difusão do conhecimento. Contudo, isso não implica dizer que a tecnologia não pode estar a serviço da inovação social, mas existem algumas distâncias em relação à finalidade e objetivos da inovação (HOWALDT; SCHWARZ, 2010) que as tornam singulares. Assim, por exemplo, "os processos, métricas, modelos e métodos utilizados na inovação nos campos comercial ou

tecnológico [...] nem sempre são diretamente transferíveis para a economia social" (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010, p. 6, tradução nossa).

O primeiro aspecto apontado por Bignetti (2011) está associado à concepção de valor. Enquanto a inovação comercial se concentra na retenção de valor, fundamentada no interesse pessoal daqueles que a promovem, a inovação social, por outro lado, dirige-se aos interesses da sociedade (BIGNETTI, 2011).

O segundo aspecto diz respeito à estratégia. Para se atingir os objetivos pretendidos, sejam eles a mudança social ou uma vantagem competitiva, as estratégias envolverão abordagens distintas. Desse modo, na inovação social, "ênfaticam-se as estratégias de vinculação permanente e de cooperação intensa entre os atores envolvidos no sentido de se obterem transformações sociais duradouras e de impacto, que possam representar mudanças nas relações e nas condições sociais" (BIGNETTI, 2011, p. 7).

Quanto ao *locus* de atuação, Bignetti propõe que a inovação tecnológica está centrada no ambiente das empresas. Segundo ele, "altos investimentos em P&D são destinados a gerar inovações radicais e a promover o desenvolvimento de processos e produtos que visam a estratégias de diferenciação no mercado" (BIGNETTI, 2011, p. 7), enquanto a inovação social se volta para atividades que geram impacto em comunidades ou sociedade como um todo (BIGNETTI, 2011).

O quarto aspecto indicado está relacionado ao processo. Para ele, o processo de inovação tecnológica se orienta segundo ferramentas de gestão específicas que conduzem a introdução de novos processos, produtos e serviços dentro da organização (BIGNETTI, 2010, p. 7). Já na inovação social, o processo se dá de forma coletiva, unindo todas as partes envolvidas, fora ou dentro dos limites físicos da organização:

o processo se desenvolve pela participação dos beneficiários e dos atores da comunidade durante todo o projeto. Em outras palavras, é um processo de construção social, de geração de soluções dependente da trajetória. A concepção, o desenvolvimento e a aplicação estão intimamente imbricados e são realizados através da relação e da cooperação entre todos os atores envolvidos. (BIGNETTI, 2011, p. 7)

Por último, Bignetti (2011) expõe que as duas inovações se diferenciam pela forma como consideram a difusão do conhecimento produzido. Na medida em que a replicação de uma inovação social é considerada positiva e assistida com entusiasmo, a apropriação de uma mesma tecnologia por uma empresa concorrente é encarada como violação à propriedade intelectual daquela de onde a ideia se originou. Essas diferentes posições, todavia, correspondem à natureza e finalidade da inovação. O autor ainda explica que

As inovações sociais [...] seguem mecanismos de difusão que favorecem a replicação e a expansão dos resultados a outras comunidades. Assim, a transposição de experiências de uma comunidade a outra, ou entre organizações, é prática comum e alimentada por centros de inovação, redes organizacionais e por diferentes fóruns de discussão de ideias e de apresentação de casos". (BIGNETTI, 2011, p. 7)

Em contrapartida, assim como entre o empreendedorismo social e o empreendedorismo comercial existem similaridades, as duas linhas da inovação também apresentam atributos correspondentes. Howaldt e Schwarz (2010, prefácio, tradução nossa) apontam, por exemplo, que "toda inovação tem uma 'data de validade': assim que uma nova tecnologia ou prática social efetiva se integra no cotidiano da maioria das pessoas, grupos ou instituições envolvidas, seu caráter específico de novidade e inovatividade cessa". Além disso, Bignetti (2011) considera que as inovações tecnológicas muitas vezes apresentam um caráter social e as inovações sociais também podem se utilizar da tecnologia para atingir seus objetivos.

2.3.3 O processo da inovação social

A inovação, seja ela de qualquer natureza, não pode ser reduzida ao seu resultado, pois é a dinâmica entre os dois – processo conduzindo ao resultado e o resultado influenciando o processo – que produz a inovação. Como afirmam Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, p. 30, tradução nossa) "a forma como uma inovação é desenvolvida é tão importante quanto a inovação em si. Os dois estão conectados: o processo impacta no tipo de inovação desenvolvido".

Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) são uns dos poucos pesquisadores que se dedicaram a investigar o processo da inovação social. Eles identificaram que este processo envolve pelo menos seis estágios, não necessariamente sequenciais, mas que servem de base para conduzir uma nova ideia com valor social. Classificaram, portanto, os estágios da seguinte maneira: "prompts, inspirations and diagnoses"; "proposals and ideas"; "prototyping and pilots"; "sustaining"; "scaling and diffusion" e "systemic change" (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010, p. 12).

O primeiro estágio, que eles chamam de *prompts, inspirations and diagnoses*, diz respeito à identificação da oportunidade, problema ou necessidade social. Aqui, eles destacam a importância de se olhar os problemas além dos sintomas, para que a ideia a ser desenvolvida seja capaz de alterar a realidade presente (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010, p. 12). Nesse sentido, Mulgan (2006, p. 150, tradução nossa) revela que "alguns dos melhores

inovadores identificam necessidades que não estão sendo adequadamente atendidas pelo mercado ou pelo estado. Eles costumam conversar e ouvir bem, cavando abaixo da superfície para entender as necessidades e deslocamentos, insatisfações e bloqueios das pessoas".

Figura 1 - O processo da inovação social



Fonte: Murray, Caulier-Grice e Mulgan, 2010.

O segundo estágio representa o momento em que a ideia é formulada. Para isso, existe uma ampla variedade de métodos capazes de despertar *insights*, como por exemplo, eles citam alguns recursos do design; eventos e espaços para *networking* e geração de ideias ou, ainda, que promovam a participação da comunidade; visita de campo, entre outros. Mulgan (2006) destaca, no entanto, que o método mais promissor é aquele que, em primeiro lugar, valoriza a participação dos beneficiários. Segundo ele, "alguns dos métodos mais eficazes para cultivar a inovação social partem da suposição de que as pessoas são intérpretes competentes de suas próprias vidas e solucionadores competentes de seus próprios problemas" (MULGAN, 2006, p. 150, tradução nossa).

Em seguida, as ideias são testadas no estágio que eles denominam de prototipagem e piloto (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Prototipar a ideia para analisar como ela funciona na prática, permite que falhas ou equívocos sejam identificados e que correções ou melhorias sejam realizadas antes da proposta ser efetivamente lançada. De acordo com os autores,

existem muitos métodos em uso para testar ideias e refiná-las, desde os métodos formais de ensaios clínicos randomizados até pilotos e experimentos. Os empreendedores sociais geralmente mergulham na prática e esperam aprender rapidamente, sem usar avaliações ou testes formais. Um dos temas comuns da inovação social contemporânea é que ela geralmente funciona melhor, movendo-se rapidamente para a prática, em vez de gastar muito tempo desenvolvendo planos e

estratégias detalhados. (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010, p. 50, tradução nossa)

Essa fase de experimentação se aproxima do que na inovação tecnológica costumam chamar de Produto Mínimo Viável. Segundo Eric Ries (2012, p. 86), "um MVP é projetado não só para responder a perguntas técnicas ou de design do produto. Seu objetivo é testar hipóteses fundamentais do negócio" que, nesse caso, pode levantar se a questão escolhida realmente tem legitimidade. O criador da metodologia da startup enxuta destaca que esse teste prático de ideias e hipóteses é um impulsionador da aprendizagem.

O quarto estágio se refere à sustentabilidade, ou seja, manter as condições ideais para o bom desempenho do negócio e da inovação. Segundo Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, p. 9, tradução nossa), "envolve aprimorar ideias (e muitas vezes simplificá-las) e identificar fluxos de renda para garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo da empresa, empresa social ou instituição de caridade, que levará a inovação adiante". Eles ainda apontam para seis fatores essenciais que o inovador – ou empreendedor – social deve considerar:

[1] Um modelo de negócios paralelo à ideia central do empreendimento e que define como ele pode se tornar sustentável. [2] Um modelo de governança que fornece um mapa claro de controle e responsabilidade, bem como salvaguardas de proteção (principalmente para protegê-lo de predadores, se o projeto for um sucesso). [3] Fontes de financiamento, capital inicial no curto prazo e fluxos de renda no longo prazo. [4] Um modelo de rede e comunicação para desenvolver o que chamamos de "capital relacional" do empreendimento. [5] Um modelo de pessoal, incluindo o papel de voluntários. [6] Um plano de desenvolvimento para sistemas operacionais - incluindo informações de gerenciamento, sistemas financeiros e de relatórios, TI, sistemas da cadeia de suprimentos e sistemas para gerenciamento de riscos. (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010, p. 59, tradução nossa)

Qualquer empreendedor deseja manter o seu negócio sustentável. O empreendedor social, mais especificamente, preocupa-se com a sustentabilidade do impacto que a sua iniciativa é capaz de realizar (DEES, 1998), todavia, nem todas as ideias conseguem amadurecer e resistir ao tempo, por mais promissoras que elas sejam (MULGAN *et al.*, 2007).

Os motivos para isso podem ser diversos, dentre eles está a dificuldade em atrair recursos cujos interesses do investidor estejam alinhados aos objetivos da inovação social. Felizmente, iniciativas voltadas ao fomento dessa inovação tem se expandido pelo mundo, orientando, investindo ou realizando pontes entre empreendedores e investidores empenhados em assegurar a sustentabilidade dos negócios no empreendedorismo social (CERTO; MILLER, 2008).

Outra fase que integra o processo é a escala e difusão. Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), explicam que escala é um termo importado da produção de massa, mas que na inovação social pode ocorrer por meio de "inspiração ou emulação, ou através do fornecimento de suporte e *know-how* de um para outro, em um tipo de crescimento mais orgânico e adaptável". Todavia, quando se decide escalar com a finalidade de ampliar a abrangência do negócio, o empreendedor social deve estar seguro de que o seu negócio atende às condições ideais para esse crescimento, pois nesses casos,

A escala pode ser um grande investimento de tempo, energia e recursos. Antes de decidir sobre uma estratégia específica, os empreendedores sociais devem determinar se sua organização, incluindo seu conselho, tem vontade e capacidade de desenvolver os recursos críticos para executar com êxito uma estratégia. Se a organização não estiver pronta, os empreendedores sociais devem considerar maneiras de aumentar a prontidão da organização, criar uma nova organização para apoiar o esforço de dimensionamento ou encontrar uma organização existente que possa efetivamente escalar a inovação para eles. (DEES; ANDERSON; WEI-SKILLERN, 2004, p. 31, tradução nossa)

Seguindo essa mesma perspectiva, Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), afirmam que esta é uma das decisões mais desafiadoras para um empreendedor social, visto que muitas vezes este associa o crescimento do negócio com a extensão do impacto, mas nem em todos os casos isso se aplica, ou seja, o crescimento por si só não necessariamente oportuniza a ampliação o impacto. A decisão de escalar deve ser, portanto, bem refletida, para que não comprometa os recursos disponíveis.

No geral, as condições necessárias para um negócio ou inovação social crescer e escalar são difíceis de atingir porque não dependem apenas da capacidade interna da organização, mas também do que o ambiente lhe oferece, ou seja, se ele é favorável para que este tipo de inovação possa prosperar (MULGAN, 2006).

Por fim, a mudança sistêmica envolve a combinação de esforços provenientes de diferentes setores pois, como já mencionado, raramente a transformação das condições sociais mais complexas partirá de uma ação isolada (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008; PHILLIPS *et al.*, 2014). A abordagem sistêmica compreende, ainda, "uma mudança nas relações de poder e uma mudança no modo como as pessoas pensam e veem" (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010, p.7, tradução nossa). Nesse sentido, Lettice e Parekh (2010), identificaram que geralmente as mudanças sociais bem sucedidas são sistêmicas, desafiam o *status quo* e os padrões de pensamento vigentes.

Exposto isso, é importante enfatizar a necessidade do empreendedor conhecer como se desenvolve o processo da inovação social, para que possa atender às suas características particulares e ter êxito com o alcance dos seus objetivos. Como discutido nos tópicos anteriores, diferenças fundamentais separam a inovação tecnológica da inovação social e, ainda que algumas ferramentas e métodos possam ser facilmente transferidos da primeira para a segunda, sem prejuízo da sua natureza, seguir o mesmo roteiro é desconsiderar que as finalidades não são as mesmas e cada uma exige condições, comportamentos e modelos bem específicos.

2.4 Valor social e a avaliação do impacto do negócio

O empreendedorismo social tem nele associado o objetivo de criar valor social em primeiro lugar, embora o lucro possa participar como um meio para se atingir este fim (DEES, 1998). Assim, é comum que dentro da categoria de empreendedorismo social, apresentem-se diferentes arranjos; frequentemente isso ocorre em uma tentativa de encontrar alternativas que possam maximizar o valor social oferecido (NICHOLLS, 2006). Por isso que, segundo Nicholls (2006, p. 12, tradução nossa),

o empreendedorismo social é melhor entendido como uma construção multidimensional e dinâmica que se move através de vários pontos de interseção entre os setores público, privado e social. Os mecanismos organizacionais empregados são em grande parte irrelevantes: os empreendedores sociais trabalham nos setores público, privado e social, empregando formas organizacionais com fins lucrativos, sem fins lucrativos e híbridas (ou uma mistura das três) para fornecer valor social e trazer mudanças.

A preocupação em entender como se identifica o valor social e o que ele representa exatamente, fez com que pesquisadores se dedicassem ao tema. Dentro da literatura revisada foi possível verificar alguns conceitos. Um deles afirma que este valor representa "a criação de benefícios ou reduções de custos para a sociedade – através de esforços para atender às necessidades e problemas sociais – de maneiras que vão além dos ganhos privados e dos benefícios gerais da atividade de mercado" (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008, p. 39, tradução nossa).

Numa perspectiva semelhante, Young (2006) afirma que se cria valor social quando se atende às necessidades legítimas e urgentes dos indivíduos que, de outra maneira, não foi possível suprir; ou ainda, segundo ela, "inovação cria valor social se permitir que as pessoas alcancem mais por menos" (YOUNG, 2006, p. 69, tradução nossa). Uma terceira definição que poderia ser complementada, ou complementar as anteriores, sugere que valor social

"envolve o atendimento de necessidades básicas e de longa data, como fornecimento de comida, água, abrigo, educação e serviços médicos aos membros da sociedade necessitados" (CERTO; MILLER, 2008, p. 267, tradução nossa).

A avaliação do valor criado, no entanto, pode variar de acordo com a percepção dos beneficiários e partes interessadas (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007). Como exposto por Nicholls (2006, p. 19, tradução nossa), "a criação de valor social sempre será pelo menos parcialmente dependente de julgamentos subjetivos e negociados entre as partes interessadas", o que pode gerar confusão na hora de determinar a importância ou valor do negócio, já que nem sempre existe um consenso entre essas visões. Assim sendo, Lepark, Smith e Taylor (2007, p. 185, tradução nossa) sugerem que as organizações devem "adotar uma visão mais ampla e de longo prazo em relação às metas de criação de valor". Segundo eles,

Essa perspectiva é [...] importante porque sugere que haverá pontos de vista diferentes e talvez concorrentes entre os usuários sobre o que é valioso e, portanto, que as organizações devem direcionar tempo e esforço para reconhecer e, até certo ponto, reconciliar essas diferenças. (LEPARK; SMITH; TAYLOR, 2007, p. 185, tradução nossa)

Uma coisa é certa: no empreendedorismo social, "o lucro não é o indicador da criação de valor; [...] impacto social é o medidor. Os empreendedores sociais buscam um retorno social a longo prazo sobre o investimento [...] eles querem criar melhorias duradouras" (DEES, 1998, p. 4, tradução nossa) e essas melhorias levam um tempo para serem percebidas, mas podem ser acompanhadas por meio da avaliação regular do impacto.

O impacto social é, provavelmente, o quesito mais importante para qualificar uma inovação ou empreendimento social, embora os métodos de mensuração não sejam tão precisos. De acordo com Arida, Brandão e Cruz (2014, p. 6), "a avaliação do impacto social associa-se à ocorrência de mudanças em uma comunidade, população ou território a partir da inserção de uma variável conhecida no sistema (um projeto, programa ou negócio social) em uma relação causal observada entre a mudança e a variável".

O desafio que se põe é que a mudança observada geralmente está relacionada a mais de uma causa, ou seja, a uma combinação de ações e fatores (AUSTIN; STEVENSON; WEISKILLERN, 2006), o que dificulta estabelecer uma correlação direta entre uma intervenção e um resultado específico (DEES, 1998). Além disso, segundo Austin, Stevenson e Weiskillern (2006), as métricas envolvem dados não quantificáveis que comportam diferentes interpretações em relação ao impacto causado.

Assim sendo, na tentativa de superar as abstrações, muitos empreendedores sociais acabam se baseando na percepção econômica de análise de desempenho e crescimento, para avaliar e maximizar o impacto social do seu negócio (ORMISTON; SEYMOUR, 2011). Acontece que, como bem esclarece Dees, Anderson e Wei-Skillern (2004, p. 31, tradução nossa), "impacto não é sobre servir mais pessoas e comunidades, mas sobre servi-las bem", e esse não é um tipo de dado que pode ser quantificado.

Apesar de todas as dificuldades, a avaliação do impacto é fundamental para que o empreendedor acompanhe se as estratégias aplicadas estão alinhadas com os objetivos traçados, permitindo que, em caso contrário, possa executar medidas corretivas (GĂUCĂ; HADAD, 2014; MACCALI; CUNHA, 2015). Isto posto, duas observações precisam ser feitas. Primeiro, como sugerem Găucă e Hadad (2014, p. 126), os empreendedores sociais devem ter a preocupação de constatar se o objetivo traçado é "específico, mensurável, realizável, relevante/realista e relacionado ao tempo", desde o momento da formulação.

Segundo, ao estabelecer as métricas para a avaliação do impacto, é importante observar se essas métricas correspondem aos objetivos formulados, assim como as estratégias devem ser compatíveis com a missão (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). Por exemplo, um empreendedor que tem como missão reduzir a violência na comunidade por meio da instalação de uma escola de música voltada aos jovens, não pode acompanhar seu impacto apenas pelo número de matrículas realizadas.

Por utilizarem as métricas incorretas, muitos empreendedores se empenham em expandir o negócio acreditando que, dessa forma, poderão maximizar o impacto que geram, mas como já foi esclarecido por Dees (1998), impacto social tem pouco a ver com quantidade de pessoas, problemas ou necessidades atingidas, e mais com a transformação da estrutura social após a intervenção ser realizada.

Métodos vêm sendo desenvolvidos no esforço de facilitar e reduzir as ambiguidades comuns à avaliação do impacto social de uma atividade, intervenção, produto, processo ou serviço executado por uma organização. Dentre os mais populares, tem-se o *Social Return on Investment* (SROI), *Balanced Scorecard for Nonprofits*, *Impact Reporting and Investment Standards* (IRIS) e o *Global Impact Investing Rating System* (GIIRS).

Frequentemente, faz-se necessário utilizar mais de uma ferramenta para conseguir captar o impacto. Além disso, nem todos os métodos atendem a qualquer ação, contexto e objetivos. Como sugerem Certo e Miller (2008, p. 268, tradução nossa), "medidas de desempenho para o empreendedorismo social são menos padronizadas e mais idiossincráticas

para a organização em particular". O desafio está, portanto, em identificar que ferramenta, ou ferramentas, serão capazes de dar respostas coerentes com a missão proposta.

Existem, ainda, diferentes métricas que podem contribuir com a avaliação de um negócio, tanto em termos gerenciais, quanto em termos de impacto, o que pode ser confuso para alguns empreendedores sociais que precisam saber discernir em que momento, ou com que finalidade, deve-se lançar mão de cada uma. De acordo com Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, p. 102, tradução nossa),

Uma razão pela qual esse campo não conseguiu progredir é que geralmente há confusão entre três tarefas diferentes executadas pelas métricas: fornecer aos financiadores ou investidores dados sobre o impacto; e fornecer uma ferramenta para as organizações gerenciarem suas próprias escolhas internamente; entender melhor os processos de longo prazo de mudança e impacto social. Embora esses propósitos se sobreponham, nenhuma métrica pode executar as três tarefas simultaneamente e há conflitos de interesse diretos entre os participantes envolvidos em cada uma delas.

Ainda que o método ideal e as métricas corretas sejam utilizadas, como dito acima, a maioria desses dados que indicam o impacto social são qualitativos, logo, sujeitos à interpretação subjetiva de quem os analisa. Observando isso, Austin, Stevenson e Weiskillern (2006, p. 3, tradução nossa), acreditam que "o desafio de medir a mudança social é grande devido à não quantificação, multicasualidade, dimensões temporais e diferenças perceptivas do impacto social criado".

Assim, as ferramentas podem ser utilizadas como uma boa base de orientação e oferecer ao empreendedor dados mais brutos, no entanto, a tarefa de interpretação é indispensável nesses casos. Ela deve levar em consideração a percepção dos afetados pela intervenção e os diferentes agentes ou fenômenos que podem ter contribuído com o resultado, não apenas ser condicionada à visão particular do empreendedor, ainda que não resulte dessa combinação uma resposta única. Por isso que acompanhar o impacto é fundamental, também, para poder testar hipóteses e deduções.

No Brasil, aos negócios com missão social, que provocam impacto socioambiental ao mesmo tempo que agregam um modelo de geração de receita para garantir a sustentabilidade financeira, mais frequentemente se designa o termo negócios de impacto (ANASTÁCIO, 2018; ARTEMISIA, 20--; FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2015; PIPE SOCIAL, 2019), startups de impacto social (AUGUSTO, 2018; ALVES, 2020; REIS, 2019; SETA, 2019; STARTUP..., 2020) e negócios sociais (ANASTÁCIO, 2018) que se enquadram no setor 2.5 (ANASTÁCIO, 2018; CUNHA, 2012; QUINTESSA, 2017; SEBRAE, 2013,

2019). Nesta pesquisa utilizaremos o termo negócios de impacto com mais frequência, visto que é como se identificam os empreendedores sociais locais.

2.5 Considerações do capítulo

Ainda que não seja um campo recente, não existe uma teoria consolidada ou um consenso sobre o que vem a ser o empreendedorismo social, menos ainda no que diz respeito aos negócios de impacto. No entanto, diante das diversas abordagens, é possível identificar alguns aspectos convergentes. Por exemplo, pode-se considerar, a partir das investigações realizadas, que o empreendedorismo com finalidade social se preocupa em desenvolver propostas inovadoras, capazes de entender e superar problemas sociais que as alternativas existentes não foram suficientes para solucionar. O resultado que ele produz deve, portanto, refletir em uma mudança sistêmica com valor social agregado, o que pode ser avaliado a partir do estudo do impacto social causado.

Esse impacto pouco tem a ver com a quantidade de pessoas atingidas pela mudança, mas com a avaliação qualitativa da transformação que pode ser observada (ARIDA; BRANDÃO; CRUZ, 2014; DEES, 2001). Por sua vez, valor social é aquele valor que é recolhido pela sociedade, não pelo empreendedor. As tentativas de tornar essa concepção de valor menos abstrata não tiveram muito sucesso, isso porque as visões sobre o valor social criado são subjetivas e, por isso, frequentemente conflitantes. Logo, é um conceito que necessita ainda de uma investigação mais aprofundada que contribua com a percepção dos empreendedores sobre o seu negócio.

A ausência de consenso nos termos que envolvem o empreendedorismo social e direcionam o planejamento e a administração desses negócios pode ser uma das causas do amadurecimento lento do setor. Além disso, pode-se identificar outras condições limitantes presentes no ambiente em que ele se desenvolve e que dificultam o desempenho e desencorajam o surgimento de iniciativas sociais inovadoras.

Um fator positivo e potencial para o empreendedorismo social no mundo todo, entretanto, é que cada vez mais as pessoas têm buscado aliar trabalho com propósito (LEITE, 2019). Mas, ainda que exista disposição para isso, ela precisa ser bem disciplinada e deve encontrar no ambiente incentivos que estimulem esses ideais e ideias.

No empreendedorismo, ambientes que combinam elementos favoráveis à atividade empreendedora são chamados de ecossistemas (ISENBERG, 2010; SPIEGEL, 2017; STAM, 2015). De acordo com Spiegel (2017), esses elementos podem ser distribuídos em três

categorias – sociais, culturais e materiais. Para estudar o empreendedorismo em um local é preciso entender como cada um desses atributos se apresenta.

Como ainda não existe um corpo teórico sobre ecossistemas em uma abordagem que contemple especificamente o empreendedorismo social, esta pesquisa utiliza os estudos de Spiegel (2017) para orientar a identificação dos elementos que atuam na atividade empreendedora social local, a partir da perspectiva do empreendedor, não se limitando todavia ao que está construído, mas estando aberta às descobertas que possam contribuir com investigações futuras.

3 CONTEXTO: ECOSISTEMAS E TEORIA INSTITUCIONAL

Segundo as pesquisas desenvolvidas por Mulgan (2006), o sucesso no empreendedorismo social está condicionado tanto no que diz respeito ao desenvolvimento das capacidades internas, organizacionais, como ao contexto, mais especificamente suas oportunidades e limitações. Muitas delas foram levantadas no primeiro capítulo, mas pouco aprofundadas. Aqui, essa discussão será retomada, abordando as relações entre o empreendedorismo social, o ecossistema de inovação e as influências das instituições formais e informais.

Como explicado anteriormente, algumas condições limitantes do ambiente podem ser apreendidas pelo empreendedor social como oportunidades, enquanto outras se apresentam mais como barreiras à sua atividade. Por exemplo, uma falha de mercado pode ser vista como oportunidade, que nesse sentido indica a necessidade de ação e mudança (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). A oferta escassa de investimento e confiança para que essa mudança possa ocorrer pelas vias da inovação e do empreendedorismo social, por outro lado, desponta como um fator desestimulante para o empreendedor.

Esse exemplo retrata um dos quesitos apontados nas pesquisas: o déficit no acesso à capital de investimento. Na investigação conduzida por Sharir e Lerner (2006), os dados indicaram que o empreendedorismo social “ainda carece de uma infraestrutura que forneça acesso ao capital durante a fase inicial do empreendimento” (SHARIR; LERNER, 2006, p. 16, tradução nossa).

Anos depois, Bignetti (2011) ao analisar o contexto brasileiro, afirma que, embora existam muitas iniciativas dirigidas à sociedade, seus resultados são limitados pela ausência de recursos suficientes. E assim como eles, outros também abordam essa dificuldade (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; DEES, 1998; LETTICE; PAREKH, 2014; MULGAN, 2006).

É preciso, então, que a distribuição de recursos amplie sua consideração sobre os valores intangíveis do impacto social e comece a converter esse cenário. Por enquanto, ainda existe uma barreira que dificulta o acesso a recursos pelos empreendedores sociais e, de acordo com Moore, Westley e Nicholls (2012, p. 123), para superar essa barreira é preciso “mudar as instituições legais e as crenças culturais básicas (legitimação e significação) que estão ligadas à estrutura atual de distribuição de recursos”.

Esse fator, ainda, conduz a outro ponto amplamente abordado que está relacionado às oportunidades que o *network* pode possibilitar ao empreendedor social. De acordo com

Austin, Stevenson e Wei-Skillern, (2006, p. 14, tradução nossa), "para expandir a capacidade organizacional com recursos limitados, o empreendedor social deve se concentrar na construção de uma rica rede de contatos e recursos". Na mesma perspectiva, Phillips *et al.* (2014, p. 22, tradução nossa) sustentam que a inovação social se atinge no compartilhamento de conhecimentos entre diversos atores e não de uma iniciativa isolada:

A inovação social não é realizada isoladamente por empreendedores solitários, mas é um processo interativo moldado pelo compartilhamento coletivo de conhecimentos entre uma ampla gama de organizações e instituições que influenciam o desenvolvimento em determinadas áreas para atender a uma necessidade social ou promover o desenvolvimento social. As interações não apenas promovem a geração de novos conhecimentos, mas também ajudam as empresas sociais a adquirir e desenvolver capacidades.

Assim sendo, considera-se de significativa importância que o empreendedor encontre no meio em que está inserido oportunidades de estabelecer essas conexões que, segundo Lettice e Parekh (2014), não só facilitam o acesso a fontes de financiamento, como também oferecem inspiração e auxiliam no amadurecimento de novas ideias.

Nesse aspecto, figura o papel das instituições intermediárias, como as incubadoras e aceleradoras. Além de conectar empreendedores sociais com outros atores do ecossistema, as incubadoras sociais também possuem o papel de orientá-los, desenvolver suas capacidades e habilidades (PETERS; RICE; SUNDARARAJAN, 2004).

Suas estratégias estão voltadas para atender as necessidades dos empreendedores, criando condições favoráveis e oferecendo o suporte adequado para que estes possam cumprir a sua missão, garantir a sustentabilidade do negócio e gerar impacto positivo. De acordo com Allen e McCluskey (1991, p. 62, tradução nossa), uma incubadora "é uma instalação que fornece espaço acessível, serviços compartilhados de escritório e assistência ao desenvolvimento de negócios em um ambiente propício à criação de novos empreendimentos, sobrevivência e crescimento inicial".

Por fim, outras duas condições apontadas nos estudos dizem respeito ao acesso limitado à profissionais capacitados e à escassez de pesquisas acadêmicas, também discutidas no primeiro capítulo. Muitas vezes, por não conseguir competir com os valores oferecidos no mercado, os empreendedores sociais têm dificuldade de atrair profissionais preparados e dispostos a contribuir no desenvolvimento de soluções inovadoras e, além disso, ainda dependem amplamente da dedicação de voluntários (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; CERTO; MILLER, 2008; SHARIR; LERNER, 2006).

Quanto às pesquisas, Bignetti (2011) defende a necessidade de investigações acadêmicas que deem suporte no preenchimento das lacunas conceituais e metodológicas existentes (BIGNETTI, 2011). Que auxiliem, por exemplo, no desenvolvimento de métodos mais claros para diminuir as abstrações ao mensurar o impacto social e na divulgação de descobertas que potencializem a capacidade de se promover soluções inovadoras para problemas sociais.

Apesar do apontamento desses fatores, ainda são poucos os esforços, todavia, para o aprofundamento no que diz respeito ao ambiente que cerca o empreendedorismo social e atua sobre ele (URBANO; TOLEDANO; SORIANO, 2010), mas esses dados acima servem como indicadores dos atributos que podem ser identificados e merecem atenção durante a realização desta investigação.

3.1 Ecossistema empreendedor ou de inovação

Como visto anteriormente, ecossistema empreendedor é a combinação entre fatores culturais, políticos, econômicos e sociais que possibilitam e incentivam a criação e o desenvolvimento de negócios inovadores em determinada região (SPIEGEL, 2017). Para compreender melhor que fatores são esses e como essa interação ocorre, Spiegel (2017) os distribuiu em três categorias de atributos: cultural, social e material (Figura 2). Os atributos culturais estão relacionados às "crenças subjacentes e perspectivas sobre o empreendedorismo dentro de uma região" (SPIEGEL, 2017, p. 4, tradução nossa).

Figura 2 - Relacionamentos entre atributos do ecossistema



Fonte: Spiegel (2017), adaptado pela autora.

Um local que apresenta uma cultura de incentivo ao empreendedorismo, à inovação, e que possui exemplos de sucesso é capaz de atrair a atenção de antigos, novos e potenciais empreendedores, o que colabora para a sustentação e reputação do ecossistema (SPIEGEL, 2017).

Enquanto isso, os atributos sociais dizem respeito basicamente às oportunidades de *network*, à circulação do conhecimento e ao acesso à financiamento. Nessa perspectiva, as colaborações, os serviços disponíveis de mentoria e a participação de investidores ajudam a superar os desafios e incertezas da inovação e encorajam o desenvolvimento do negócio.

Dentre os atributos materiais estão as políticas regulatórias, as universidades, serviços de apoio e instituições intermediárias e a infraestrutura física local (SPIEGEL, 2017). O Brasil, por exemplo, ainda é um dos países que mantém um ambiente regulatório complexo, ocupando a 124ª posição entre 190 países no ranking de facilidades para abrir um negócio, caindo 15 posições desde a avaliação realizada em 2018, de acordo com relatório do Banco Mundial (RODRIGUES, 2019). Além disso, ainda não existe no país uma designação jurídica específica que beneficie os negócios de impacto.

Esse tipo de ambiente desencoraja o fortalecimento do empreendedorismo local e é necessário que se efetuem reformas legais e burocráticas que favoreçam a sociedade, o Estado e a atividade empreendedora. Ainda assim, como afirma Isenberg (2010, p. 9, tradução nossa), essas reformas "não serão verdadeiramente eficazes na ausência de todas as abordagens mais 'flexíveis' que o governo possa adotar para a construção de ecossistemas, como quebrar barreiras culturais, educar empreendedores e promover histórias de sucesso".

No caso das Universidades, estas são responsáveis pela produção de novos conhecimentos que contribuem para o aperfeiçoamento da atividade empreendedora; pela formação de futuros empreendedores e profissionais com as habilidades ideais para atuar em ambientes de inovação. Já as incubadoras e aceleradoras são vistas como entidades intermediárias que auxiliam os jovens empreendedores a alavancarem o seu negócio, assim como outros serviços de apoio (SPIEGEL, 2017; STAM; SPIEGEL, 2016).

A infraestrutura física da região também se destaca nessa categoria como um atributo que influencia na atração e retenção de empreendedores, pela facilidade de mobilidade, disponibilidade de espaços adequados para a instalação do negócio, entre outros (SPIEGEL, 2017).

Os atributos, se tomados de forma isolada, muito dificilmente oferecerão condições de compreender o comportamento de um ecossistema (ISENBERG, 2010). Por isso, estudos que

se dedicam a analisar esses ecossistemas e seu impacto no exercício empreendedor devem considerar cada um desses elementos e suas inter-relações (STAM; SPIEGEL, 2016).

Quadro 4 - Descrição dos atributos do ecossistema

Tipo de atributo	Atributo	Descrição
Cultural	Cultura de apoio	Atitudes culturais que apoiam e normalizam atividades empreendedoras, aceitação de riscos e inovação.
	Histórias de empreendedorismo	Exemplo local de destaque de negócios bem-sucedidos.
Social	Talento	Presença de profissionais habilitados e dispostos a trabalhar em startups.
	Capital de investimento	Disponibilidade de capital de investimento da família e amigos, investidores anjo e capitais de risco.
	Networks	Presença de networks que conectem empreendedores, consultores, investidores e profissionais e que permitem o fluxo livre de conhecimento e habilidades.
	Mentores e modelos	Empreendedores e pessoas de negócios locais bem-sucedidos que aconselham jovem empreendedores.
Material	Política e governança	Programas ou regulamentos administrados pelo Estado que apoiam o empreendedorismo por meio de financiamento direto ou removem barreiras à criação de novos empreendimentos.
	Universidades	Universidades e outras instituições de ensino superior que treinam novos empreendedores e produzem a repercussão de novos conhecimentos.
	Serviços de apoio	Empresas e organizações que prestam serviços auxiliares a novos empreendimentos, por exemplo, advogados de patentes, incubadoras ou empresas de contabilidade.
	Infraestrutura física	Disponibilidade de espaço de escritório, instalações de telecomunicações e infraestrutura de transporte suficientes para permitir a criação e o crescimento de empreendimentos.
	Mercado aberto	Presença de oportunidades locais suficientes para permitir a criação de empreendimentos e acesso desimpedido aos mercados globais.

Fonte: Spiegel (2017).

Ainda que estejam distribuídos em camadas (ver Figura 2), não existe uma relação hierárquica entre os atributos. O desempenho de um contribui ou reforça o desenvolvimento do outro. Para explicar como estes estão interligados, Spiegel (2017, p. 7-8, tradução nossa) utiliza o seguinte exemplo:

as organizações de apoio empresarial podem desempenhar um papel importante na promoção de redes locais e na elevação do perfil de startups locais de sucesso. Isso incentiva novos atores a se envolverem em atividades de *network*, expondo-os a histórias de sucesso, aumentando a quantidade de recursos financeiros, técnicos e de consultoria nos *networks* locais. Fortes conjuntos de atributos sociais, como *networks*, mentores e capital de investimento em uma região, então, ajudam a reforçar e a reproduzir a cultura preexistente do ecossistema normalizando essas práticas e criando novas histórias de empreendedorismo de sucesso que entram na história da região.

Cada ecossistema pode apresentar atributos que se destacam mais que os outros e, ainda, ter alguns ausentes. Mais importante que se concentrar nos resultados é, portanto, investigar os atributos que interagem – e a forma como interagem – para o sucesso ou frustração do empreendedorismo na região (SPIEGEL, 2017; STAM, 2015; STAM; SPIEGEL, 2016).

Ainda, em um esforço de compreender as relações de causa e efeito entre os atributos do ecossistema, de entender como as suas combinações influenciam na atividade empreendedora de determinada região, Stam (2015) desenvolveu um modelo (Figura 3) que apresenta as conexões entre os elementos, a atividade empreendedora e o resultado final desse processo, que é a criação de valor. Segundo ele,

[...] a atividade empreendedora é considerada o processo pelo qual os indivíduos criam oportunidades de inovação. Essa inovação acabará por levar a um novo valor na sociedade e, portanto, este é o resultado final de um ecossistema empreendedor, enquanto a atividade empreendedora seria mais uma produção intermediária do sistema. (STAM, 2015, p. 5, tradução nossa)

O autor insere os elementos considerados relevantes nas condições sistêmicas ou estruturais (Figura 3). As condições estruturais incluem a presença e participação de instituições formais, cultura de apoio, infraestrutura física adequada e a demanda por novos bens e serviços (STAM, 2015); enquanto as condições sistêmicas, referem-se à promoção de *networks*, presença de lideranças fortes, profissionais capacitados e serviços de apoio, acesso à financiamento e a novos conhecimentos.

Esse modelo oferece uma relação causal entre os quatro níveis ou camadas – condições estruturais e sistêmicas, saídas e resultados –. O sentido ascendente "revela como as causas fundamentais da criação de novo valor são mediadas por causas intermediárias" (STAM, 2015, p. 5, tradução nossa), enquanto que a relação descendente demonstra que, com o passar do tempo, a atividade empreendedora e o valor agregado reforçam as condições do sistema. Além dessas, existe também a relação causal intracamada, que contempla as

condições sistêmicas e estruturais e se refere às interações entre os elementos do ecossistema (STAM, 2015).

Figura 3 - Elementos-chave, resultados e efeitos do ecossistema



Fonte: Stam (2015), adaptado pela autora.

As pesquisas de Stam (2015) e Spiegel (2017) se complementam. Os atributos identificados por Spiegel estão distribuídos entre as condições estruturais e sistêmicas, com algumas variações de terminologia. Ambos revelam a importância de analisar o ecossistema e identificar o seu potencial a partir dos atributos presentes e suas inter-relações.

Ainda despertam para o papel do empreendedor nesse contexto, como agentes importantes para identificar as deficiências e potenciais do ecossistema e manter o seu equilíbrio. Nas palavras de Stam (2015, p.2, tradução nossa), "empreendedores com um compromisso de longo prazo com o ecossistema geralmente estão melhor posicionados para reconhecer as oportunidades e restrições do ecossistema e lidar com elas, juntamente com os 'alimentadores' do ecossistema", que podem ser o governo, as fontes de investimento e outras instituições de apoio.

3.2 O empreendedorismo social na perspectiva da teoria institucional

A teoria institucional complementa a compreensão das forças externas que atuam sobre as organizações. Essa perspectiva mais aprofundada considera que o ambiente institucional é constituído por instituições informais – como normas, valores, códigos de

conduta e crenças – e instituições formais, a exemplo das leis, que regulam as atividades econômicas, políticas e sociais (NORTH, 1990). Segundo North (1990, p. 3, tradução nossa), as instituições são “as regras do jogo em uma sociedade”; restrições criadas pela sociedade e às quais esta se submete.

Instituições formais e informais adotadas em um determinado contexto podem estimular ou inibir o empreendedorismo naquela região (DESA, 2012; NORTH, 1990; PHILLIPS, *et al.*, 2014; URBANO; TOLEDANO; SORIANO, 2010). No entanto, como é criada pela própria sociedade, essa estrutura institucional pode ser contestada e moldada com o passar do tempo, superando as resistências, principalmente, das instituições informais. Ainda assim, na medida em que elas vão se transformando, novas oportunidades e desafios são salientados (NORTH, 1990).

A perspectiva institucional também vem sendo adotada por pesquisadores que têm se dedicado a analisar o desenvolvimento do empreendedorismo social e da inovação social em certas localidades (DESA, 2012; MOORE; WESTLEY; NICHOLLS, 2012; ROBINSON, 2006; URBANO; TOLEDANO; SORIANO, 2010). Essa abordagem, segundo Urbano, Toledano e Soriano (2010), é especialmente adequada ao empreendedorismo social, visto que este surge da necessidade de lidar com problemas sociais que emergem do ambiente institucional.

Robinson (2006, p. 103, tradução nossa) analisa como as instituições formais e informais podem influenciar na identificação de oportunidades no empreendedorismo social. Em sua pesquisa ele evidencia que a forma como as instituições formais se comportam e se apresentam dentro de um determinado contexto social, pode impedir que iniciativas surjam e prosperem:

Sistemas governamentais, leis, mercados financeiros e instituições de crédito são estruturas institucionais codificadas e formalizadas que facilitam as transações entre os atores. Barreiras institucionais formais podem impedir a entrada em um mercado se o mercado não tiver as instituições apropriadas para incentivar a atividade empreendedora. [...] Alguns empresários não consideram esses mercados porque não acreditam que possam superar as barreiras institucionais existentes para criar seus empreendimentos sociais.

Enquanto isso, a cultura como instituição informal, pode ser um entrave para os empreendedores sociais, principalmente para aqueles que não estão inseridos nela e não conhecem o *modus vivendi* daquela sociedade, visto que estas "são mais claras para aqueles que estão inseridos na estrutura institucional (a cultura) do que para aqueles que estão fora dela" (ROBINSON, 2006, p. 104, tradução nossa). No entanto, como completa Robinson

(2006, p. 104, tradução nossa), "a compreensão dessas instituições é fundamental para o sucesso dos negócios. A falta de entendimento mútuo pode representar uma séria barreira de entrada para o empreendedor".

É possível entender que os empreendedores sociais tanto dependem das instituições como estas, muitas vezes, dependem de suas iniciativas para que mudanças positivas possam vir a superar os problemas sociais diagnosticados. Por isso que, como afirma Phillips *et al.* (2010, p. 25, tradução nossa), "as instituições precisam co-evoluir ao lado das inovações sociais para que os benefícios para a sociedade sejam entregues".

Isso quer dizer que leis, normas, valores, costumes, crenças etc, precisam estar abertas e acompanhar o empreendedorismo e a inovação social em troca do impacto positivo que podem proporcionar. Muitas vezes cabem ao próprio empreendedor social e aos demais atores do ecossistema estimular mudanças nas instituições para que essas iniciativas sejam valorizadas e a emergência da sua missão seja reconhecida.

A abordagem institucional nesta pesquisa foi eleita para que se possa compreender como fatores formais e informais afetam o desenvolvimento do empreendedorismo social dentro do ecossistema local no qual este vem emergindo.

3.3 Considerações sobre o capítulo

A abordagem sobre o ecossistema e as instituições permite compreender a evolução do empreendedorismo em uma região. Pernambuco recebeu destaque por reunir condições culturais, materiais e sociais que desencadearam a criação e vem sustentando um dos ecossistemas empreendedores em destaque no país (MUNARO, 2019). No entanto, o quanto dessas condições são favoráveis também ao empreendedorismo social?

A visão sobre ecossistemas empreendedores ou de inovação está muito vinculada ao empreendedorismo comercial e ao segmento de tecnologia, embora esse tipo de estrutura também possua o potencial de contribuir para o crescimento de negócios de impacto social, ainda que demandem necessidades específicas e prioridades distintas. Para atingir esse potencial, no entanto, devem ser observadas as interferências das instituições sobre a emergência e desenvolvimento do empreendedorismo social neste ecossistema.

Quando essa pesquisa se propõe a compreender a relação entre o empreendedorismo social local e o ecossistema, leva em consideração duas perspectivas presentes na abordagem utilizada por Stam (2015) e Spiegel (2017). A primeira é considerar os empreendedores como foco da análise, em paralelo ao contexto em estudo, visto que, como citado anteriormente, estes são frequentemente mais aptos a reconhecer os benefícios e deficiências do ambiente em

que estão inseridos (STAM; SPIEGEL, 2016). A segunda é compreender que elementos são importantes à atividade dos negócios de impacto social e como eles se apresentam e se relacionam nesse ecossistema. A partir disso, observa-se os fatores informais e formais da estrutura institucional que constroem ou estimulam o desenvolvimento dos negócios de impacto social dentro desse cenário.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, visto que sua finalidade envolve tão somente explorar e analisar as experiências dos empreendedores sociais locais e as condições sob as quais estão submetidos, sem o interesse de quantificar ou generalizar os fatos apresentados, ainda que durante a análise dos dados possam ser identificados aspectos comuns entre as experiências. Como afirma Richardson (1999, p. 102), "o objetivo fundamental da pesquisa qualitativa [...] está no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas semiestruturadas e análises qualitativas da consciência articulada dos envolvidos".

A partir de um levantamento intensivo de artigos, levantamentos, livros, teses, dissertações, de origens nacional e internacional, assim como de publicações em sites de notícias, tem sido possível se aprofundar no tema, conhecer seus aspectos centrais e entender a configuração do empreendedorismo social no Brasil e no mundo.

Quanto aos procedimentos utilizados para a coleta de dados, optou-se, além do levantamento bibliográfico comum a todas as pesquisas, pela pesquisa de campo. Dessa forma,

Uma variedade de procedimentos de coleta de dados pode ser utilizada, como entrevista, observação participante, análise de conteúdo etc., para o estudo relativamente intensivo de um pequeno número de unidades, mas geralmente sem o emprego de técnicas probabilísticas de amostragem. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 171)

Neste caso foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os empreendedores sociais locais para um maior aproveitamento das informações relacionadas ao problema. A entrevista foi guiada por temas (Apêndice A) e as perguntas abertas, deixando o entrevistado à vontade para compartilhar suas experiências e apresentar suas opiniões, satisfações e dificuldades (RICHARDSON, 1999).

Como estratégia de pesquisa, o estudo de múltiplos casos é o que mais se adéqua a esta investigação, visto que se busca compreender um fenômeno, que é o desenvolvimento dos negócios de impacto em Recife, reconhecendo que essa compreensão envolve a percepção das influências de fatores contextuais (YIN, 2015).

Esta estratégia, dessa forma, apresenta uma importância nessa pesquisa devido à necessidade de, a partir da análise das similaridades entre as experiências de um grupo de

empreendedores situados no mesmo contexto, obter uma base de evidências sobre os fatores condicionantes do desempenho desses empreendedores sociais no ecossistema analisado.

Por fim, para o tratamento dos dados, optou-se pela análise de conteúdo do material coletado nas entrevistas. De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas para a interpretação das comunicações, sejam elas orais, escritas, iconográficas ou utilizando outros códigos e que segue três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Para isso, observam-se os critérios de homogeneidade, exaustividade, exclusividade, representatividade e pertinência:

exaustividade (deve-se esgotar a totalidade da comunicação, não omitir nada); *representatividade* (a amostra deve representar o universo); *homogeneidade* (os dados devem referir-se ao mesmo tema, serem obtidos por técnicas iguais e colhidos por indivíduos semelhantes); *pertinência* (os documentos precisam adaptar-se ao conteúdo e objetivo da pesquisa) e *exclusividade* (um elemento não deve ser classificado em mais de uma categoria). (CÂMARA, 2013, p. 183)

Por meio da análise de conteúdo, considera-se integralmente e se examina criteriosamente as visões dos empreendedores, tornando possível estabelecer relações entre as afirmativas, identificar aquelas recorrentes e outras igualmente relevantes para a compreensão do problema em estudo.

4.2 Critérios de seleção dos casos

Para o desenvolvimento desta pesquisa foram selecionados quatro negócios de impacto, levando em consideração os seguintes critérios: (1) enquadrar-se na definição de negócio de impacto divulgada no decreto nº 9.977/2019 (2) estar sediado em Recife ou região metropolitana; (3) apresentar um caráter inovador; (4) estar em estágio inicial, de validação ou operação (SEBRAE, 2019). A preferência por negócios de impacto em fase inicial se deu porque, de acordo com Mulgan *et al.* (2007), muitas das ideias sociais inovadoras são frustradas ainda nesse estágio, por razões que podem envolver restrições no ambiente em que emergem.

Uma das definições de negócios de impacto social, fornecida pela Artemisia, organização sem fins lucrativos que capacita empreendedores e negócios de impacto social no Brasil desde 2005, os negócios de impacto são vistos como "empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda" (ARTEMISIA, 20--).

No ano de 2017, o Governo Federal publicou o decreto nº 9.244 de dezembro de 2017, revogado pelo decreto nº 9.977 de agosto de 2019, que institui a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (ENIMPACTO) e cria um comitê para "propor, monitorar, avaliar e articular a implementação da estratégia" (BRASIL, 2019), a partir da iniciativa articulada por atores do ecossistema nacional de negócios de impacto. No decreto, os negócios de impacto são definidos como "empreendimentos com o objetivo de gerar impacto socioambiental e resultado financeiro de forma sustentável" (BRASIL, 2017).

Ainda, em um dos estudos da Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, iniciativa que visa a produção e disseminação de conteúdos e a articulação de atores estratégicos para o ecossistema de negócios de impacto, consta a seguinte definição:

Os negócios de impacto são empreendimentos que têm a intenção clara de endereçar um problema socioambiental por meio de sua atividade principal (seja seu produto/serviço e/ou sua forma de operação). Atuam de acordo com a lógica de mercado, com um modelo de negócio que busca retornos financeiros, e se comprometem a medir o impacto que geram (PIPE SOCIAL; ICE, 2019, p.49).

Isto posto, observa-se que as duas últimas definições apresentam uma concepção mais abrangente de negócios de impacto em relação ao proposto pela Artemísia, o que sustenta ainda a falta de precisão e consenso sobre o termo. Entretanto, para não entrar em mais um conflito de conceitos, optamos por adotar as últimas perspectivas, visto que é a que dirige atualmente o debate público sobre o setor.

Os casos foram selecionados com o auxílio da incubadora Porto Social, em conversa com o então Relações Públicas da instituição, Givysson Rodrigues. O Porto Social é uma incubadora social localizada na cidade do Recife, inaugurado em 2016 com o propósito de apoiar o crescimento de projetos e negócios de impacto social. O seu programa de incubação recebe cerca de 50 projetos por ano e é referência para empreendedores sociais da região.

Quanto ao número de casos, considera-se que os quatro casos selecionados satisfazem as necessidades de investigação e se adéquam ao tempo disponível para a realização do estudo, uma vez que esta pesquisa não tem como objetivo a generalização, mas a exploração e análise qualitativa de como se configura atualmente o cenário do empreendedorismo social local.

4.3 Descrição dos casos

4.3.1 *Verific.ai*

O Verific.ai é um negócio de impacto em estágio de validação, resultante de um projeto que começou a ser desenvolvido em 2017 dentro da Universidade Católica de Pernambuco (Unicap), como requisito para obtenção de título no Mestrado Profissional em Indústrias Criativas. Na época em que foi idealizado, discutia-se as eleições dos Estados Unidos de 2016 e as possíveis implicações das *fake news* sobre o resultado que levou Donald Trump à presidência.

Durante o mestrado, Alice de Souza, jornalista e idealizadora do Verific.ai, percebeu que existia naquele contexto uma problemática que poderia vir a influenciar outros processos eleitorais em outros países, a exemplo do Brasil. A partir daí, iniciou suas pesquisas que a levariam à proposta de criar um aplicativo para a verificação de notícias:

Existe um problema que é a desinformação; existia uma perspectiva de que isso fosse impactar nos outros processos eleitorais subsequentes. Então, tipo assim, será que aconteceu nos Estados Unidos, ou não; será que pode vir a acontecer em outros países? Em outros processos eleitorais? E vinham as eleições no Brasil de 2018. A gente tava a um ano e um pouquinho das eleições do Brasil de 2018. [...] A gente começou a tentar desenhar um produto e a minha pesquisa, propriamente dita, foi sobre automatização de checagem de fatos. Eu fui estudar como automatizar a checagem de fatos, como a gente poderia dar subsídio às pessoas para checarem de forma mais rápida a notícia. Aí a gente desenvolveu um protótipo que se chama Verific.ai, que era um aplicativo para as pessoas checarem as notícias e a gente dar resposta para elas com base em alguns critérios.

O problema encarregado por Alice, além de percebido dentro do seu campo profissional, apresentava sérias implicações sobre a experiência social da realidade. Segundo ela, o que se propõe é "fazer com que as pessoas, antes de compartilharem alguma coisa, pensem e lembrem que podem checar. Mais do que entregar uma ferramenta, ou entregar uma solução, é entregar uma possibilidade das pessoas enxergarem de outra forma a realidade".

Em 2018, após entregar o protótipo, Alice ingressou no processo de incubação do Porto Social, onde começou a estruturar o Verific.ai em termos de negócio, ainda que não fosse essa sua pretensão inicial, e a ampliar a percepção da necessidade de levar a educação midiática à sociedade para viabilizar o impacto desejado com a ferramenta.

Embora a incubação tenha expandido suas perspectivas e contribuído significativamente para compreender e definir as bases de um negócio, houve uma lacuna em relação ao aperfeiçoamento do aplicativo, que ainda era apenas um protótipo. De acordo com Alice, a incubadora social não tinha recursos e conhecimentos para oferecer em tecnologia: "meu perfil era mais tecnológico, de fato, então equalizar isso eu senti que foi uma dificuldade para eles".

A falta de recursos financeiros também foi uma barreira encontrada por Alice para viabilizar o Verific.ai como um negócio e aprimorar o produto, até que, em 2019, a Unicap convidou Alice para apresentar o seu projeto em um evento junto ao Jornal do Commercio, que se interessou pela ideia.

Em parceria com a Universidade Católica de Pernambuco e o Sistema Jornal do Commercio, o Verific.ai submeteu o projeto do aplicativo ao Desafio de Inovação da Google News Initiative (GNI) na América Latina, que foi aprovado em segundo lugar: "A gente vai pegar aquela base que a gente tinha dentro do mestrado e vai aprimorar, vai colocar novas funcionalidades e vai testar dentro do Sistema do Jornal do Commercio agora, com as eleições de 2020".

Alice de Souza trabalha com uma equipe formada por mais um jornalista, duas estagiárias de jornalismo, um designer e quatro desenvolvedores, para lançar uma versão aperfeiçoada do protótipo iniciado na universidade. O aplicativo, Confere.ai, assim que finalizado será disponibilizado na plataforma online do Jornal do Commercio, um dos jornais de maior circulação no Estado.

Quadro 5 - Dados Verific.ai

Ano de criação	2017
Formato jurídico	Empresário individual
Principal produto/serviço	Aplicativo de verificação de notícias Confere.ai
Público-alvo	Jovens recém formados na Universidade no mercado de trabalho – "uma pessoa que está mais familiarizada com as redes sociais, como é que usa; uma pessoa que é mais crítica em relação ao uso e consumo de informação" – e pessoas mais velhas que buscam e repassam informações sem a preocupação de identificar a veracidade – "que gosta de consumir informação, mas não está familiarizada com as mudanças nos processos de comunicação, então acha que tudo que vem é verdade; que compartilha sem ver porque quer passar a informação, quer ser esse canal".
Problema Social	Velocidade na produção, disseminação e consumo de <i>fake news</i> que distorcem a percepção das pessoas sobre a realidade, com potencial de influenciar comportamentos e decisões.
Equipe	Nove pessoas: dois jornalistas, duas estagiárias de jornalismo, um designer e quatro desenvolvedores, sem dedicação exclusiva.
Missão social	"Criar uma cultura de checagem nas pessoas. Fazer com que as pessoas, antes de compartilharem alguma coisa, pensem e lembrem que podem checar. Mais do entregar uma ferramenta, ou entregar uma solução, é entregar uma possibilidade das pessoas enxergarem de outra forma a realidade".

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

4.3.2 Abra: arquitetura com propósito

O Abra é um negócio de impacto social criado no ano de 2016, em Recife, com o objetivo de tornar os serviços de arquitetura acessíveis às classes C e D. A ideia surge ainda

na universidade, quando estudantes de arquitetura começaram a lidar com a crise e a insatisfação com o mercado tradicional. Atualmente, a equipe é formada por duas arquitetas, uma estagiária de arquitetura e uma designer de interiores.

Ao reconhecer que existia uma necessidade por esses serviços dentro do contexto periférico do qual faziam parte, mas que não era o público ao qual o mercado convencional de arquitetura se direcionava, os idealizadores do Abra enxergaram no negócio uma oportunidade de promover mudanças nessa realidade.

Eline Letícia, arquiteta do Abra, cita uma pesquisa que atestou para eles, na época, a problemática da habitação no Brasil. Os dados da pesquisa realizada em 2015 pelo Conselho de Arquitetura, em parceria com o DataFolha, demonstram que de 54% dos brasileiros que já reformaram ou construíram, menos de 15% contratou o serviço de um arquiteto ou engenheiro (CAU; DATAFOLHA, 2015).

[...] então a gente vê como é que está sendo feita essa questão da habitação. E aí a gente vê a insalubridade, a falta de ventilação, falta de iluminação que traz doenças respiratórias e ninguém sabe. E, além disso, tem a questão da sociabilidade da pessoa mesmo, né? Por que quem que nunca teve vergonha de chamar alguém na sua casa, nem que seja porque está bagunçada? Imagina quando está com a parede mal feita, faltando reboco ou sem ventilação, a casa abafada e tudo mais? Enfim, tudo isso mexe com a vida da família e da pessoa e a gente vem justamente pra isso, pra atender a essa parcela da população que acha que não tem acesso à serviços de arquitetura.

Essa barreira imposta no campo da construção civil, de focar em projetos com alto valor comercial, durante muitos anos estabeleceu uma crença de que esse serviço é de exclusividade das classes A e B. Isso levou as pessoas das classes menos favorecidas a recorrerem frequentemente à autoconstrução, que acabou se tornando o *modus operandi* dentro das comunidades. Como afirma a arquiteta, "não faz parte do dia a dia da população em geral procurar engenheiro ou arquiteto. Quando vai reformar pensa logo no pedreiro porque é muito da coisa construída, não do planejamento".

No entanto, a autoconstrução e a ausência de assistência técnica – que deveria ser oferecida pelo Estado de acordo com a Lei nº 11.888, de 24 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2008) – resultam em obras inacabadas, construções irregulares, prejuízo no orçamento da família, riscos à saúde, ao bem-estar, entre tantos outros que, segundo a arquiteta, poderiam ser evitados com o acompanhamento de um profissional.

A habitação, no entanto, não se tornou uma problemática apenas no Brasil. Dentre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável traçado pela Organização das Nações Unidas, o 11º diz respeito à promoção de cidades e comunidades sustentáveis ao redor do mundo, onde

uma das metas sugere que os países devem "até 2030, garantir o acesso de todos à habitação segura, adequada e a preço acessível, e aos serviços básicos e urbanizar as favelas" (ONU, 2015).

O Abra, assim como outros negócios de impacto social que vêm nascendo no país, visam contribuir com este objetivo. Para atingir às comunidades e impactar as condições de moradia dessas pessoas e democratizar o acesso aos serviços de arquitetura, eles adéquam o planejamento da obra – que vão desde serviços mais simples até o levantamento da casa – ao orçamento disponível da família, reduzindo os custos e facilitando o pagamento por meio do parcelamento.

No ano de 2018 o negócio ingressou no processo de incubação do Porto Social e em 2019 foi selecionado, junto com outras 15 iniciativas, para participar do Lab Habitação, programa de aceleração do Artemisia em São Paulo, onde tiveram acesso a mentorias e a uma rede composta por atores de diferentes locais do país.

Quadro 6 - Dados Abra

Ano de criação	2016
Formato jurídico	LTDA
Principal produto/serviço	Planejamento e execução de obras acessíveis
Público-alvo	Classes C e D da cidade do Recife e Região Metropolitana
Problema Social	Grande parte da população brasileira não tem acesso a serviços de arquitetura, o que resulta na autoconstrução e em moradias mal planejadas que, em segunda instância, afetam a saúde e o bem estar das pessoas.
Equipe	Duas arquitetas e uma designer de interiores em dedicação exclusiva e uma estagiária de arquitetura.
Missão social	Melhorar as condições de moradia da população local inseridas nas classes C ou D ao "[...] democratizar os serviços de arquitetura pra todo mundo, não só para uma determinada classe".

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Por sua proposta ser inovadora e desafiar o modo como a construção civil é pensada na cidade, o Abra ainda enfrenta resistência. Chegar até as pessoas, fazê-las repensarem e resignificarem suas crenças leva um tempo, mas parece começar a apresentar resultado:

A cada cliente que a gente atende, a gente vê que eles se surpreendem com essa coisa que tá surgindo, essa coisa nova, do acesso que era pra ser desde o início, mas se perdeu. A gente vê que muita gente tá entendendo; não sabiam nem a diferença entre engenheiro e arquiteto e já estão entendendo, mas que é um trabalho de formiguinha, que é meio que educativo mesmo.

Atualmente o negócio atende em comunidades do Recife e região metropolitana e, além de prestar serviços de reforma e construção, desde 2019 o Abra vem promovendo

workshops para estudantes de arquitetura. Dessa forma, segundo Eline, elas visam "também impactar nos novos profissionais que estão surgindo, para que eles sejam profissionais diferentes do que vem sendo fabricado" e enxerguem, portanto, novas possibilidades dentro da arquitetura que contemplem os problemas enfrentados pela sociedade.

4.3.3 *Dona Obra*

Dona Obra é mais um negócio de impacto social no segmento da moradia. O projeto é liderado por Giuliana Lobo e Denise Durey, ambas arquitetas e urbanistas. A ideia surgiu no ano de 2018, enquanto as duas se questionavam sobre o papel da arquitetura na sociedade e em como poderiam utilizar o conhecimento que possuíam para transformar a vida de pessoas que não eram atendidas pelo mercado convencional. Segundo Denise, "o mercado que existe é o mercado da arquitetura que faz casa, residência, comércio pra classe A e B". Esses questionamentos, contudo, acompanhavam-nas desde a universidade:

G: Enquanto arquiteta, estudante de arquitetura dentro da universidade, eu me deparei com um universo de coisas que eu poderia trabalhar, mas muitas delas eram dentro da arquitetura tradicional.

D: Na faculdade existia uma inquietação dentro de mim, quando eu olhava para a arquitetura, no que se referia ao macro, sempre pensar o macro, a cidade, pessoas.

No entanto, elas não sabiam como desenvolver uma proposta sustentável que não perdesse de vista a missão social que perseguiram. Negócios de impacto era um conceito ainda distante, até conhecerem o Programa Vivenda, que oferece serviços de reformas habitacionais para a população de baixa renda em São Paulo. A partir daí começou um extenso período de estudos e planejamento que, em 2018, deu origem às primeiras ideias do que viria a ser o Dona Obra.

Neste mesmo ano, Giuliana e Denise descobriram o edital de incubação do Porto Social e foram selecionadas para ingressar na turma de 2019. Dentro da incubação, o Dona Obra começou a tomar corpo como negócio de impacto. A proposta de serviço, ainda em fase de validação, é oferecer kits de reforma por ambientes da casa para comunidades de baixa renda da cidade do Recife, com métodos de pagamento facilitados. O Dona Obra também planeja trabalhar com mão de obra 100% feminina, por meio da capacitação de mulheres da periferia, estendendo seu impacto, assim, para outros eixos além da moradia:

D: a gente solucionando a patologia da casa, a gente entende que abre esse leque para todas as outras áreas (economia, saúde, educação etc).

Aí entra também a questão do braço, da mão de obra feminina [...] eu vou procurar as mulheres das comunidades pra qualificar, então essa mulher que vai trabalhar na Dona Obra é uma mulher periférica, é uma mulher que vem de uma comunidade, então eu tô desenvolvendo condições pra que aquela mulher seja inserida no mercado, possa ter uma renda que, a partir dessa renda, ela possa melhorar a qualidade de vida não só dela quanto também da família.

G: [...] para além do organismo casa afetando a família a gente afeta a comunidade, de maneira geral [...] (isso aí tá sendo validado também a partir dos protótipos). [...] se a casa dela tá melhor, visivelmente ela começa a cuidar melhor da comunidade onde ela mora porque ela quer também que o espaço externo esteja tão bom quanto a casa dela".

Além do processo de incubação social, o Dona Obra ainda passou pelo programa MINAs (Mulheres em Inovação, Negócios e Artes) do Porto Digital em 2019, que tem como um dos objetivos, "apoiar o surgimento de novos negócios inovadores e empreendidos por mulheres" (PORTO DIGITAL, 2018). O programa promove, dentre outras, "oficinas, pesquisas, mapeamento de parcerias, qualificação tecnológica e empreendedora" (PORTO DIGITAL, 2018).

O Porto Digital é um parque tecnológico situado em Recife, reconhecido pela Associação Nacional de Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), como o melhor parque tecnológico do Brasil, entre os anos de 2007, 2011 e 2015. Foi inaugurado em 2000, a partir de uma iniciativa compartilhada entre a academia, governo e empresas privadas, para promover os setores de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e, posteriormente, Economia Criativa. Atualmente, o Porto Digital vem adaptando suas estratégias para atender, também, aos negócios de impacto social (PORTO DIGITAL, 2019).

Quadro 7 - Dados Dona Obra

Ano de criação	2018
Formato jurídico	LTDA
Principal produto/serviço	Kits de reforma por ambiente
Público-alvo	Classes C e D da cidade do Recife e Região Metropolitana
Problema Social	Grande parte da população brasileira não tem acesso a serviços de arquitetura, o que resulta na autoconstrução e em moradias mal planejadas que, em segunda instância, afetam a saúde e o bem estar das pessoas.
Equipe	Duas arquitetas
Missão social	Melhorar as condições de vida e moradia da população de baixa renda; capacitar e contratar mão de obra feminina da periferia.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Em 2020, o Dona Obra e o Abra iniciam uma nova jornada de incubação no parque, onde receberão "consultoria, *coaching* e mentoria e treinamentos para inserir o negócio no mercado e buscar as condições para o seu desenvolvimento" (PORTO DIGITAL, 20--), além de poder contar com a infraestrutura e o *network* oferecidos pelo parque.

4.3.4 Desataa

O Desataa nasce com o propósito de aliar a saúde e a educação no tratamento de pessoas com limitações físicas e/ou emocionais, por meio da assistência de animais. A iniciativa liderada por Liz Matos e Bruno Farias, terapeuta ocupacional e educador, respectivamente, parte tanto de uma necessidade sentida por Bruno – diagnosticado com TDAH (Transtorno do Déficit de Atenção e Hiperatividade) já na fase adulta e inserido em um contexto familiar, acadêmico e profissional que demonstrava despreparo em reconhecer e lidar com essas questões –, quanto da lacuna percebida por Liz durante sua experiência na residência em saúde.

B: Eu descobri que eu tenho TDAH, então o déficit de atenção terminou me atrapalhando bastante e eu tive muita dificuldade. Como era pouco difundido, se falava muito pouco sobre isso, minha mãe nem desconfiava que eu tinha TDAH, então não procurou ajuda, e todas as estratégias que eu consegui pra driblar isso na minha vida acadêmica, eu consegui sozinho.

L: [...] a gente conversou muito sobre como a saúde e a educação não conversavam e a gente disse 'não, vamos ver alguma forma da gente juntar saúde e educação e criar uma outra forma de trabalhar dentro desse âmbito'. [...] era uma queixa minha [...] paciente meu, autista por exemplo, a gente tem várias questões pedagógicas e escolares que precisam ser trabalhadas, mas os professores não sabem como trabalhar, porque não veem na graduação. E aí Bruno, como é professor, sabia que na graduação via pouco ou nada, e aí o pouco que se vê muitas vezes não se dá a ênfase necessária, a seriedade necessária.

Os fundadores do Desataa trazem um novo significado para as sessões de terapia com uma metodologia ainda pouco conhecida na cidade, inclusive no Brasil, mas com resultados reconhecidos em outras localidades do mundo, que é a Intervenção Assistida por Animais (IAA). Essa metodologia foi descoberta por Bruno enquanto os dois investigavam abordagens que pudessem contribuir para um tratamento mais integrado, que contemplasse ambas as áreas da saúde e educação. A partir disso, dedicaram-se a um período extenso de estudos e pesquisas que culminou na viagem de Bruno para participar do curso de formação da Fundación Bocalán, instituição espanhola com filial em São Paulo.

Em 2017, iniciaram as suas próprias intervenções com o Desataa, ainda sem saber como articular o desejo de beneficiar a sociedade e se autossustentar prestando esses serviços. Até que final de 2018 foram selecionados para participar do programa de incubação do Porto Social. O programa auxiliou os fundadores a estruturar sua missão social em termos de negócio, oferecendo ferramentas que pudessem levar o Desataa a maximizar o seu impacto.

Quadro 8 - Dados Desataa

Ano de criação	2017
Formato jurídico	Ainda não definido
Principal produto/serviço	Atividade, terapia e educação assistida por animais (AAA, TAA, EAA)
Público-alvo	"Pessoas que apresentem limitações e/ou dificuldades, físicas ou emocionais, e que se beneficiem da relação com os animais".
Problema Social	Saúde e a educação andam distantes no processo de tratamento dos transtornos de desenvolvimento.
Equipe	Um profissional de educação e uma terapeuta ocupacional
Missão social	Contribuir para o desenvolvimento cognitivo, social, emocional e físico de crianças, adultos e idosos, utilizando-se dos benefícios da interação com animais.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Apesar de enfrentarem desafios para conquistar a credibilidade das pessoas, já que é uma metodologia diferente do que elas estão acostumadas a ver, e não obstante todas as outras dificuldades, Bruno e Liz confiam no impacto que causam e se certificam disso ao presenciarem os resultados conquistados até o momento:

B: Como a Terapia Assistida por Animais é algo muito novo, ainda não é algo preconizado. A gente percebe todos os benefícios, os pais percebem, existem vários estudos fora do país, mas como convence um pai, que nunca ouviu falar em terapia com cães, a pagar, teoricamente, pra eu ir lá brincar com o filho dele? Porque na cabeça de muitos pais é isso que acontece, eu to brincando com o filho dele, somente. E é isso que acontece mesmo, eu brinco, mas assim, eu brinco com objetivo. A gente brinca com objetivo.

L: E o animal ele é fantástico, Karol. Como ele é catalisador de comportamento! Ele ajuda de uma maneira que você não faz nem ideia. Teve uma vez que a gente fez uma oficina numa clínica que eu trabalhei, e aí uma criança com autismo que não fazia contato visual, não falava, mas também não se comunicava de nenhuma outra forma, (porque às vezes a criança não fala, mas puxa, aponta). No momento a gente tava com uma calopsita e Bruno tava com ela no ombro. O menino olhou pra calopsita e ficou enlouquecido, tocou em Bruno, apontou pra calopsita e pediu pra subir no braço. Parece mentira. Eu atendia essa criança, acompanhava ela, e nesse momento ela foi totalmente diferente do que ela se demonstrava. Então, assim, a gente acredita e vai sempre tendo mais certeza de que, de fato, essa relação é fantástica.

Os serviços do Desataa são prestados pelos próprios fundadores, que ainda contam com uma equipe de mais de cinco cães, além de outros animais, que são treinados por eles. Os atendimentos acontecem em clínicas conveniadas, salas alugadas ou à domicílio. Enquanto não possuem espaço próprio, utilizam a infraestrutura oferecida pela incubadora para a realização das tarefas burocráticas e remotas. Além disso, o Desataa também oferece curso de formação em Intervenção Assistida por Animais para profissionais da educação, com o intuito de difundir o conhecimento adquirido e os benefícios da metodologia.

4.4 Coleta de dados

A coleta de dados se realiza em duas fases. A primeira corresponde ao levantamento teórico sobre empreendedorismo, inovação social e ecossistemas, por meio de teses, dissertações, artigos científicos, livros, reportagens e outras publicações acadêmicas. Por ser um tema ainda pouco investigado no Brasil, foi necessário também explorar pesquisas desenvolvidas em outros países. Estados Unidos e Inglaterra lideraram em relação ao número de publicações existentes sobre empreendedorismo social. Foi dada prioridade àquelas publicações realizadas entre 2009 e 2020, embora tenha-se mantido outras mais antigas pelo conteúdo relevante apresentado e pela reputação do pesquisador.

A segunda fase do levantamento de dados se realizou no contato com os empreendedores sociais locais entre os meses de fevereiro e março de 2020. O instrumento de coleta escolhido para essa fase foi a entrevista semiestruturada. Como mencionado anteriormente, esse tipo de entrevista é fundamental quando se deseja coletar informações detalhadas sobre o problema em estudo, sendo ainda flexível e de fácil adaptação ao indivíduo e às circunstâncias (RICHARDSON, 1999).

O agendamento das entrevistas se deu por telefone. Com exceção da entrevista realizada com os fundadores do Desataa pela plataforma de videoconferência Zoom, as demais entrevistas foram presenciais. Nestes casos, a pesquisadora se adequou às sugestões dos empreendedores em relação ao ambiente da entrevista, observando, todavia, se existiam fatores que pudessem interferir na comunicação (RICHARDSON, 1999; MARCONI; LAKATOS, 2010), pois entende-se que é preciso criar os meios necessários de acessar a visão legítima dos entrevistados (RICHARDSON, 1999).

Antes de iniciar a conversa foi explicado aos empreendedores o objetivo da pesquisa e estes foram solicitados a assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Quanto à entrevista realizada pelo Zoom, o termo foi encaminhado via e-mail. Durante a entrevista a pesquisadora observou, também, o comportamento do entrevistado, registrando as

informações apresentadas por meio de anotações e da gravação da entrevista, autorizada por todos.

Quadro 9 - Dados gerais sobre as entrevistas

Negócio	Contato	Data	Tempo	Local
Verific.ai	Alice Souza (fundadora)	18.02.2020	00:58:11	Galo Padeiro
Abra	Eline Letícia (arquiteta)	28.02.2020	01:02:58	Porto Social
Dona Obra	Denise Durey e Giuliana Lobo (fundadoras)	13.03.2020	01:17:09	Porto Social
Desataa	Liz Matos e Bruno Farias (fundadores)	30.03.2020	01:16:14	Zoom/ videoconferência

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

As entrevistas tiveram duração de 58 minutos a 1 hora e 17 minutos. O primeiro encontro aconteceu no dia 18 de fevereiro com Alice Souza, idealizadora do Verific.ai, no estabelecimento Galo Padeiro, por ser próximo ao local de trabalho da entrevistada. A segunda entrevista, com Eline Letícia do Abra, ocorreu no dia 28 de fevereiro, na sede da incubadora social. No mesmo local, no dia 13 de março, a pesquisadora encontrou com Giuliana Lobo e Denise Durey, fundadoras do Dona Obra. Por fim, a última entrevista aconteceu no dia 30 de março, em videoconferência, com Liz Matos e Bruno Farias do Desataa.

No mês de abril, os entrevistados foram contatados por telefone para a verificação e complementação de informações concedidas nas entrevistas, que se mostraram importantes durante a análise dos dados. Além das entrevistas, foram coletadas, ainda, evidências em fontes secundárias – artigos de notícias, leis e levantamentos recentes sobre o ecossistema local –, que complementam a visão sobre o caso investigado.

4.5 Análise dos dados

Por meio da análise de conteúdo a pesquisa identifica os fatores externos que constroem ou impulsionam o nascimento e crescimento de propostas locais inovadoras, destinadas a solucionar problemas sociais. Para isso, utiliza-se como recurso as experiências de empreendedores locais e dados obtidos em fontes secundárias – artigos de notícias, dispositivos de lei, pesquisas de mapeamento sobre o setor no Brasil. Segundo o conceito de Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo representa

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a

inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Esse tipo de análise se realiza em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (BARDIN, 1977). Para este estudo, a pré-análise consiste na reunião do material coletado nas entrevistas e na contemplação desses registros em uma leitura flutuante. Após a leitura, segundo Câmara (2013, p. 185), "passa-se à escolha de índices ou categorias, que surgirão das questões norteadoras ou das hipóteses, e a organização destes em indicadores ou temas", levando sempre em consideração os critérios de exaustividade, representatividade, exclusividade, homogeneidade e adequação explicados anteriormente. Neste caso, as categorias foram determinadas considerando os atributos do ecossistema que impulsionam a atividade empreendedora, identificados por Spiegel (2017), identificados nas falas dos entrevistados.

A fase da análise – ou exploração do material – envolve a codificação, categorização e enumeração das informações coletadas nas entrevistas (RICHARDSON, 1999). Segundo Holsti (1969, p. 94), "a codificação é um processo pelo qual os dados em bruto são sistematicamente transformados e agrupados em unidades que permitem uma descrição exata das características relevantes do conteúdo".

A codificação compreende a escolha das unidades de registro – que neste caso será adotado o recorte por temas –, a definição das regras de numeração e a determinação das categorias de análise (BARDIN, 1977). A partir desse recorte, foram extraídas, ainda, informações pertinentes em fontes de notícias e em outras pesquisas recentes, que ampliam a perspectiva da análise.

Por meio do recorte temático, busca-se "descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objectivo analítico escolhido" (BARDIN, 1977, p. 105). Dessa forma, todo mecanismo de contagem e categorização se desenvolve a partir dessa seleção. Este estudo, no entanto, não se detém a utilizar análises estatísticas avançadas para mensurar a frequência dos elementos no discurso, visto que para a finalidade desta pesquisa o que se valoriza é a qualidade das informações aferidas, ao invés do número de ocorrências em que esses elementos são mencionados (RICHARDSON, 1999).

Em relação ao procedimento de categorização, esta análise respeita os critérios de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade e produtividade (BARDIN, 1977):

exclusão mútua – cada elemento só pode existir em uma categoria; *homogeneidade* – para definir uma categoria, é preciso haver só uma dimensão na análise. Se existem diferentes níveis de análise, eles devem ser separados em diferentes categorias; *pertinência* – as categorias devem dizer respeito às intenções do investigador, aos objetivos da pesquisa, às questões norteadoras, às características da mensagem, etc.; *objetividade e fidelidade* – se as categorias forem bem definidas, se os temas e indicadores que determinam a entrada de um elemento numa categoria forem bem claros, não haverá distorções devido à subjetividade dos analistas; *produtividade* – as categorias serão produtivas se os resultados forem férteis em inferências, em hipóteses novas, em dados exatos. (CÂMARA, 2013, p. 186-187)

Como exemplificado no quadro 7, as entrevistas foram contempladas individualmente, observando os temas ressaltados nos relatos dos empreendedores que tinham conexão com as categorias social, material ou cultural. Após esse procedimento, foi criada uma nova tabela para reunir todos os enunciados nas respectivas categorias. Em seguida, uma coluna foi adicionada à tabela, ao lado dos enunciados, com os dados coletados em fontes secundárias que correspondiam a cada categoria. Por fim, as constatações teóricas foram inseridas na tabela, nos campos correspondentes, para facilitar na confrontação e interpretação dos dados.

Quadro 10 - Categorização e organização dos dados

Dimensão	Categoria/ atributo	Enunciado	Dados secundários	Teoria
Material	Intermediárias	E1: "[...] todos esses programas de incubação e etc, eles são fundamentais no que se refere à questão das conexões e força no nome. [...] esses editais auxiliam a gente a ganhar essa credibilidade". E2: "[...] as incubadoras fazem bastante diferença percebemos isso comparando outros projetos que como a gente tiveram esse suporte com outros que nunca tiveram".	O Armazém da Criatividade - unidade avançada do Porto Digital em Caruaru, interior do estado de Pernambuco - foi um dos vencedores do 4º Desafio de Incubação e Aceleração de Impacto da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec). (Porto Digital é um dos vencedores do desafio de incubação de impacto da Anprotec; PORTO DIGITAL, 2019)	[...] pode não ser apenas a infraestrutura e os serviços de pessoal oferecidos, mas uma combinação de ambos os fatores com <i>networking</i> e <i>coaching</i> que ajudam no processo empreendedor (CARAYANNIS; BARTH; CAMPBELL, 2012, p. 9, tradução nossa).

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

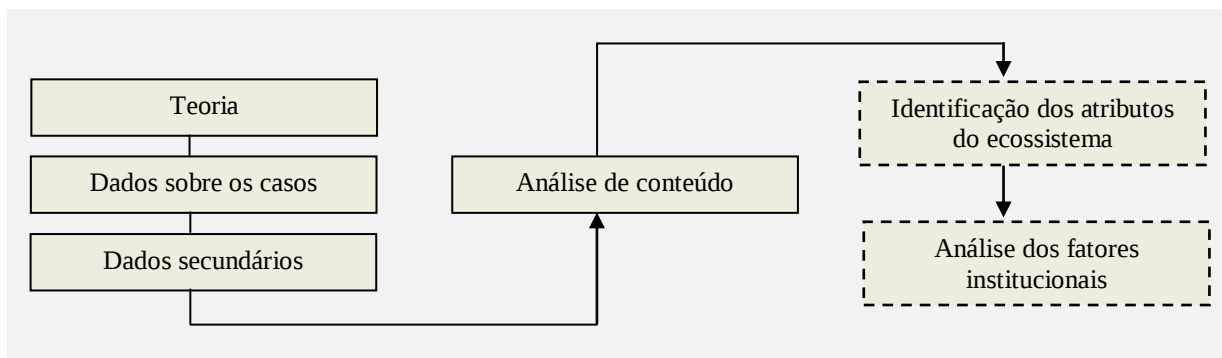
Na última etapa, que corresponde ao tratamento dos resultados, "o analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas" (BARDIN, 1977, p. 101). Durante a interpretação das informações,

a pesquisadora irá recorrer à literatura revisada para confrontá-la com os dados obtidos e, dessa forma, poder dar embasamento às suas assertivas (CÂMARA, 2013; RICHARDSON, 1999).

A análise foi dividida em duas etapas. Primeiro, organiza-se os dados obtidos na coleta direta com os empreendedores sociais, discutindo-os e relacionando-os com as teorias exploradas e os dados coletados em fontes secundárias – recortes de notícias, leis e outras publicações relevantes para a investigação – dentro das categorias correspondentes a cada tema abordado. As categorias, como explicado anteriormente, foram selecionadas com base nos atributos do ecossistema indicados por Spiegel (2017).

Em um segundo momento, os elementos identificados nessa primeira fase são discutidos dentro de uma abordagem institucional, a fim de relacionar os fatores produzidos pelas instituições formais e informais, que constroem ou impulsionam o desenvolvimento de negócios de impacto no ecossistema local. Assim será possível construir uma panorama crítico das perspectivas para o empreendedorismo social dentro desse contexto.

Quadro 11 - Processo da análise



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

4.5.1 Dimensões de análise

As categorias de atributos do ecossistema definidas por Spiegel (2017), dividem-se em culturais, sociais e materiais. O primeiro momento da análise se baseia, portanto, nessas categorias para identificar os elementos do ecossistema que impactam as atividades dos empreendedores sociais locais e compreender como eles se relacionam nesse contexto.

A partir das entrevistas, da apreensão das experiências dos empreendedores, dos aspectos apontados na teoria revisada sobre o empreendedorismo social e dos dados complementares, foi possível definir as categorias e os indicadores de análise (Quadro 12).

Quadro 12 – Categorias e indicadores de análise

Dimensões	Categorias	Indicadores
Cultural	Cultura de apoio	Crenças e atitudes em relação ao empreendedorismo social e aos negócios de impacto.
	Referências locais de negócios de impacto	Presença de modelos bem-sucedidos.
Social	Network	Eventos, relacionamentos com outros atores, transferência de conhecimento.
	Parcerias/Finanças Sociais (investimentos)	Investimentos, parcerias com outros setores, fontes de recursos.
	Mentores	Predisposição de profissionais capacitados para contribuir com a formação dos negócios de impacto.
	Profissionais qualificados	Profissionais qualificados e interesse em atuar nesse setor.
Material	Instituições de pesquisa e formação profissional	Envolvimento da academia, formação de empreendedores.
	Entidades promotoras do ES e negócios de impacto	Contribuição para a visibilidade, formação e desenvolvimento dos negócios de impacto.
	Intermediárias e serviços de apoio	Capacitação, benefícios, ações.
	Política e Governança	Envolvimento do Estado, leis e regulamentos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

4.5.2 Validade e confiabilidade

A pesquisa segue as orientações de validade e confiabilidade equivalentes à uma investigação qualitativa. A confiabilidade, nesses termos, segundo Richardson (1999, p. 188) diz respeito à "consistência nos resultados em duas ou mais aplicações de um instrumento, a um mesmo grupo de pessoas, e espaçadas no tempo", enquanto a validade está relacionada à "capacidade de um instrumento produzir medições adequadas e precisas para chegar a conclusões corretas" (RICHARDSON, 1999, p. 87).

Por ser uma pesquisa experiencial – interessada na compreensão da experiência dos indivíduos (STAKE, 2011) –, que depende prioritariamente das declarações de pessoas que são potencialmente influenciáveis por questões particulares, pelas condições do ambiente em que as entrevistas serão realizadas, entre outros fatores, compreende-se a importância de estabelecer medidas que assegurem a consistência e coerência das informações compartilhadas. Os métodos utilizados para garantir a validade e a confiabilidade da pesquisa estão dispostos no quadro 14.

Por fim, em um esforço de decifrar os significados e compreender detalhadamente a situação, ou situações, experimentadas pelos empreendedores sociais locais, os dados são analisados de forma crítica e reflexiva, buscando superar as observações superficiais e conclusões subjetivas (RICHARDSON, 1999).

Quadro 13 - Validade e confiabilidade: detalhamento das ações empreendidas

Validade	• Todo o conteúdo das entrevistas realizadas com os seis empreendedores e empreendedoras sociais locais foi contemplado integralmente, sem qualquer omissão de termos ou informações. • Os dados foram coletados em mais de uma fonte, considerando informações relevantes contidas em pesquisas de mapeamento realizadas pela Liga Ventures (2020) e Pipe Social (2019) que oferecem dados quantitativos e qualitativos sobre os negócios de impacto no Brasil, além de consultas em dispositivos de lei e em plataformas de veículos de notícias reconhecidos para a comparação com os dados coletados nas entrevistas. • Em um segundo contato com os empreendedores entrevistados, algumas informações que não ficaram claras, foram confirmadas e esclarecidas. Os entrevistados se mostraram, durante todo o processo de análise, disponíveis para qualquer eventual esclarecimento. • Os resultados são apresentados em detalhe e em profundidade.
Confiabilidade	• Os empreendedores entrevistados são fundadores ou estão à frente das atividades dos negócios selecionados para a pesquisa, tendo participado de todo o processo de desenvolvimento do negócio. • Apresenta-se com transparência as limitações desta investigação e se indica a necessidade de explorar em profundidade determinadas lacunas verificadas que, todavia, não prejudicam a integridade do estudo. • As entrevistas foram realizadas em ambientes que favoreceram a qualidade da comunicação, tendo sido escolhidos pelos próprios entrevistados.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir são discutidas cada dimensão e as evidências coletadas nas categorias correspondentes. A partir desses resultados, apontam-se as limitações e oportunidades presentes no contexto que constroem ou impulsionam o desenvolvimento dos negócios de impacto na região.

5.1 Dimensões de análise

5.1.1 *Dimensão Cultural*

Nesta dimensão, considera-se a presença de uma base cultural de apoio ao empreendedorismo social, assim como de referências locais de negócios de impacto bem sucedidos que inspiram, atraem e contribuem com novas iniciativas. Na descrição de Spiegel (2017, p. 4, tradução nossa) são atributos culturais “as crenças e perspectivas subjacentes sobre o empreendedorismo em uma região”.

5.1.1.1 **Cultura de Apoio**

Pernambuco é um dos berços da tecnologia, inovação e empreendedorismo do país. Hoje, também, um dos ecossistemas mais importantes para a economia nacional. Segundo Herrera e Zhou (2020), em artigo publicado na plataforma digital do Diário de Pernambuco, um dos maiores jornais em circulação do estado, “o olhar disruptivo e o sucesso em empreender existentes em Pernambuco vêm de muito tempo, e tornaram o estado um dos principais centros de empreendedorismo tecnológico do país”.

De fato, a história do empreendedorismo no estado teve grandes saltos, como o da inauguração de um parque tecnológico na capital em 2000, o Porto Digital, que já recebeu, entre outros prêmios, o título de melhor parque tecnológico/habitat de inovação do Brasil pela Anprotec (PORTO DIGITAL, 20--). O parque foi criado a partir da colaboração entre governo, universidades e empresas privadas.

Hoje, o Porto Digital oferece “três incubadoras, duas aceleradoras, uma instituição de ensino superior e seis institutos de pesquisa” em Pernambuco (HERRERA; ZHOURI, 2020). O parque tecnológico, ainda, compreende uma área de 171 hectares apenas em Recife, tendo expandido para a região agreste no ano 2014 (PORTO DIGITAL, 20--) e concentra cerca de 300 empresas, mais de 8,5 mil profissionais qualificados e em torno de 850 empreendedores (MUNARO, 2019).

O histórico e a visibilidade existentes atualmente sobre esse território, dessa forma, tanto criaram como foram reforçados por uma cultura de apoio ao empreendedorismo e à inovação que, no entanto, focalizava inicialmente o setor tecnológico. De qualquer maneira, essas iniciativas tornaram Recife e Pernambuco ambientes férteis, que hoje vêm abrindo espaço e atenção para o empreendedorismo social. O próprio Porto Digital está revisando suas estratégias para poder estimular o desenvolvimento de negócios de impacto social na região (PORTO DIGITAL, 2019).

Todavia, o questionamento que surge a partir dessa discussão é: como os negócios de impacto social são recebidos atualmente por essa cultura empreendedora?. Segundo Moraes (2019), ainda que não tenha sido realizado um levantamento do número de negócios sociais no estado, Pernambuco “já se destaca como um polo de empreendedorismo social. Recife é uma das poucas capitais do País a fomentar esse tipo de negócio, com uma incubadora voltada especificamente para isso”.

No entanto, os empreendedores ainda se queixam de que os negócios de impacto carecem de legitimidade na região, o que dificulta o acesso às pessoas e a conquista de credibilidade. Essa falta de legitimidade pode ser reflexo da “novidade”, do desafio ao já estabelecido (*status quo*), do desconhecimento da sociedade sobre o que vem a ser um negócio de impacto e da desconfiança sobre as suas intenções. Como expõe a cofundadora do Dona Obra:

D: [...] a gente tá falando de negócio que não é um negócio de lucro pelo lucro, é um negócio que gera impacto; a gente tá falando de um negócio que gera impacto dentro da comunidade, que ou você é da comunidade ou você é um corpo estranho dentro dela, então somos um corpo estranho dentro da comunidade falando de um negócio de impacto e somos mulheres; somos um corpo estranho feminino na construção civil, mundo majoritariamente masculino.

É possível que as pessoas ainda não estejam familiarizadas com a contribuição e o potencial de resolução dos problemas que podem partir desses negócios. Como observaram Sharir e Lerner (2006, p. 13, tradução nossa), “os empreendimentos sociais que abrem novas áreas de atividade devem frequentemente enfrentar um ambiente que não reconhece nem aprecia seu valor inerente ou a contribuição que eles provavelmente darão”.

Pelo que consta no depoimento apresentado por uma das empreendedoras, também existe uma carência em termos de “difusão do conceito de negócio de impacto, da aceitação das pessoas em relação a isso”, que pode influenciar a legitimação da atividade e o reconhecimento do valor que entrega. De acordo com Sharir e Lerner, “o valor atribuído à atividade do empreendimento dentro da estrutura das normas culturais e sociais vigentes

também provavelmente determinará as chances de ele ser aceito" (SHARIR; LERNER, 2006, p. 13, tradução nossa).

Essa é, portanto, uma das principais dificuldades levantadas pelos empreendedores sociais quando questionados sobre o desafio de ser um negócio de impacto em Recife. A resistência cultural, o desconhecimento de um novo setor dentro da esfera do mercado, a invisibilidade, foram os assuntos colocados como mais relevantes pelos empreendedores das quatro empresas estudadas:

L: [...] falta se educar mais a sociedade do que é um negócio de impacto. [...] Porque a população não tem essa visão. Muita gente, e eu digo por mim, que a gente só veio entender sobre o que é um negócio de impacto estando no Porto Social. Então, assim, acho que falta muita visibilidade mesmo.

D: Dificuldade, pra mim, que ficou muito claro, é o desconhecimento das pessoas em relação à questão do que é um negócio de impacto.

E: A maior dificuldade é das pessoas entenderem que elas podem ter acesso à serviços de profissionais, porque hoje arquiteto é pra rico.

B: [...] a gente acredita muito no que a gente faz. Acho que é só por isso que a gente ainda não desistiu, porque é muito difícil, não tem incentivo de quase ninguém; as pessoas te olham torto, quando fala do social acha que você tá querendo encontrar ou um lugar pra se exibir ou um nicho pra sugar dinheiro.

Além disso, os negócios de impacto desafiam a concepção de que existem apenas duas opções ao empreendedor, gerar lucro ou prover o bem estar da sociedade, apresentando um novo conceito que é o setor 2.5. Reconfigurar, entretanto, o modo como as coisas estavam estabelecidas gera estranheza e desconfiança:

D: [...] a nossa cultura é a cultura do capitalismo que ganha dinheiro a qualquer custo, a qualquer preço. Então, sempre que você vai para um lado de 'eu quero impactar e essa é a motivação do meu negócio, eu não quero ganhar dinheiro por ganhar dinheiro; eu quero impactar e eu só tô ganhando dinheiro porque é a única ferramenta que eu tenho pra me manter impactando', gera desconfiança do ponto de vista de quem já é privilegiado. E quando você entra na comunidade aí as pessoas não entendem mesmo. É uma barreira cultural que precisa ser vencida. [...] muitas pessoas estão acostumadas com o assistencialismo, então elas sempre vão esperar que você doe alguma coisa.

B: Essa é uma questão clássica, eu acho. Todo mundo que tem um negócio de impacto sofre com isso porque acha que pra impactar o social eu preciso fazer de graça.

A hibridização do lucro com impacto social ou ambiental, sendo o último a prioridade do negócio, ainda que não seja uma prática que tenha surgido somente agora na região, apenas recentemente começou a ser explorada como uma alternativa de mercado viável, necessária e

promissora, com o apoio incipiente de entidades estatais e privadas. Alguns empreendedores que se orientavam dessa forma, inclusive, começaram a se reconhecer como empreendedores sociais depois que o conhecimento passou a ser replicado:

B: [...] só em 2019, já na incubação, foi que a gente veio entender essa história das possibilidades mesmo de como se sustentar [...] entender que pra ser um negócio de impacto a gente precisa, na verdade, tá focado pra além de grana e causar um impacto na sociedade, [...] setor 2.5, tudo isso a gente só veio entender o que era depois que a gente entrou no Porto e isso deu uma acalmada, fez a gente entender que a gente não tava fazendo nada de errado e que a gente tinha legitimidade sim, pra se declarar empreendedor social, e que a gente tava sim causando impacto e que a gente podia dar a cara pra sociedade, mostrar o negócio que a gente faz e o impacto na vida de tantas crianças, de tantas famílias.

Nesse processo de reconhecimento e conquista da atenção e legitimação da sociedade, a mídia – já apontada por Isenberg (2010) – pode exercer uma contribuição importante ao apresentar às pessoas os negócios de impacto e divulgar esses novos serviços/produtos que estão sendo oferecidos na região.

Ao relatar a experiência de divulgação do negócio na imprensa, uma das empreendedoras afirma que, dessa forma, conseguiu atrair a atenção de mais pessoas. Apesar disso, ela destaca que nem todos compreendem a finalidade: "ainda tem muita gente que acha que a gente é ONG e que a gente doa a casa. Aí as pessoas também tem esse lado de não entender que é um serviço que é pago e que a gente facilita o pagamento".

Por isso que, durante as conversas com os empreendedores, revela-se a importância da educação da sociedade, não somente para o conceito de negócios de impacto e setor 2.5, mas também, para a importância e valor daquilo que eles propõem. Um trabalho que é em grande parte deles, mas que ao mesmo tempo precisa da colaboração de todos os outros atores do ecossistema.

A: [...] é uma coisa que a gente entende que não é a gente que vai fazer [transformar comportamentos e crenças], mas a gente pode contribuir para que dentro de um ecossistema de mudança isso venha a acontecer, aí, assim, é muito difícil porque a gente tá trabalhando com um tema muito árido para as pessoas.

E: A cada cliente que a gente atende, a gente vê que eles se surpreendem com essa coisa que tá surgindo, essa coisa nova, do acesso que era pra ser desde o início, mas se perdeu. A gente vê que muita gente tá entendendo; não sabiam nem a diferença do era engenheiro e arquiteto e já estão entendendo, mas que é um trabalho de formiguinha, que é meio que educativo mesmo.

A partir de tudo isso que foi exposto, o que se pode considerar em relação à existência de uma cultura de apoio ao empreendedorismo social é que, primeiro, a cidade já demonstrou ser um terreno fértil para a inovação e o empreendedorismo, mas para os empreendedores sociais inseridos na categoria de negócios de impacto, ainda existe uma barreira que vem sendo driblada gradativamente e que está relacionada à novidade que apresentam, ao desconhecimento da sociedade sobre o setor e à redefinição que propõem ao estado das coisas, cobrando resiliência por parte desses empreendedores e empreendedoras.

No entanto, apesar das dificuldades, esses negócios partem de uma necessidade ou problema de interesse da sociedade, então é possível que essa resistência deixe de persistir na medida em que as pessoas experimentam esses serviços e se apropriem do seu valor. Ainda, o empreendedorismo social tem a oportunidade de se beneficiar do potencial tecnológico da região para desenvolver soluções com maior potencial de escala (PIPE SOCIAL, 2019).

5.1.1.2 Referências locais

Spiegel (2017) afirma que histórias de empreendedores de sucesso na região podem contribuir para construir a imagem do ecossistema e inspirar novas ideias e iniciativas. No caso do empreendedorismo de impacto social, Recife tem lançado alguns nomes como o Mete a Colher, que se tornou conhecida pela criação de uma plataforma para o combate da violência contra as mulheres. Por causa do aplicativo, o Mete a Colher recebeu em 2017 o prêmio de melhor startup de Impacto Social do Brasil, pela Associação Brasileira de Startups (ABS), e já alcançou uma rede de 13000 mulheres em 63 cidades do país (METE A COLHER, 20--). Como destaca Spiegel:

Exemplos de empreendedores bem-sucedidos na comunidade fornecem um foco central para discutir os benefícios e as possibilidades do empreendedorismo e demonstram que esse é um plano de carreira potencial para os alunos que terminam o ensino médio. Isso ajuda a garantir um suprimento estável de novos empreendedores e legitima ainda mais o status de assumir riscos na cultura da região (SPIEGEL, 2017, p. 3-4, tradução nossa).

O estudo de Spiegel não tem um foco no empreendedorismo social, mas as referências locais também se demonstram importantes para os negócios de impacto que surgem na região, ao apresentar a possibilidade de associar lucro com missão social, de serem exemplo e inspiração para os aspirantes, além de atrair a atenção de investidores.

Quanto aos casos estudados, as principais referências dos empreendedores são ainda externas – a maioria situada em São Paulo –, muito pelo fato de que são desconhecidos outros

negócios locais no segmento em que atuam. É compreensível que as referências sejam encontradas em São Paulo já que, segundo o mapeamento realizado pela PIPE em 2019, o sudeste apresenta a maior concentração de negócios de impacto do país (62%) e São Paulo abriga 38% dessas iniciativas (PIPE SOCIAL, 2019).

O Programa Vivenda, por exemplo, tornou-se uma importante referência para a criação do Dona Obra, como pode-se perceber nesse depoimento da cofundadora: "Eu não sabia que era possível, através dos Negócios de Impacto, você ganhar dinheiro e resolver um problema social do seu país. Eu não sabia que isso era possível e quando eu vi o Programa Vivenda eu falei 'é isso!'" Da mesma forma, o Moradigna também é mencionado pelas empreendedoras; ambos estão em São Paulo e serviram de modelo tanto para o Dona Obra como para o Abra. A seguir um relato da cofundadora do Dona Obra:

G: Quando a gente esgotou toda forma de pesquisa via internet [...] a gente fez: 'bom, a gente tem todas essas informações, mas a gente tem também muita dúvida, então vamos pra São Paulo conhecer essa galera que tá fazendo e tentar falar com eles'; Aí a gente mandou um e-mail, tanto pro Moradigna quanto pro Vivenda. [...] A gente passou dez dias e aí a gente conseguiu conversar com eles pessoalmente. Então, tipo, se a gente já tava empolgada, com muita vontade de fazer acontecer, quando a gente conversou com os caras...nossa senhora!

Além disso, é possível, também, que a carência de referências locais em outras áreas que não seja de tecnologia influencie na relação da sociedade com os negócios de impacto. Essa é uma questão levantada por uma das empreendedoras enquanto explicava as dificuldades de se aproximar da comunidade: "[...] falta conhecimento do que é um negócio de impacto, falta às vezes até referência". Logo, nesse caso, as referências locais apresentam uma importância tanto para os atuais e potenciais empreendedores sociais, como para a parte beneficiária da sociedade.

De qualquer forma, não se pode desconsiderar que a cidade já lançou startups de impacto social que estão crescendo e ganhando espaço não apenas localmente, como o Mete a Colher, Livox e Joy Street (FELIPE, 2016). Tendo em vista que as estratégias de apoio à inovação social se intensificaram nos últimos anos, muitas iniciativas ainda estão em amadurecimento e são elas que constituirão, se bem-sucedidas, as referências futuras de negócios locais de impacto social.

5.1.2 Dimensão Social

Dentro dessa dimensão de análise são identificadas as oportunidades de *network* oferecidas aos empreendedores sociais, assim como de parcerias e investimentos que, segundo

Spiegel (2017), agem como catalisadores do crescimento das startups. Também se analisa a presença de mentores dispostos a auxiliar os empreendedores a desenvolver as capacidades necessárias para o negócio e o acesso a profissionais qualificados.

5.1.2.1 Network

Empreendedores sociais precisam ter acesso a uma rede de atores relevantes para ampliar seu repertório de conhecimento e a capacidade do seu negócio (PHILLIPS *et. al*, 2014), mas não é somente isso que *networks* possibilitam. Essas conexões também permitem atrair recursos, conquistar aliados, expandir o seu potencial de lidar com o problema, de impactar, de identificar oportunidades e inspirar novas ideias (LETTICE; PAREKH, 2010). A lista de vantagens é extensa. De acordo com Caulier-Grice, Mulgan e Murray (2010, p. 99, tradução nossa):

As colaborações costumam ser usadas para desenvolver e identificar novas soluções para problemas por meio de maior eficácia, experiência, transferência de conhecimento e aprendizado. A colaboração pode ajudar as instituições a trabalhar melhor e crescer - tanto em tamanho quanto em impacto - aumentando a capacidade, reduzindo os riscos ou facilitando a adaptação a mercados e ambientes em mudança (CAULIER-GRICE; MULGAN; MURRAY, 2010, p. 99, tradução nossa).

Deve-se considerar que a troca de ideias, experiências, não só contribuem para um ou dois negócios em particular, mas para a sobrevivência do ecossistema. Essa contribuição recebe uma abrangência ainda maior no empreendedorismo social, com o potencial de transformação dos problemas sociais em uma escala sistêmica. Os empreendedores têm a oportunidade, portanto, de entregar mais valor à sociedade na medida em que se apoiam mutuamente e encontram uma rede ampla de suporte para o desenvolvimento de inovações sociais bem sucedidas (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Conexões entre atores do ecossistema podem ser estimuladas por eventos promovidos na região que, segundo os empreendedores entrevistados, com exceção da representante do Abra, ainda são poucos os que incluem na pauta o empreendedorismo social. De qualquer modo, apesar do potencial de contribuição dessas atividades, nem todas elas são úteis ao empreendedor. Como afirmam Phillips *et al.* (2014, p. 25, tradução nossa), "as redes exigem mecanismos de suporte adequados para serem bem-sucedidas".

Para entender a insatisfação dos empreendedores, foram investigados os eventos que ocorreram no Estado por meio de pesquisas em sites de notícias, nas páginas do Porto Digital, do Sebrae, do Porto Social, da Pipe Social e nos relatórios da Aliança Pelos Investimentos e

Negócios de Impacto, entre outras fontes. As ocasiões descobertas, além das conexões, incluíam a preocupação em dar visibilidade a essa categoria de negócios.

Na pesquisa, foram identificados eventos como o Festival Vox, o Programa de Imersão e a Missão SP promovidos pelo Porto Social (FRAIDENRAICH, 2020), o I Fórum de Finanças Sociais e Negócios de Impacto no Nordeste (ALIANÇA, 2018), a Feira do Empreendedor do Sebrae Pernambuco, que trouxe os negócios de impacto social como destaque na sua 12ª edição (SEBRAE..., 2018), e a 1ª Chamada Impacta Nordeste de Negócios Socioambientais (PIPE SOCIAL, 2020).

Assim como esses, outros acontecem também na região e nos demais estados do Nordeste, não necessariamente com o foco no setor de impacto social, mas que ao mesmo tempo não o exclui, a exemplo do Startup Weekend Recife, onde se originou o Mete a Colher (METE A COLHER, 20--), o Mind The Bizz², realizado pelo Porto Digital em parceria com o Sebrae, além de *meetups*, *hackathons*, entre outros.

É importante ressaltar, sem negar a relevância desses eventos que ocorrem na cidade, que os negócios de impacto também necessitam de uma abordagem específica, como discutido na seção teórica desse estudo (BIGNETTI, 2010). Eventos dirigidos ao empreendedorismo social são requeridos pelo potencial de colaborar em diferentes esferas, desde a replicação do conceito de negócios de impacto a construção de conexões mais efetivas, porém, apesar dos já citados, ainda parecem ser pouco frequentes no local.

Quando relatam experiências de *network* dentro do ecossistema, os empreendedores mencionam unicamente a rede interna da incubadora ou as conexões proporcionadas por ela, que são igualmente válidos:

E: [...] tem a questão da conexão que a gente tem aqui dentro [da incubadora], o *network*, que a gente já fez várias ações, várias conexões com vários outros projetos aqui dentro, ou que vieram visitar ou que também foram incubados junto com a gente.

E: [...] aqui do Porto, a gente recentemente foi para Suape, para o Match Day, que foi o dia que eles criam para as empresas lá do complexo de Suape terem acesso a alguns projetos daqui do Porto e a gente foi no grupo e aí a gente conseguiu já, desse encontro, fechar parceria com a Pamesa, que é de revestimento cerâmico e a gente consegue com um custo bem menor.

A: O que eu acho legal no Porto é que eu tive uma conexão legal com muita gente pra pensar em possibilidades. Isso é muito massa.

² O Mind The Bizz é um "programa [...] que oferece durante 10 (dez) semanas oficinas, atividades práticas, mentoria, *coaching* e *meetups* a potenciais empresários e pequenos negócios selecionados com projetos inovadores escaláveis (ideia estruturada, Mínimo Produto Viável ou protótipo) nas áreas de Tecnologia de Informação e Comunicação, Jogos Digitais, Audiovisual, Animação, Música, Design ou Fotografia" (PORTO DIGITAL, 20--).

Uma das fundadoras do Dona Obra revelou a importância que a rede interna da incubadora proporcionou na fase de estudo de campo, por encontrar ali mesmo projetos sociais que mediarão o contato delas com a comunidade:

D: A gente também foi estratégico no sentido de abordar as comunidades através dos projetos sociais que já atuavam aqui pelo Porto Social. A gente entendeu que, pra entrar nas comunidades, como nós não somos da comunidade, a gente precisaria de alguém que pudesse emprestar a credibilidade pra que a gente acessasse e começasse a conversar com essas pessoas, por isso que nós fomos atrás dos projetos sociais que já atuavam na comunidade [...] e enquanto projeto social ele já é um líder comunitário que é reconhecido pela própria comunidade.

Ainda sobre essa rede interna da incubadora social pela qual todos estiveram envolvidos, o cofundador do Desataa lamenta que, embora exista um esforço da incubadora em conectar os projetos e negócios de impacto, os empreendedores poderiam explorar mais a oportunidade de trabalhar integrados:

B: Por exemplo, a gente morre de vontade de trabalhar com um grupo que começou a incubação, mas não acabou e eu acho que se desfez, inclusive, mas que trabalhava com jogos de tabuleiro. Porque essa galera pode criar jogos com temas apropriados pro nosso público, então, assim, esses empreendedores que estão começando e que têm ideias que são tão inovadoras, [precisam] começar a olhar pro lado também e dizer 'opa, o que é que eu posso trocar aqui?'. Acho que falta muito essa ideia de 'vamos construir juntos. Eu tenho isso, tu tem isso, vamos pensar como a gente junta esses recursos?'. Eu acho que a gente se fortaleceria muito se essa rede que o Porto inclusive tenta fazer e tá construindo, se ela ganhar corpo, sabe? Se as pessoas começarem a priorizar, inclusive, quem tá na rede do que quem tá fora. [...] Eu acho que ainda tem muito furo nisso. As pessoas terminam muito focadas somente no que estão fazendo.

A proposição de Bruno Farias e todo o debate acerca da importância da colaboração para a inovação social, podem ser corroboradas pela discussão de Caulier-Grice, Mulgan e Murray (2010, p.85, tradução nossa), quando observam que:

Algumas ideias se espalham por causa de suas qualidades como ideias - elas são inerentemente inspiradoras, atraentes e envolventes. No entanto, relativamente poucas se espalham por conta própria - mais frequentemente grupos de ideias se espalham juntos, cada um criando as condições para que outros sejam recebidos com mais facilidade.

Pelo setor de negócios de impacto ser relativamente recente e pouco difundido é notória a relevância, tanto para os empreendedores atuais como para os aspirantes, aprenderem com as experiências, oportunidades e dificuldades enfrentadas por outros negócios de impacto mais veteranos, dentro ou fora do ecossistema. As cofundadoras do Dona Obra, por exemplo, tiveram a oportunidade ir à São Paulo e conhecer a trajetória do Programa

Vivenda. Da mesma forma o Abra, após ser selecionado para o programa de aceleração do Artemisia em São Paulo, também teve a oportunidade de conhecer outras histórias, outros atores, e construir parcerias importantes. No entanto, nem todos têm a mesma oportunidade e dependem das articulações dentro do território de origem.

É perceptível, todavia, que existem esforços sendo deliberados por entidades, locais ou não, como o Sebrae, o Porto Digital, a Pipe Social, o Instituto de Cidadania Empresarial, entre outras, que estão trabalhando para endereçar essas necessidades na região nordeste, criando condições para que o conhecimento circule livremente entre todos os campos do empreendedorismo e entre todos os setores.

Algumas vezes, circunstâncias externas que acompanham problemas sociais críticos despertam ainda mais para a emergência da colaboração e estimulam iniciativas integradas. A preocupação em reduzir o impacto da pandemia do Covid-19 sobre os mais vulneráveis, por exemplo, levou o Porto Digital a promover o "Fique em casa Hack", um *hackathon*³ que atraiu mentores e inovadores interessados em "desenvolver uma solução de impacto social voltada para populações em vulnerabilidade social, mulheres e pessoas da comunidade LGBTI+" (PORTO DIGITAL, 2020).

Oportunidades como essa são fundamentais para a resolução de problemáticas. Como defendem os teóricos, empreendedores sociais podem e precisam se conectar entre si e com outros atores do ecossistema, vice-versa, para desenvolver inovações sociais bem sucedidas (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; PHILLIPS, *et al*, 2014), principalmente quando se busca atingir problemas sociais complexos (LETTICE; PAREKH, 2010). Por isso, faz-se necessário promover mais espaços que fomentem essas ideias, oferecendo o suporte necessário e aproximando a sociedade dos negócios de impacto.

5.1.2.2 Parcerias e Investimentos

De acordo com Spiegel (2017, p. 5, tradução nossa) "capital de investimento é um catalisador necessário para o crescimento das startups e os investidores atuam como consultores das empresas, ajudando-as a enfrentar os desafios do crescimento". No entanto, empreendedores sociais do setor 2.5 parecem ainda ter dificuldade em acessar esse tipo de recurso, pelo menos, por duas razões. A primeira é que, como apontam Moore, Westley e

³ *Hackathons* são "maratonas de ideação/modelagem onde pessoas com vários perfis diferentes se unem em equipes e durante um período de imersão em que se propõem a desenvolver uma solução para desafios com auxílio de mentorias e conteúdos" (PORTO DIGITAL, 2020).

Nicholls (2012, p. 116, tradução nossa) ao analisar o cenário de investimento para negócios sociais,

as práticas financeiras tradicionais marginalizaram indiscutivelmente muitos dos indivíduos e comunidades que podem se beneficiar mais de uma variedade de inovações sociais. Além disso, o investimento em inovação e, em particular, na inovação social, pode representar um risco maior em termos de retorno do investimento do que o investimento em produtos, processos ou organizações mais estabelecidos.

A carência financeira é um desafio para empreendedores sociais no estágio inicial e é o que Liz Matos aponta ao ser indagada sobre as necessidades sentidas: "necessidade principal, hoje, acho que pra todo mundo, desde sempre, é grana; questão financeira, aporte financeiro". A escassez desse tipo de suporte é, portanto, uma das razões para que ideias sejam interrompidas ainda no começo (MULGAN, *et al*, 2007).

Segundo o Panorama do Setor de Investimentos de Impacto (ANDE; LAVCA, 2018), entre os anos de 2016 e 2017 o setor social recebeu investimentos que totalizaram US\$ 131 milhões. Dois terços desse valor foi direcionado a empresas em estágio de expansão e crescimento, enquanto apenas um terço alcançou empresas em estágio inicial.

Como observado pela fundadora do Verific.ai, empreendedores sociais muitas vezes vêm de um contexto de necessidade que ele mesmo busca solucionar e talvez enfrente ainda mais desafios para concretizar o seu negócio, se não puder contar com esse suporte desde cedo. Ela descreve, em sua própria experiência, como é difícil aceitar os riscos de se dedicar exclusivamente ao negócio estando dentro do mercado jornalístico:

A: [...] eu não sou uma pessoa que tem dinheiro, então não poderia largar meu trabalho pra me dedicar a isso integralmente. Isso é uma grande dificuldade porque se não fosse essa coisa do JC ter vindo atrás, da Católica [Universidade Católica de Pernambuco] ter vindo atrás, dificilmente eu iria, proativamente, desenvolver tudo isso / [...] é muito mais fácil você fazer isso com alguém lhe apoiando, com dinheiro entrando, né?

A segunda razão pode estar relacionada com a dificuldade que os empreendedores enfrentam em tornar os seus objetivos de impacto mais mensuráveis. Essa questão é apresentada pela perspectiva dos investidores (LIGA VENTURES, 2020) e, embora as empreendedoras não tenham levantado essa dificuldade, ao serem questionadas sobre a forma como avaliam ou planejam acompanhar o seu impacto, duas não souberam responder com segurança e as demais explicaram que calculam esse impacto com base no número de serviços prestados e pessoas atingidas. Esse tipo de avaliação, no entanto, é reducionista na visão de

Dees (1998) e de outros teóricos do empreendedorismo social porque, segundo eles, não capturam as transformações provocadas (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Desse modo, dentre os quatro casos estudados, três somente puderam iniciar as atividades com recursos dos próprios empreendedores e, atualmente, essa é a principal fonte de recursos para 76% dos negócios de impacto em todo o país (PIPE SOCIAL, 2019). Os desafios de acesso à capital para os negócios de impacto não são, contudo, exclusivas do local em estudo. O debate sobre investimentos para negócios sociais ou de impacto é global, como pode ser constatado nas pesquisas exploradas (DESA, 2012; GRAHAM; ELLIOT, 2015; SHARIR; LERNER, 2006; GSG, 2018; SOCIAL IMPACT INVESTMENT TASK FORCE, 2014).

Nesse cenário que, acima de tudo, "o empreendedorismo social, em oposição ao empreendedorismo empresarial, ainda carece de uma infraestrutura que forneça acesso ao capital durante a fase de inicialização do empreendimento" (SHARIR; LERNER, 2006, p. 16, tradução nossa), as parcerias ganharam mais relevância. Esse fato se revela nos relatos de Aline Souza, quando menciona a parceria com o Sistema Jornal do Commercio e a Universidade Católica de Pernambuco, assim como no da arquiteta do Abra:

E: [...] a gente entende que a gente fechando parcerias, principalmente com empresas na área da construção civil (de revestimento, enfim, de material de construção), a gente consegue diminuir o custo final para o cliente. E a busca da gente tem sido essa; quanto mais parcerias, melhor.

Apoiadores, assim como parceiros, também são importantes para atender aos objetivos do negócio que os empreendedores sozinhos não tem *know-how* suficiente. Por exemplo, utilizar mão de obra 100% feminina da periferia é um dos objetivos do Dona Obra que, sem o apoio de instituições de formação e capacitação profissional, elas teriam dificuldade de realizar. Nesse aspecto, revela-se mais uma vez a importância das redes que ajudam a conectar empreendedores a atores-chave, para ampliar sua capacidade de alcançar o impacto desejado:

D: A arquitetura tradicional não sabe trabalhar no molde do formato kit, que é o que precisa ser rápido, precisa ser uma obra limpa, enxuta do ponto de vista de desperdício de material, de tempo etc. Então a gente tem que treinar essa mão de obra. De que maneira a gente vai treinar? Bem, nós somos arquitetas, a gente entende de executar obras, de cronograma, de orçamento, de planejamento. Quem que a gente pode buscar, quem tem todo *know-how* da questão da mão de obra? Senai. Senai tem cursos profissionalizantes, tem cursos de alvenaria, de gesso, de pedreiro etc. e a gente foi bater na porta do Senai; apresentou o negócio Dona Obra e desde o ano passado a gente tá desenvolvendo, a gente tá construindo junto com o Senai uma

alternativa de mão de obra pra Dona Obra. [...] Eu tenho uma instituição que é super forte, que é reconhecida por essa qualificação no Brasil inteiro, então assim, [...] vamos somar forças porque daí isso ganha corpo e a gente consegue dar uma solução mais efetiva e causar mais impacto.

Mas nem sempre as parcerias são suficientes para um negócio se desenvolver e até escalar, o que faz sentido já que 48% das solicitações de apoio feitas por empreendedores sociais no Brasil sejam relativas a suporte financeiro – sendo 56% dos solicitantes da região Nordeste (PIPE SOCIAL, 2019). Visando, portanto, responder a essa lacuna e atender às necessidades dos empreendedores, a proposta das finanças sociais vem sendo explorada no Brasil. Segundo a Força Tarefa de Finanças Sociais do Brasil, esse tipo de abordagem financeira diz respeito "ao direcionamento de capital público e privado a Negócios de Impacto ou a ações que utilizam mecanismos financeiros com o compromisso de gerar impacto social com sustentabilidade financeira" (FORÇA TAREFA, 2015, p.10).

Dentre os mecanismos que podem atender a essa finalidade estão empréstimos e fundos sociais, *impact investment* (investimento com retorno financeiro), contrato de performance (*Social Impact Bonds*), financiamento coletivo, microcrédito, entre outros (FORÇA TAREFA, 2015; SEBRAE, 2017). Segundo um estudo da Liga Ventures (2020, p. 15), "os investimentos de impacto rompem com a ideia de que questões sociais e ambientais devem ser endereçadas apenas por doações filantrópicas e que investimentos de mercado deveriam focar exclusivamente em atingir retorno financeiro".

Durante a pandemia do Covid-19, por exemplo, foram criados programas de financiamento para negócios de impacto. Um deles é o programa denominado CoVida-20, que é uma iniciativa dos movimentos Sistema B e Capitalismo Consciente em parceria com as plataformas de investimento Din4mo e TRÊ - Investindo com causa. O objetivo é oferecer "acesso a uma linha de crédito com taxas reduzidas, carência e prazos alongados. O fundo adota o conceito de *blended finance*, que une capital de risco e filantrópico para oferecer lucro aos investidores e maior segurança aos doadores" (FUNDO..., 2020).

Oportunidades como essa são cruciais porque por mais inovadora, promissora e necessária que seja a solução proposta, sem apoio muito dificilmente prosperará, ainda mais em um cenário de crise como esse que atinge diversos países em 2020. É preciso lembrar que crises como essa, do mesmo modo que trazem oportunidades para os negócios de impacto ao realçar e revelar problemas sociais, também podem constranger suas iniciativas (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

De acordo com o levantamento da Pipe Social (2019, p. 96), cada vez mais atores têm sido mobilizados em busca de intensificar a movimentação de capital no setor. Desse modo, é possível que as finanças sociais se estruturam sobre bases mais sólidas no futuro e atenda às demandas dos negócios de impacto do ecossistema local.

5.1.2.3 Mentorias

Mentorias auxiliam empreendedores a desenvolver habilidades comerciais (SPIEGEL, 2017), mas não se limitam a isso. No empreendedorismo social essa atividade é assumida por indivíduos e organizações comprometidas com o avanço de propostas sociais inovadoras, que possuem o potencial de oferecer soluções para problemas sociais e ambientais. Eles ajudam os empreendedores a aprimorarem as ideias, operacionalizar o negócio, causar e mensurar o impacto.

Pelo que se observa nos relatos, alguns mentores que participam de programas de incubação ou aceleração, mantêm-se comprometidos em apoiar o desenvolvimento do negócio mesmo após o encerramento do processo:

B: Ele se propôs a continuar mentorando a gente independente do processo do Porto.

E: [...] a gente teve umas mentorias que estão até hoje, mesmo a gente não fazendo mais parte do processo de incubação. A gente continuou com o mentor, ele quer ver até onde a gente vai chegar. E como teve a mudança do modelo de negócio, ele tá acompanhando a gente ainda, mas tem [...] alguns profissionais que a gente consegue por fora. Da Artemisia, por exemplo, a gente conseguiu da Votorantim, da Vedacit. E depois do programa a gente ainda teve contato com esses mentores.

Apenas uma problemática é levantada nas entrevistas em relação a este atributo e diz respeito à inclusão da tecnologia dentro do escopo da incubadora. Mesmo inserida onde existe um dos mais importantes parques tecnológicos do país, a incubadora social, referência para uma grande parte dos negócios de impacto locais, carece de mentores com *know-how* na área. Essa lacuna foi sentida por Alice Souza, fundadora do Verific.ai, que não conseguiu avançar no aplicativo durante a incubação devido à ausência de mentores com expertise em tecnologia:

A: Tinha a mentoria que era do próprio pessoal do Porto e tinha uma mentoria que era de uma pessoa externa e não conseguiram encontrar ninguém que se adequasse exatamente ao meu perfil. Meu perfil era mais tecnológico, de fato, então equalizar isso eu senti que foi uma dificuldade pra eles.

Pelo processo de captação de mentores adotado pela incubadora mencionada por Alice Souza, realizar-se por meio de editais, é possível que nenhum profissional com o perfil requerido tenha submetido uma intenção, mas é importante que essa participação seja estimulada para que as inovações sociais de base tecnológica encontrem mais possibilidades de acesso a esse tipo de suporte.

Mas, de forma geral, o que se pode destacar sobre esse atributo é que existem mentores se dispondo a acompanhar o crescimento de empreendedores sociais e seus negócios, estendendo, desse modo, os limites formais da sua participação. Essa disponibilidade é vista como positiva, uma vez que tem o potencial de favorecer o amadurecimento de negócios de impacto durante sua trajetória de expansão.

5.1.2.4 Profissionais qualificados

Em ambientes de inovação, os profissionais precisam apresentar "uma tolerância ao risco semelhante aos próprios empreendedores para prosperar no ambiente caótico de uma startup. A disponibilidade de trabalhadores qualificados, acostumados a esses desafios, é um recurso essencial para novos empreendimentos" (SPIEGEL, 2017, p. 6, tradução nossa).

Nesse caso, um dos desafios identificados por Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) é que, muitas vezes, negócios sociais não conseguem assumir o valor de contratação de profissionais qualificados e, como verificado na seção 5.1.2.2, a questão financeira realmente é uma problemática enfrentada por esses negócios. No entanto, ainda seria necessário entender quais são as motivações do indivíduo na atual conjuntura política, social e econômica do país, investigando a disposição dos profissionais em aceitar ou não um valor abaixo do mercado em troca de servir a uma missão social, para poder concluir algo nesse sentido.

Não foi possível, todavia, explorar o problema acima dentro da atual pesquisa. Tampouco se pode obter informações relevantes que expressem a oferta de profissionais qualificados para atuar em negócios de impacto. Dentre os casos selecionados, o Verific. ai teve acesso a uma equipe qualificada, mas com o apoio e investimento recebidos pelo projeto que está desenvolvendo atualmente; o Dona Obra está em fase de validação e o Desataa ainda reclama de um aporte financeiro para o negócio. O Abra, no entanto, é o único negócio que conta com uma equipe própria, mas já está a mais tempo no mercado.

Ainda assim, a arquiteta do Abra aponta uma informação importante, de que existe uma procura de estudantes para estagiar na empresa e, embora não tenha capacidade para agregar esses estudantes, essa procura indica uma disposição de profissionais em formação

para atuar dentro do viés do empreendedorismo social. Porém, é preciso, como dito anteriormente, uma investigação mais aprofundada sobre essa possível demanda para sugerir qualquer inferência.

O que se pode restringir a dizer a partir dos dados que foram coletados é que, enquanto o acesso a investimentos for escasso e limitado, os empreendedores sociais podem enfrentar mais dificuldade para agregar pessoal qualificado à sua equipe.

5.1.3 *Dimensão Material*

De acordo com Spiegel (2017, p. 6, tradução nossa), os atributos materiais dizem respeito a elementos mais tangíveis presentes no ecossistema que "pode ser um local físico, como uma universidade; ou regras formalizadas, como políticas empresariais e mercados bem regulamentados que se materializam localmente". A seguir esses atributos são identificados e discutidos com base em sua ligação e importância para o empreendedorismo social local.

5.1.3.1 **Instituições de pesquisa e formação profissional**

Instituições de pesquisa e formação profissional, como as universidades, podem oferecer uma contribuição importante para o ecossistema, seja na promoção de conhecimento ou na formação de profissionais e empreendedores aptos a contribuir com esse ambiente (SPIEGEL, 2017). Sendo assim, é por meio do investimento em educação e da produção de conhecimentos que se geram "novos e cruciais impulsos para a inovação, o *know-how* e o avanço da sociedade" (CARAYANNIS; BARTH; CAMPBELL, 2012, p. 9, tradução nossa).

O que se tornou evidente no contato com os empreendedores sociais é que a universidade representou um período decisivo nas escolhas deles e delas, até então estudantes, de assumir as problemáticas sociais. Para alguns deles, esse estágio de formação despertou a insatisfação com o mercado tradicional, levando-os a pensar em alternativas que contemplassem a realidade que eles enxergavam e viviam:

E: Começou acho que em 2015 - 2016, assim, as primeiras ideias, né?! entre Samille, Jonatha e Daniel. Eles estudaram lá na Unicap arquitetura e eles estavam no mercado convencional de arquitetura. Samille no escritório de engenharia, Jonatha trabalhando num escritório, também, de gerenciamento de obra, essas coisas assim. Mas eles estavam meio que inconformados, na verdade, desde o período da faculdade eles não estavam muito satisfeitos com o mercado convencional, que a maioria aqui em Recife vai para o lado de interiores e, como moradores de periferia, estavam meio assim 'poxa, eu sou da periferia, moro na periferia e vou atender à classe A. Como é que eu com a minha profissão posso atender o meu povo, de onde eu vim?' [...] quanto à mim, enquanto eu estava na faculdade eu pensava

muito, até pensei em desistir do curso. Eu 'poxa, é muito materialismo, pensamento em só atender à classe A e tudo mais. E as outras classes?' e aí, da mesma forma, eu já tinha isso em mim; aí eu comecei um projeto sozinha, mas quando eles me convidaram, eu pensei: melhor todo mundo junto! e aí eu me juntei.

G: Enquanto arquiteta, estudante de arquitetura dentro da universidade, eu me deparei com um universo de coisas que eu poderia trabalhar, mas muitas delas eram dentro da arquitetura tradicional.

Para outros, a própria defasagem na formação se tornou uma das problemáticas que conduziu à proposta social do negócio:

L: [...] a gente conversou muito sobre como a saúde e a educação não conversavam e a gente disse 'não, vamos ver alguma forma da gente juntar saúde e educação e criar uma outra forma de trabalhar dentro desse âmbito [...] era uma queixa minha [...] paciente meu, autista por exemplo, a gente tem várias questões pedagógicas e escolares que precisam ser trabalhadas, mas os professores não sabem como trabalhar, porque não veem na graduação. E aí Bruno, como é professor, sabia que na graduação via pouco ou nada, e aí o pouco que se vê muitas vezes não se dá a ênfase necessária, a seriedade necessária.

Por outro lado, também, a universidade estimulou a inovação, a produção do conhecimento e forneceu as ferramentas para os primeiros *insights*:

A: [...] surgiu a oportunidade de fazer o mestrado; aí quando eu entro no mestrado tava começando aquela discussão sobre notícias falsas. [...] Eu entrei no mestrado em março de 2017. Eu tive que buscar um problema de pesquisa, uma questão, e eles deram a oportunidade da gente entregar uma dissertação ou um produto. Aí eu disse, 'bom, seria interessante pra mim fazer um produto pra poder ter alguma coisa que eu usasse dentro do meu meio de convivência, dentro da minha vida profissional, que me abrisse oportunidade para outras coisas'. [...] A gente começou a tentar desenhar um produto e a minha pesquisa, propriamente dita, foi sobre automatização de checagem de fatos. Eu fui estudar como automatizar a checagem de fatos, como a gente poderia dar subsídio às pessoas para checarem de forma mais rápida a notícia. Aí a gente desenvolveu um protótipo que se chama Verific.ai, que era um aplicativo para as pessoas checarem as notícias e a gente dar resposta para elas com base em alguns critérios.

B: [...] chegou o final da graduação de licenciatura em biologia [...] e o professor que assumiu a disciplina que equivale ao TCC sugeriu que eu fizesse uma pesquisa sobre algo do meu interesse relacionado à educação, e aí eu escolhi falar sobre o papel do professor na percepção e no cuidado da criança que tem algum transtorno de desenvolvimento, [...] a partir daí começou já um foco maior meu pra isso.

G: [...] na universidade, eu comecei a me deparar, tipo, de que forma eu como arquiteta poderia atuar com essas comunidades, levando a arquitetura pra eles, que mais precisam mas que não têm acesso. Então eu entrava em contato com os professores, perguntava de que forma eu poderia estudar sobre isso, atuar com isso, e aí eu fui entrando no

universo de extensão, PIBIC e tudo mais, voltando sempre os olhos pra isso. Mas era sempre um universo de pesquisa, nunca era de atuação mesmo, de entrar com a arquitetura, de poder ajudar essas pessoas.

As universidades podem, ainda, ter um papel significativo ao apoiar a continuidade dos projetos e pesquisas que nascem dentro dela, como no caso do Verific.ai:

A: [...] eu não sabia exatamente como continuar com o projeto, até porque eu continuei trabalhando e etc., só que aí o pessoal lá do mestrado veio para um evento aqui no JC [Jornal do Commercio] no ano passado e falou dos projetos que tinham relacionados ao mestrado e citou meu projeto, aí o pessoal daí ficou interessado e tinha um edital que ia abrir, que era um edital do Desafio de Inovação para América Latina do Google News Initiative, que é uma iniciativa do Google para trabalhar a questão de melhorar o ecossistema de mídia com empresas de mídia. [...] Aí a gente se juntou, a Católica [Universidade Católica de Pernambuco], o Verific.ai (abrimos CNPJ) e o Sistema Jornal do Commercio para criar um projeto e submeter ao Google, a esse desafio. Isso ano passado [2019], aí no final do ano passado a gente foi aprovado em segundo. [...] A gente vai pegar aquela base que a gente tinha dentro do mestrado e vai aprimorar, vai colocar novas funcionalidades e vai testar dentro do Sistema do Jornal do Commercio agora, com as eleições de 2020.

Essa mesma universidade lançou em 2018 um centro de negócios, o Católica Business School, com o objetivo de "integrar em suas atividades ensino, pesquisa e extensão nas áreas de gestão, administração e negócios, com destaque ao Empreendedorismo Social e Negócios de Impacto" (UNICAP..., 2018). Essa iniciativa possui grande relevância para o ecossistema, na formação de profissionais qualificados para atuar no setor dos negócios de impacto, no entanto, não é um programa acessível a todas as classes.

Além disso, a academia como um todo também pode contribuir com o ecossistema promovendo atividades, como fóruns e palestras, para aproximar os estudantes do empreendedorismo social:

E: A gente vez em quando é convidado nas universidades quando tem algum fórum, alguma coisa. A gente já participou do Fórum Lixo Zero, na UPE, falando alternativas de impacto na arquitetura; a questão da sustentabilidade e a questão do papel da gente de diminuir o impacto causado porque a construção civil, o mercado em si de construção, é um dos que mais causa impacto.

Todavia, essa participação da academia não é, necessariamente, de via única. Os próprios empreendedores sociais têm a oportunidade de colaborar com a formação de profissionais, apresentando aos estudantes novos horizontes e oportunidades de utilizar o conhecimento que adquirem dentro da universidade para o bem comum. Essa contribuição

retorna para o ecossistema de negócios de impacto por meio da atração de novos profissionais. Um exemplo de ações possíveis são os workshops promovidos pelo Abra:

E: a gente pensou 'por que a gente não faz um workshop para os estudantes com essa sede de ter experiência e viver a arquitetura?', porque na faculdade é imaginário; é aquele negócio da linha de produção. Dentro da faculdade os clientes da gente são advogados, médicos e tal. É muito imaginário e pra classe A. E aí a gente vai trazer esses alunos para o que é a essência da arquitetura, que é pra todo mundo [...] a gente mexeu muito com a cabeça deles. Eles já estavam cheios de planos para o futuro profissional deles, já estavam meio que querendo desistir, desacreditados. E aí a gente pode também impactar nos novos profissionais que estão surgindo, pra que eles sejam profissionais diferentes do que vem sendo fabricado.

Ainda, as universidades podem abrigar incubadoras dentro de seu campus, para estimular o envolvimento dos estudantes na promoção de inovações sociais. A Enactus Brasil – rede internacional sem fins lucrativos, com foco no empreendedorismo social, que atua em 37 países e tem a missão de "inspirar os alunos a melhorar o mundo através da Ação Empreendedora" (ENACTUS, 20--) – traz essa proposta e já mobilizou acadêmicos da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). A Enactus UFPE é "formada por estudantes de vários cursos que procuram mitigar os problemas da sociedade, impactando positivamente e empoderando as pessoas por meio da ação empreendedora e sustentável" (ORGANIZAÇÃO..., 2020). Um programa como esse, dentro da universidade, tem um impacto importante sobre o ecossistema de empreendedorismo social.

Por fim – e não significa que a participação da universidade se esgote nessas descrições, mas é como ela se delineia no contexto estudado –, também se verifica que, em termos de pesquisas científicas, em consulta ao Portal de Periódicos e ao Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, apesar de se verificar um interesse de pesquisadores pelo empreendedorismo social, poucos apresentam uma perspectiva dirigida à inovação social ou aos negócios de impacto.

Ainda assim, considera-se que a universidade representa um estágio determinante para despertar o interesse dos estudantes pelo empreendedorismo e inovação social. Essas instituições devem, todavia, explorar o seu potencial de contribuição, conscientes de sua importância e compromisso social, visto que são uma fonte de conhecimento que pode apoiar o avanço do setor de impacto nos próximos anos.

5.1.3.2 Serviços de apoio e intermediárias

Inserem-se nesse atributo empresas especializadas que permitem às startups acessarem recursos que não possuem internamente ou que não são sua expertise, como serviços jurídicos e de contabilidade. Além deles, as instituições intermediárias, tanto incubadoras como as aceleradoras, desempenham frequentemente um papel chave dentro do ecossistema (SPIEGEL, 2017).

Os benefícios dessas organizações incluem não somente "a infraestrutura e os serviços de pessoal oferecidos, mas uma combinação de ambos com *networking* e *coaching* que ajudam no processo empreendedor" (CARAYANNIS; BARTH; CAMPBELL, 2012, p. 9, tradução nossa). Em Recife, empreendedores sociais locais encontram esse tipo de suporte no Porto Digital, no Porto Social e, ainda, dentro da universidade (Enactus UFPE). Numa escala nacional, as oportunidades são vastas, com programas reconhecidos como os da Artemisia e da Fundação Yunus, entre outras.

As incubadoras que incluem os negócios de impacto social em suas estratégias são fundamentais para o fortalecimento do setor porque, algumas vezes, é na incubação que acontece o primeiro contato do empreendedor com o conceito de negócios de impacto:

B: [...] só em 2019, já na incubação, foi que a gente veio entender essa história das possibilidades mesmo de como se sustentar [...] entender que pra ser um negócio de impacto a gente precisa, na verdade, tá focado pra além de grana e causar um impacto na sociedade, [...] setor 2.5, tudo isso a gente só veio entender o que era depois que a gente entrou no Porto e isso deu uma acalmada, fez a gente entender que a gente não tava fazendo nada de errado e que a gente tinha legitimidade sim, pra se declarar empreendedor social, e que a gente tava sim causando impacto e que a gente podia dar a cara pra sociedade, mostrar o negócio que a gente faz e o impacto na vida de tantas crianças, de tantas famílias.

As incubadoras do Porto Digital, embora não tenham sido inauguradas com o foco no empreendedorismo social, já contribuíram com o desenvolvimento de inovações sociais bem sucedidas. Em 2019, o Porto Digital, que agora tem buscado atuar mais ativamente no setor 2.5, venceu o 4º Desafio de Incubação e Aceleração de Impacto da Anprotec, por causa do Armazém da Criatividade, unidade situada no agreste do estado. O Desafio, que ocorreu em parceria com o Sebrae e o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), reuniu incubadoras e aceleradoras de todo o país e tem o objetivo de "incluir ou ampliar suas atuações com negócios de impacto" (PORTO DIGITAL, 2019).

Essas incubadoras e aceleradoras podem até mesmo ajudar os empreendedores sociais e seus negócios a ter credibilidade diante das partes interessadas, assim acredita a

cofundadora do Dona Obra, que já passou pelo programa de incubação do Porto Social e ingressa em 2020 no Porto Digital: "[...] todos esses programas de incubação e etc., eles são fundamentais no que se refere à questão das conexões e força no nome. [...] esses editais auxiliam a gente a ganhar essa credibilidade".

Os programas, além das mentorias, capacitações, recursos e toda infraestrutura oferecida aos empreendedores sociais (espaços de escritório, *coworking*, salas de reunião, acesso a internet etc.), constroem, ainda, pontes significativas para o crescimento dos negócios de impacto e mobilizam a integração de atores importantes para o ecossistema, como a mídia, as organizações privadas e o poder público:

E: [...] a gente recentemente foi para Suape, para o Match Day, que foi o dia que eles criam para as empresas lá do complexo de Suape terem acesso a alguns projetos daqui do Porto e a gente foi no grupo e aí a gente conseguiu já, desse encontro, fechar parceria com a Pamesa, que é de revestimento cerâmico e a gente consegue com um custo bem menor. Tendo o CNPJ como arquiteto ou engenheiro a gente já tem um desconto em material, mas aí a gente indo lá e conversando, apresentando o Abra, a gente já conseguiu diminuir ainda mais o custo; a gente consegue passar para o cliente da gente um valor menor.

B: O Porto Social, na verdade, abriu muito as portas do Poder Público pra gente. A gente passou a ser visto pelas prefeituras, passou a ser visto, por exemplo, agora nessa crise do Covid-19, [...] a gente viu uma ideia de uma profissional que levou cães de terapia pra perto de um hospital (tem uma sala específica onde os profissionais de saúde que tão trabalhando e depois que saem tem um momento de relaxamento pra brincar com aqueles animais, pra ouvir uma música e tal) e aí a gente já levou essa proposta pra Secretaria de Saúde, por meio do Porto Social que intermediou tudo.

Segundo os empreendedores, o processo de incubação ou aceleração do qual participaram foram fundamentais para o amadurecimento da ideia, do negócio e deles próprios, ainda que não tenham obtido acesso a todos os recursos de que necessitavam, como no caso do Verific.ai. Um marco importante que ainda se destaca nesse atributo é a aproximação do parque tecnológico do setor de impacto, o que promete potencializar a oferta de suporte aos atuais e futuros empreendedores sociais e negócios de impacto dentro do ecossistema de inovação.

5.1.3.3 Política e Governança

Esse atributo representa sanções e reformas de leis e regulamentos pelo governo que facilitam a atividade empreendedora, por exemplo, ao "reduzir barreiras legais à formação de firmas; desenvolver regimes fiscais eficazes; ou prover fundos públicos para administrar

programas de apoio ao empreendedorismo, *networking* ou incubação" (SPIEGEL, 2017, p. 7, tradução nossa). Nesse sentido, investiga-se a participação do governo na ótica do empreendedorismo social, em especial dos negócios de impacto locais.

Em Recife, no ano de 2018, a prefeitura da cidade firmou parceria com a incubadora social que atende projetos e negócios de impacto social na capital. A prefeitura é, desde então, uma das principais patrocinadoras do Porto Social, que atende por ano cerca de 50 projetos sociais no seu programa de incubação, entre eles os negócios de impacto (PORTO SOCIAL, 2018). O programa que até 2017 era privado, passou a ser gratuito e acessível a qualquer pessoa. Essa foi, portanto, a atuação mais evidente do Poder Público no cenário investigado.

Todavia, sem negar sua importância, o incentivo a essas atividades é apenas uma dentre as possibilidades de participação do Poder Público no fomento do empreendedorismo social. Em geral, na visão dos empreendedores, a aproximação do governo local ainda é pouco efetiva, como aponta a cofundadora do Desataa. Relatos do Abra e Dona Obra ainda apontam para o desfalque na atuação do Estado em relação ao setor de habitação:

L: [...] esse contato [...] com o Poder Público, [...] apesar de ser promovido, ainda falta mais diálogo. Por exemplo, no início da incubação, um representante de cada projeto foi pra uma conversa com o prefeito, só que aí, assim, eram 50 projetos pro prefeito ouvir em uma hora. Então, assim, você tinha cinco segundos (tô exagerando) pra dizer qual era seu projeto, então, assim, fica ainda de forma muito incipiente, sabe?.

E: [...] com relação ao incentivo do Estado em si, do Governo, é muito pouco ainda. Inclusive, com relação à arquitetura e à serviços técnicos, tem um incentivo que era, no caso, todo mundo tem direito à assistência técnica, aos serviços de arquitetura. Toda prefeitura deveria ter, mas não tem, ou tem mas só as pessoas que sabem que tem e correm atrás é que conseguem porque não é divulgado. Quando a prefeitura dá [a assistência] é aquela maior burocracia; a pessoa espera um ano, dois anos, a casa cai e a pessoa não é atendida, aí a situação é essa. A prefeitura poderia muito bem incentivar, até os próprios arquitetos. Por que a prefeitura não contrata escritórios que estejam dispostos a dar essa assistência pra atender à população?.

Enquanto isso, numa perspectiva geral do ambiente regulatório, a agenda sobre os negócios de impacto no Brasil ainda está em discussão, tendo alcançado poucos, embora importantes, avanços até o momento. Um exemplo é a promulgação da Lei nº 13.800/2019, que facilita o aporte financeiro a negócios de impacto por meio de fundos patrimoniais e que tem, de acordo com o Art. 1º da referida lei, o "objetivo de arrecadar, gerir e destinar doações de pessoas físicas e jurídicas privadas para programas, projetos e demais finalidades de interesse público" (BRASIL, 2019):

Art. 1º (...)

Parágrafo único. Os fundos patrimoniais constituídos nos termos desta Lei poderão apoiar instituições relacionadas à educação, à ciência, à tecnologia, à pesquisa e à inovação, à cultura, à saúde, ao meio ambiente, à assistência social, ao desporto, à segurança pública, aos direitos humanos e a demais finalidades de interesse público. (BRASIL, 2019)

Além disso, segue em tramitação no Senado, o Projeto de Lei que dispõe sobre o Contrato de Impacto Social – CIS (PSL 338/18). O CIS, de acordo com o Art. 2º do Projeto, prevê a garantia de um "acordo em que uma entidade pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, se compromete a atingir metas de interesse social, mediante o pagamento de contraprestação do poder público" (BRASIL, 2018). O projeto, no entanto, está em discussão desde 2018, sem nenhum resultado conclusivo até o momento.

Outro tema em debate na esfera pública surge da problemática de que os negócios de impacto social ainda carecem de uma categoria jurídica que considere seu caráter específico, deixando os empreendedores sociais em um limbo entre o setor privado e o terceiro setor. Assim sendo, foi proposta uma lei que visa permitir a qualificação desses negócios, segundo o cumprimento de três requisitos: "(1) objeto social vinculado ao propósito de gerar impacto social e ambiental positivo; (2) estrutura de governança com mecanismos voltados a uma tutela mais ampla dos interesses dos *stakeholders*; e (3) obrigação de mensuração e publicação periódica do relatório de impacto" (PIPE SOCIAL, 2019, p. 62).

Existem, ainda, outras limitações que precisam entrar na pauta do Poder Público, mas que já vêm sendo mobilizadas graças à ação conjunta de atores do setor privado, órgãos e entidades públicas e a sociedade civil, que estão à frente da Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (ENIMPACTO).

A estratégia, já mencionada anteriormente, é uma política pública que possui a finalidade de "fomentar um ambiente favorável ao desenvolvimento de Investimentos e Negócios de Impacto no Brasil, de forma a promover desenvolvimento econômico, resolução de complexos problemas socioambientais e oferta de melhores serviços públicos para a população" (BRASIL, 2018, p. 2). Com isso, a Enimpecto busca atuar em cinco eixos:

(1) Ampliação da oferta de capital para os negócios de impacto, (2) Aumento da quantidade de negócios de impacto, (3) Fortalecimento das organizações intermediárias e (4) Promoção de um ambiente institucional e normativo favorável para aos investimentos e aos negócios de impacto; e (5) Fortalecimento da geração de dados que proporcionem mais visibilidade aos negócios de impacto. (FORÇA TAREFA, 2018, p. 5-6).

A adoção das estratégias colocou o Brasil como um dos primeiros países a dirigir políticas públicas aos negócios de impacto (SEBRAE, 2019). Mas, apesar disso, o país "ainda se encontra muito incipiente em relação a ações práticas que influenciam o ambiente de negócios para esses empreendimentos" (SEBRAE, 2019).

Investir em programas de incubação para empreendedores sociais, como no caso de Recife, é fundamental, mas não é suficiente para os empreendedores sociais, considerando-se que existem outras limitações às quais estão sujeitos os negócios de impacto, que dependem de revisões e ações mais incisivas do Estado.

5.1.3.4 Entidades promotoras do empreendedorismo social ou negócios de impacto

Durante a análise dos atributos, surgiu a necessidade de acrescentar mais um elemento que corresponde às iniciativas e mobilizações originadas por instituições, aqui chamadas de entidades promotoras dos negócios de impacto, devido à importância que elas demonstram para o ecossistema nacional e local.

Instituições a exemplo da Pipe Social, Instituto de Cidadania Empresarial, Anprotec, Sistema B, Sebrae e Impacta Nordeste, são atualmente algumas das responsáveis por articular, promover e divulgar eventos, pesquisas, projetos de lei, a Estratégia Nacional de Investimentos e Finanças Sociais citada no tópico anterior, entre outras ações, engajando a comunidade acadêmica, empresarial e profissional em torno do setor de impacto.

5.1.4 Síntese da participação dos atributos

A partir da análise qualitativa dos atributos do ecossistema e seu impacto no empreendedorismo social, em especial o setor 2.5, que teve como base, principalmente, as experiências de empreendedores sociais locais, pode-se identificar os elementos que atualmente têm uma participação mais ativa sobre esse tipo de atividade.

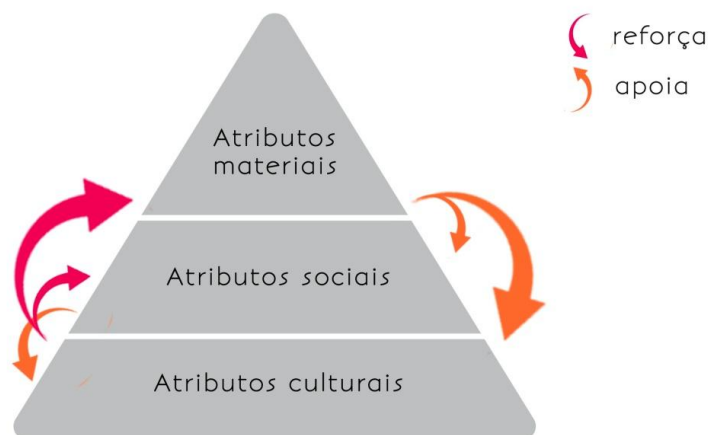
A categoria material, especialmente na figura das instituições intermediárias e das entidades promotoras dos negócios de impacto, representa a categoria mais forte dentro do ecossistema, frequentemente mobilizando e articulando os demais atributos – sociais e culturais – (Figura 4), seja no esforço de disseminar o conceito de negócios de impacto, realizando e disponibilizando pesquisas, investigando soluções para os investimentos no setor, promovendo eventos, *network*, capacitando empreendedores sociais, atraindo parcerias ou reunindo profissionais dispostos a contribuir com o aperfeiçoamento desses negócios etc.

Já dentro da categoria cultural, apesar de se encontrar um cenário propício à inovação e à atividade empreendedora, o distanciamento da sociedade do conceito de negócios de impacto desafia os empreendedores que associam lucro e missão social às suas atividades.

Além disso, o local ainda carece de referências de negócios de impacto. Exemplos mais diversos, não limitados à tecnologia, são importantes para apoiar inovações sociais de diferentes naturezas. Por outro lado, nesse caso, existe ainda a possibilidade de empreendedores sociais replicarem modelos bem-sucedidos identificados em outros ecossistemas que podem ser aplicados à região e esta, por sua vez, beneficia-se dessas conexões.

Mas, de forma geral, por ser uma cultura orientada pela inovação, principalmente tecnológica, que, entre outros, estimula programas dirigidos ao empreendedorismo e conexões entre atores do ecossistema e se favorece, por exemplo, da reputação das incubadoras e aceleradoras locais, ela atraiu também o surgimento de propostas semelhantes que apoiam o empreendedorismo social, embora manifeste condições restritivas.

Figura 4 - Relação entre os atributos identificados



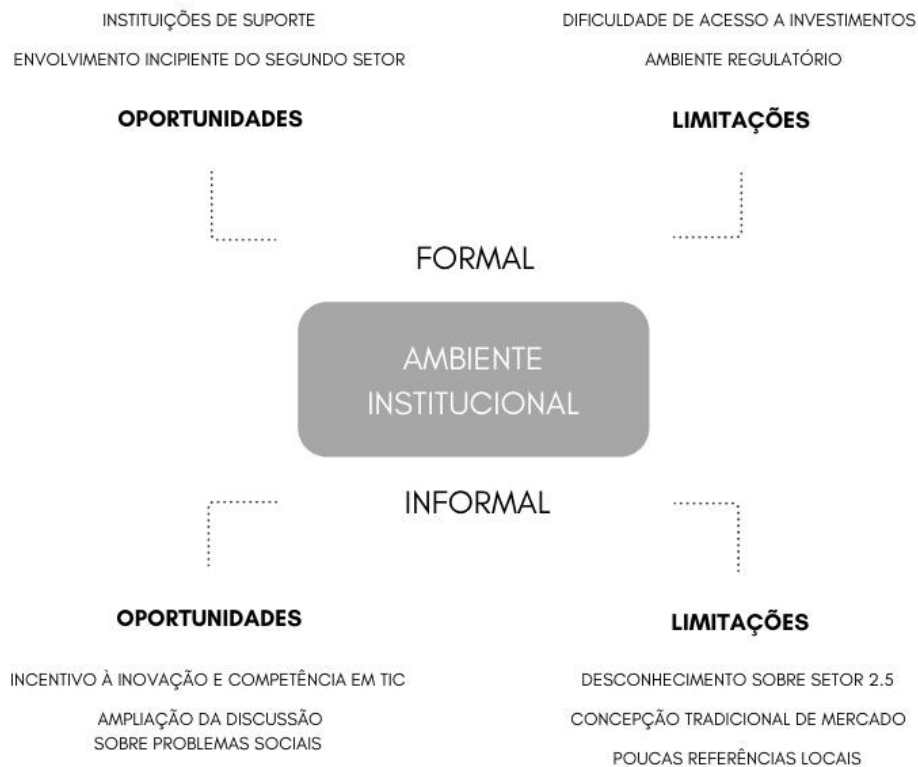
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Enquanto isso, a categoria social demonstra implicações especialmente sobre a categoria cultural, nas tentativas de propagar e inserir o conceito de negócios de impacto na cultura local e de aproximar a comunidade acadêmica e profissional do setor 2.5, estimulando a criação de novas soluções e negócios de impacto por meio, por exemplo, dos desafios e *hackathons*; promovendo conexões que facilitam o acesso a parcerias e à comunidade, além de dispor de mentores interessados no desenvolvimento desses negócios.

5.2 Barreiras e oportunidades

A partir dos atributos identificados no ecossistema foi possível relacionar os fatores institucionais que pesam sobre a atividade dos negócios de impacto (Figura 5). Essa observação é necessária para que o empreendedor social e outras partes interessadas possam reconhecer previamente e de forma mais clara as barreiras e oportunidades locais reservadas ao setor 2.5, visto que, de acordo com Phillips *et al.* (2014, p. 24, tradução nossa), "enquanto fornece estabilidade, coordenação e incentivos à inovação, as instituições também podem atuar como um freio".

Figura 5 - Fatores que estimulam e constroem os negócios de impacto locais



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Nesse sentido, alguns fatores se destacaram na análise, que se utilizou dos relatos dos empreendedores e empreendedoras entrevistadas, de dados referentes ao ecossistema de inovação de Pernambuco e estudos sobre os negócios de impacto no Brasil divulgados ou promovidos, em sua maioria, pela Pipe Social (2019), Liga Ventures (2020) e Instituto de Cidadania Empresarial (2019). Muitos dos fatores levantados foram identificados e discutidos no primeiro momento da análise (item 5.1).

5.2.1 Fatores que constroem o surgimento e desenvolvimento de negócios de impacto

Dentre as limitações impostas pelas instituições formais, destaca-se a *dificuldade de acessar recursos*, que pode estar associada, segundo o levantamento da Liga Ventures (2020), tanto ao desafio de mensurar e oferecer dados claros e coerentes que validem o impacto provocado ou pretendido – o que explicaria a dificuldade de alguns empreendedores precisarem o impacto do seu negócio nas entrevistas –, quanto ao desconhecimento do setor e inadequação dos investimentos.

Como foi apresentado na seção 5.1.2.2, 56% dos empreendedores sociais no Brasil que reportaram à Pipe Social a necessidade de acessar capital estão localizados na região Nordeste (PIPE SOCIAL, 2019). No entanto, segundo o Panorama do Setor de Investimentos de Impacto no Brasil realizado pela *Aspen Network of Development Entrepreneurs*, "o tamanho geral do mercado de PE/VC [*Private Equity/Venture Capital*] e os níveis relativamente altos de desigualdade socioeconômica no Brasil sugerem que existe um espaço considerável para o setor de investimentos de impacto crescer ainda mais no país" (ANDE; LAVCA, 2018, p. 32).

Atualmente, no Brasil, muitos desses investimentos são mobilizados por gestoras como a Vox Capital, Din4mo, MOV, Bemtevi Investimento Social, Kaeté Investimentos, Positive Ventures, Sitawi, entre outros (LIGA VENTURES, 2020). Acredita-se que, à medida em que se desenvolva a conscientização e amadurecimento desse mercado, é possível que haja uma oferta mais ampla de investimentos de impacto em todo o país (LIGA VENTURES, 2020).

Além disso, destaca-se a *inexistência de uma categoria jurídica e arcabouço legal* que contemplem os negócios de impacto social em suas especificidades, o que faz esses negócios enfrentarem muitas vezes as burocracias correspondentes ao segundo setor, como expõe a arquiteta do Abra: "não se tem ainda leis e regulamentos para negócio social, aí é uma empresa normal, privada".

A conscientização e valorização do conceito e das atividades dos negócios de impacto, assim como o reconhecimento dos seus resultados poderiam, entretanto, levar à legitimação do setor e, conseqüentemente, modificar ou inspirar a formulação de novas políticas, como também, a atração de investimentos (DESA, 2012).

Acontece que o conceito de negócios de impacto ainda não está muito claro e difundido assim, embora existam esforços para alterar essa realidade, movidos por organizações influentes como o Sebrae. Desse modo, o *desconhecimento do conceito de*

negócios de impacto social e a predominância da mentalidade convencional de mercado se apresenta entre as barreiras informais destacadas pelos entrevistados e que, inclusive, já foram mencionadas em outros estudos (BIGNETTI, 2011; GENÚ, 2018).

A Liga Ventures (2020, p. 32), por exemplo, ao entrevistar investidoras e empreendedores sociais de impacto no Brasil, verificou que "muitos dos conceitos relacionados ao assunto ainda são confusos tanto para quem já faz parte do ecossistema quanto para aqueles que estão fora e pretendem – ou não – fazer parte dele".

Do mesmo modo, a mentalidade convencional de mercado, que separa o lucro da finalidade social, talvez precise começar a ser transformada dentro da academia, discutindo a hibridização como alternativa legítima e demonstrando exemplos que apontem para a possibilidade de produzir impacto social e ser financeiramente sustentável.

Cumprindo isso, as universidades investem na formação de empreendedores sociais, pesquisadores e profissionais capacitados para contribuir, desenvolver ou atuar em negócios de impacto, uma vez que o estudante passa a se aproximar mais do mercado de trabalho e a lidar com questionamentos como aqueles revelados pelas empreendedoras e empreendedores do Abra, Dona Obra, Verific.ai e Desataa. Como mencionado anteriormente, as primeiras ideias partiram da reflexão sobre como sua atividade profissional poderia se alinhar e atender às demandas e problemáticas sociais.

Um outro aspecto que também está vinculado ao anterior é a *carência de referências locais de negócios de impacto* com histórias de sucesso, que impede que o setor receba mais visibilidade, estimule novas iniciativas e ofereça modelos de aprendizagem para facilitar a entrada e crescimento de outros negócios. Como apontou uma das empreendedoras, faltam referências para as pessoas e para os próprios empreendedores, assim como, de acordo com Mariana Fonseca, cofundadora da Pipe Social – plataforma responsável pela divulgação de negócios de impacto no Brasil –, para as investidoras e aceleradoras de negócios (LIGA VENTURES, 2020).

5.2.2 Fatores que estimulam o surgimento e desenvolvimento de negócios de impacto

Nem tudo é obstáculo. O ecossistema local também apresenta oportunidades para os empreendedores e empreendedoras que pretendem ingressar nesse setor e para os que já atuam dentro dele, uma delas é a presença de *instituições de suporte e fomento*, como as aceleradoras e incubadoras do Porto Social e Porto Digital, o primeiro oferecendo na capital um programa de incubação completamente gratuito para os negócios de impacto.

As incubadoras, além de capacitar e promover espaços para *network*, também oferecem uma infraestrutura para o desenvolvimento desses negócios. Alguns pesquisadores questionam o papel exercido por elas (PETERS; RICE, 2004), mas diante das experiências analisadas foi possível perceber que essas instituições fazem a diferença em pelo menos quatro aspectos: iniciar os empreendedores sociais nos conceitos que envolvem o setor de impacto, desenvolver a estrutura do negócio, promover e mediar conexões entre esses empreendedores e outros atores relevantes e oferecer um espaço de escritório para a operação do negócio.

Além disso, observa-se também o *envolvimento incipiente do segundo setor* no apoio às atividades dos negócios de impacto, seja dentro do seu programa de responsabilidade socioambiental, a exemplo da parceria do Abra e Dona Obra com empresas da construção civil, ou como parte envolvida no processo, no caso do Verific.ai e o Sistema Jornal do Commercio e, ainda, outro exemplo são as parcerias firmadas pela incubadora social (PORTO SOCIAL, 2018).

As parcerias e o apoio de organizações do segundo setor são retratadas com entusiasmo pelos empreendedores e empreendedoras nas entrevistas. Como exemplo, a cofundadora do Dona Obra explica a relevância dessa colaboração entre setores (outros relatos estão transcritos no tópico 5.1.2.2):

D: O Cimento Nacional é um apoiador e parceiro, porque hoje ele investe na Dona Obra, ele contrata a Dona Obra pra causar impacto. [...] Eles abriram os olhos pra um dos nossos protótipos porque eles estão com um programa específico de responsabilidade social esse ano que é apontado pra acessibilidade e no nosso portfólio tinham duas famílias com pessoas com deficiência física [...], então fez essa parceria. Então, quando a gente fala de romper barreira, de ser o corpo estranho feminino que fala de negócio de impacto pra comunidade de baixa renda [...] como viabilizar isso pra população, né? Porque eu preciso viabilizar, eu vou viabilizar a partir de parceiros e apoiadores de nomes grandes, externos.

Essas alianças remontam ao que Mulgan *et al.* (2007) chamou de *bees and trees* – abelhas e árvores – apontadas na discussão teórica desse estudo, que ressalta a importância da união das grandes organizações (árvores) com os pequenos empreendimentos inovadores (abelhas) que estão surgindo para solucionar problemas sociais. Segundo eles, ambos são dependentes do outro e muitas vezes as mudanças sociais partem dessa combinação.

Sobre os aspectos mais informais, uma das potencialidades do ambiente onde vem emergindo os negócios de impacto é o *estímulo à inovação e a competência desenvolvida na área de tecnologia*. Ainda que nem toda inovação social parta da criação de uma nova

tecnologia, essas são mais facilmente escaláveis e é esse gênero de inovação que mais recebe investimentos atualmente (ANDE; LAVCA, 2018; PIPE SOCIAL, 2019), dessa forma, toda a infraestrutura e conhecimento fornecidos pelo Porto Digital, por exemplo, viabiliza a criação e desenvolvimento de soluções com maior potencial de escala.

Uma outra questão que surge no decorrer da análise diz respeito à *visibilidade e discussão de problemas sociais* evidenciados pelo contexto social, político e econômico do Brasil com o avanço da pandemia do Covid-19. Não se sabe ao certo como ela afetará os negócios de impacto a longo prazo, mas o fato é que o cenário tem evidenciado e clamado atenção das pessoas para as implicações das desigualdades no país e para os problemas enfrentados, especialmente, pela população mais vulnerável (PÉRISSÉ *et al.*, 2020), como pobres, negros, mulheres e LGBTQ+.

Alguns exemplos desses problemas são as deficiências do sistema público de saúde, a estrutura precária de saneamento básico, as condições insalubres de moradia (KAFRUNI, 2020), o desemprego, a fome, a violência doméstica e a desinformação relacionada à disseminação de notícias falsas, entre outros identificados no levantamento realizado por pesquisadores da USP com a colaboração de líderes comunitários (PANDEMIA..., 2020).

Os problemas citados não surgiram, todavia, com a epidemia – alguns se intensificaram, como a violência doméstica que teve um crescimento de 14% em casos denunciados até o mês de abril, entre o período de isolamento social (MUGNATTO, 2020) –, mas que já persistiam dentro da estrutura institucional. A agressividade com que o vírus atingiu o país revelou, no entanto, a nocividade dessa estrutura.

Mas em que sentido esse cenário diz respeito às instituições e porque está incluído como possível oportunidade para o desenvolvimento do setor? Primeiramente, é preciso entender que oportunidade, nesse contexto, diz respeito à expectativa do setor de impacto ganhar mais visibilidade, atrair mais recursos, receber apoio de atores-chave e de fortalecer esse nicho de mercado com o surgimento e crescimento de iniciativas de impacto social, para atender à gama de problemáticas ressaltadas pela pandemia. Iniciativas como o Fique em casa Hack do Porto Digital, o programa de financiamento Covid-20 e o Fundo Volta Por Cima, da Articuladora de Negócios de Impacto da Periferia (ANIP) e Banco Pérola, por exemplo, são alguns que surgiram durante o período de pandemia e distanciamento social, com o objetivo de estimular a criação de novos negócios e soluções e de apoiar os que já estão em curso a atravessar o período de crise.

Se este cenário mobiliza ações para a sobrevivência dos negócios de impacto e estimula as pessoas a pensarem e integrarem seus conhecimentos em busca de novas ideias e

soluções, logo ele também revela a importância das instituições. Isso porque, segundo North (1990, p. 81, tradução nossa), "[...] a estrutura institucional geral desempenha um papel fundamental na medida em que a sociedade e a economia incentivam as tentativas, experimentos e inovações que podemos caracterizar como adaptativamente eficientes". Essa eficiência adaptativa tem relação com a disposição das pessoas para "resolver problemas e gargalos da sociedade ao longo do tempo" (NORTH, 1990, p. 81, tradução nossa). Por isso que, diante da atual conjuntura social, é possível que aumentem as oportunidades e tentativas para o desenvolvimento desses negócios no país.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As contribuições que a presente dissertação visa oferecer ao empreendedorismo social e aos negócios de impacto vão desde a apresentação minuciosa dos conceitos importantes a essa nova categoria de negócios – como foi constatado na investigação, esses conceitos ainda são confusos, desconhecidos ou mal compreendidos tanto para quem está fora, como também para aqueles que já integram esse mercado –, até a identificação dos elementos formais e informais que atuam na dinâmica desse ecossistema, contribuindo ou restringindo o crescimento do setor 2.5.

Investigar o cenário de desenvolvimento dos negócios de impacto social em Pernambuco, mais especificamente na cidade do Recife, em um período crítico onde se evidenciam as carências e problemáticas da nossa sociedade e, ao mesmo tempo, a fragilidade das nossas instituições de corresponderem a essa demanda, sustenta a importância tanto da emergência desse setor como desta dissertação.

Enquanto estudos internacionais evidenciavam a interferência do ambiente sobre o desenvolvimento dos negócios sociais (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; HELMSING, 2015; MOORE; WESTLEY; NICHOLLS, 2012; MULGAN, 2006; MULGAN *et al.*, 2007; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; PHILLIPS *et al.*, 2014; URBANO, TOLEDANO; SORIANO, 2010; ROBINSON, 2006), verificou-se que investigações assim, que consideram as influências do contexto sobre esse tipo de negócio, ainda são escassas no Brasil. Desse modo, optou-se por direcionar a investigação nesse sentido.

Assim sendo, para identificar os *fatores externos que constroem ou impulsionam o desenvolvimento de negócios de impacto em Recife, núcleo do ecossistema de inovação de Pernambuco*, este estudo parte da perspectiva do empreendedor social, da análise das suas próprias experiências de dificuldades e oportunidades dentro do conceituado ecossistema de inovação de Pernambuco, comparando esses dados com as teorias estabelecidas e com informações complementares obtidas em fontes secundárias, como jornais locais, dispositivos de lei, pesquisas recentes etc.

Representantes de quatro negócios de impacto locais foram ouvidos nesta pesquisa, em entrevistas semiestruturadas, para que se pudesse explorar suas experiências ao máximo. As entrevistas, no entanto, foram guiadas por temas para que a conversa cumprisse o objetivo (GIL, 2012). As questões envolviam as satisfações, aprendizagens, dificuldades e percepções

desses empreendedores e empreendedoras enquanto lideranças de negócios de impacto social no contexto analisado.

Para responder à problemática apresentada, busca-se, primeiramente, identificar quais elementos do ecossistema importam e como interagem para o desenvolvimento dos negócios de impacto locais, tendo como base, principalmente, a teoria sobre ecossistemas elaborada por Spiegel (2017) e Stam (2015) e os relatos dos empreendedores. Aliada a essa concepção a pesquisa se aprofunda, em um segundo momento, sobre os fatores institucionais, formais e informais, envolvidos nessa dinâmica, fundamentando-se nos estudos de North (1990), Urbano, Toledano e Soriano (2010), Desa (2012), Moore, Westley e Nicholls (2012) e Robinson (2006).

Os estudos sobre ecossistemas estão, sobretudo, vinculados ao empreendedorismo e à inovação com foco comercial como se observa, por exemplo, em Isenberg (2010), Spiegel (2017) e Stam (2015). A escolha dessa abordagem, no entanto, permitiu observar os atributos que são oportunos também ao empreendedorismo social e que, assim como o primeiro, depende da presença e articulação de atores e de elementos essenciais ao seu desenvolvimento. Mas não somente isso, também permitiu sinalizar como o ecossistema de inovação local vem incorporando, de forma ainda que incipiente, estratégias para apoiar a inovação social e o setor de impacto, a exemplo das atividades e conquistas recentes do Porto Digital que foram citadas na seção anterior.

Já sob a ótica das instituições, o que se procura é compreender propriamente as influências da estrutura institucional sobre o desenvolvimento de soluções de impacto na região, complementando as considerações resultantes da primeira análise. Além disso, entende-se que as instituições formais e informais são geralmente responsáveis pelos problemas sociais que o empreendedor busca solucionar (ROBINSON, 2006).

Desse modo, a teoria institucional se prova fundamental por oferecer uma perspectiva indispensável ao empreendedorismo social, uma vez que essas atividades buscam intencionalmente transformar problemas sociais e, devido a isso, confrontam-se frequentemente com as instituições que sustentam esses mesmos problemas (DESA, 2012; HELMSING, 2015; NORTH, 1990; ROBINSON, 2006; URBANO; TOLEDANO; SORIANO, 2010).

A análise realizada considerou, portanto, todo o conteúdo compartilhado nas entrevistas, seguindo as orientações de Bardin (1977). O processo de análise envolveu, em primeiro lugar, a organização dos dados por temas, inseridos em tabelas individuais (para cada entrevista realizada). Posteriormente, os dados de todas as entrevistas foram reunidos

dentro das categorias temáticas elegidas (material, social e cultural). Em seguida, foram adicionados os recortes de notícias, leis e dados de outras pesquisas de mapeamento para que, por fim, todo o material fosse posto em confrontação com as teorias que embasaram o estudo. Dessa forma, pode-se encontrar algumas respostas para o problema investigado.

A abordagem sobre o ecossistema permitiu observar, por exemplo, que as instituições de suporte aos negócios de impacto são as principais articuladoras desse setor. Incubadoras e aceleradoras, assim como outras entidades e movimentos que ajudam a promover os negócios de impacto, têm exercido um papel fundamental na região, desenvolvendo capacidades, oferecendo informações, conexões e a infraestrutura necessária ao empreendedor social, ao mesmo tempo em que contribuem para dar credibilidade ao setor e difundir o seu conceito para a sociedade. No entanto, a falta de afinidade cultural com essa perspectiva de hibridização – lucro e impacto social – e a carência de referências locais ainda pesam para os empreendedores e empreendedoras sociais.

Por sua vez, esse distanciamento cultural aponta para as limitações impostas pelas instituições informais, onde, além disso, predomina uma concepção mais tradicional sobre o comportamento do mercado. A vinculação do lucro na atividade social ainda gera desconfiança e estranheza em uma sociedade habituada ao assistencialismo das ONGs e às ofertas convencionais do mercado, conforme os relatos compartilhadas pelos empreendedores entrevistados e que também foi observada em levantamentos realizados com empreendedores sociais do país (LIGA VENTURES, 2020). Além disso, outros fatores limitantes dessa estrutura foram identificados, como a ausência de normatização específica que atenda às particularidades e necessidades dos negócios de impacto social e as restrições para a oferta e acesso ao capital financeiro.

Mas, nesse mesmo ambiente, oportunidades são gradativamente ampliadas. Além da presença forte das incubadoras locais e ações promovidas por entidades nacionais e regionais, ainda mais intensivamente durante a pandemia do COVID-19, que surpreendeu o Brasil e os empreendedores do país no início de 2020, também é possível verificar uma maior discussão sobre os problemas sociais que se desencadeia nesse mesmo cenário.

Com a atenção voltada às atuais e futuras consequências da pandemia e considerando que os empreendedores sociais estão aptos para oferecer soluções onde se verificam problemas e desafios complexos (ROBINSON, 2006), espera-se que o setor de impacto receba mais incentivos – públicos e privados – e se popularize, aumentando as oportunidades para ao amadurecimento do setor.

Se tomarmos o caso do Verific.ai como exemplo, neste cenário que destacou os impactos da desinformação e do consumo de notícias falsas, percebe-se, portanto, a relevância do produto que está sendo desenvolvido e, ao mesmo tempo, a importância do apoio de atores como as instituições privadas e a academia, para que a ideia superasse o status de projeto acadêmico e se transformasse em negócio com solução de impacto.

Dando continuidade aos fatores motivadores, o último fator listado é o valor e a infraestrutura dedicada à inovação, assim como a competência em tecnologia da informação demonstrada pelas startups promovidas dentro do ecossistema de inovação de Pernambuco (MUNARO, 2019). O *know-how* em tecnologia concentrado nesse ambiente favorece a oportunidade do setor 2.5 desenvolver inovações sociais com maior potencial de escala, segundo os dados fornecidos pela Pipe Social (2019), além de ser atualmente o segmento que mais atrai recursos (PIPE SOCIAL, 2019).

Diante desse panorama, entende-se que os próprios empreendedores junto a outros atores, podem contribuir para a transformação das limitações, na medida em que adquirem conhecimentos e habilidades que permitem identificar e navegar por essas barreiras (NORTH, 1990). Isso porque, por estarem intimamente relacionadas, as mudanças sociais que estes provocam, incentivam as mudanças institucionais – em regras e leis, tanto quanto em comportamentos e normas sociais. Ou seja, as atividades que intencionalmente buscam transformar problemas sociais agem, ao mesmo tempo, sobre a estrutura institucional da onde partem as restrições (NORTH, 1990).

Outros atores dentro do ecossistema também assumem um papel importante ao atrair e conscientizar a sociedade e organizações sobre os negócios de impacto; ao propor a (re)formulação de políticas públicas e a revisão ou proposição de leis e regulamentos com o objetivo de reduzir as restrições formais para os que integram o setor.

Essa transformação da estrutura institucional pode ser radical ou incremental e adaptativa, como identificaram Moore, Westley e Nicholls (2012) e Desa (2012). Nesse sentido, North (1990) revela que "maximizar o comportamento da empresa pode assumir a forma de fazer escolhas dentro do conjunto de restrições existente ou de alterar as restrições".

Nesse sentido, a *bricolage* foi apontada por Desa (2012) como um meio de superar as limitações do contexto. Ela consiste no melhor aproveitamento ou uso estratégico dos recursos que o empreendedor tem em mãos. Segundo os resultados da sua pesquisa, negócios que percorrem por essa via, que encontram alternativas para viabilizar as suas atividades, desenvolvem uma resiliência que os permite sobreviver às incertezas do ambiente institucional.

As experiências de negócios como o Verific.ai, Dona Obra, Desataa e Abra demonstraram ser de extrema importância para identificar os fatores institucionais que criam ou reduzem as oportunidades para empreendedores sociais desenvolverem suas ideias no contexto investigado.

Os resultados obtidos a partir dessas experiências contribuem para que os empreendedores sociais, principalmente os emergentes, possam planejar estratégias que os auxiliem a reduzir o impacto das limitações e a explorar as oportunidades do contexto. No campo teórico, oferece uma base conceitual que traz implicações especialmente para a fase de ideação de um negócio de impacto.

6.1 Limitações da pesquisa

Embora a dissertação ofereça uma importante contribuição ao explorar as premissas que constituem a base desse setor emergente e ao identificar os principais fatores que constroem e favorecem o empreendedorismo social, a partir das experiências de empreendedores e empreendedoras locais, para obter uma compreensão mais holística dos fenômenos externos, sugere-se que as futuras pesquisas contemplem também a visão de investidores, gestores das incubadoras e do governo e, igualmente, da comunidade.

Outra limitação diz respeito à ausência de diretrizes ou indicadores dos atributos pertinentes ao empreendedorismo social na abordagem dos ecossistemas. Em decorrência disso, a identificação dos atributos partiu do que pode ser identificado em artigos sobre o empreendedorismo social, nas falas dos empreendedores e empreendedoras e em fontes secundárias.

Além disso, uma abordagem mais direcionada à prática também seria de grande valia para o avanço do setor de impacto, ao focalizar nas decisões tomadas pelos empreendedores sociais que contribuem para ultrapassar essas barreiras e, ao mesmo tempo, conduzem à mudanças nos fatores que constroem sua performance. Ter exemplos práticos como referência auxiliaria os novos empreendedores a ultrapassar as mesmas limitações.

REFERÊNCIAS

- ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO. **Conquistas e Avanços do Ecossistema de Investimentos e Negócios de impacto**: Relatório 2018. [S. l.]: ALIANÇA, 2018. Disponível em: <https://aliancapeloimpacto.org.br/publicacao/relatorio-2018-conquistas-e-avancos-do-ecossistema-de-investimentos-e-negocios-de-impacto-no-brasil/>. Acesso em: 18 mar 2020.
- ALLEN, David. N.; MCCLUSKEY, Richard. Structure, policy, services, and performance in the business incubator industry. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 61- 77, 1991.
- ALVES, Isabela. Instituto Legado promove capacitação para startups de impacto social. **Observatório do Terceiro Setor**. São Paulo, 03 mar. 2020. Disponível em: <https://observatorio3setor.org.br/noticias/instituto-legado-promove-capacitacao-para-startups-de-impacto-social/>. Acesso em: 11 abr. 2020.
- ANASTACIO, Mari Regina. Empreendedorismo social e inovação social: contexto, conceitos e tipologias de iniciativas de impacto socioambiental. In: ANASTACIO, Mari Regina; FILHO, Paulo R. A. Cruz; MARINS, James (org.). **Empreendedorismo social e inovação social no contexto brasileiro**. Curitiba: PUCPRESS, 2018. p. 31-50. *E-book*. Disponível em: <https://institutolegado.org/mat/ens-brasil-ebook.pdf>. Acesso em: 16 out. 2018.
- ANDE; LAVCA. **Panorama do setor de investimento de impacto no Brasil**: resultados de mercado 2016 & 2017. [S.l.], out. 2018. Disponível em: <https://www.andeglobal.org/blogpost/737893/311861/Panorama-do-setor-de-Investimento-de-Impacto-no-Brasil>. Acesso em: 16 nov. 2019.
- ARIDA, Anna; BRANDÃO, Daniel; CRUZ, Célia. **Métricas em negócios de impacto social**: fundamentos. São Paulo: MOVE, Instituto de Cidadania Empresarial, 2014. Disponível em: <https://artemisia.org.br/metricas-em-negocios-de-impacto-social-fundamentos/>. Acesso em: 11 set. 2018.
- ASHOKA. **Sobre a Ashoka Brasil**. [S.l.], [20--]. Disponível em: <https://www.ashoka.org/pt-br/country/brazil>. Acesso em: 11 jul. 2019.
- ARTEMISIA. **O que são negócios de impacto social?**. [S.l.], [20--]. Disponível em: <http://artemisia.org.br/conhecimento-negocios-de-impacto-social/>. Acesso em 14 abr. 2020.
- ARTEMISIA. **Quem somos**. [S.l.], [20--]. Disponível em: <https://artemisia.org.br/quemsomos/>. Acesso em: 14 abr. 2020.
- _____. **Fundo Volta Por Cima**. [S.l.], [20--]. Disponível em: <http://impactosocial.artemisia.org.br/fundovoltaporcima>. Acesso em: 15 jun. 2020.
- AUGUSTO, Raphael. 3 Startups de Impacto Social: Conheça startups que atuam com alternativas viabilizadoras em ações de impacto social relacionadas ao setor imobiliários, construção e moradia. **Liga Insights**, [s.l.], 26 nov. 2018. Disponível em: <https://insights.liga.ventures/proptechs-real-estate/impacto-social/>. Acesso em: 11 abr. 2020.

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

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARBOSA, Marina. Negócio de impacto ganha espaço no Porto Digital. **Folha de Pernambuco**, Recife, 22 jan. 2020. Disponível em: <https://www.folhape.com.br/economia/economia/economia/2018/01/22/NWS,56223,10,550,ECONOMIA,2373-NEGOCIO-IMPACTO-GANHA-ESPACO-PORTO-DIGITAL.aspx>. Acesso em: 20 abr. 2020.

BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, Porto Alegre, v. 47, n.1, p. 3-14, 2011.

BLOUNT, Justin; NUNLEY, Patricia. What is a “social” business and why does the answer matter?. **Brooklyn Journal of Corporate, Financial & Commercial Law**, [s. l.], v. 8, n. 2, 2014. Disponível em: <https://brooklynworks.brooklaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1001&context=bjcfcl>. Acesso em: 30 jan. 2019.

BOSCHEE, Jerr; McCLURG, Jim. **Towards a better understanding of social entrepreneurship**. [S. l.], 2003. Disponível em: <https://www.law.berkeley.edu/php-programs/courses/fileDL.php?fID=7289>. Acesso em: 25 jun. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.244, de 19 de dezembro de 2017**. Institui a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto e cria o Comitê de Investimentos e Negócios de Impacto. Brasília, DF: Presidência da República, [2017]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9244.htm. Acesso em: 11 abr. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.977, de 19 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto e o Comitê de Investimentos e Negócios de Impacto. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9977.htm#art13. Acesso em: 11 abr. 2020.

_____. **Lei nº 11.888 de 24 de dezembro de 2008**. Assegura às famílias de baixa renda assistência técnica pública e gratuita para o projeto e a construção de habitação de interesse social e altera a Lei nº 11.124, de 16 de junho de 2005, [2008]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11888.htm. Acesso em: 29 mar. 2020.

_____. **Lei nº 13.800, de 4 de janeiro de 2019**. Autoriza a administração pública a firmar instrumentos de parceria e termos de execução de programas, projetos e demais finalidades de interesse público com organizações gestoras de fundos patrimoniais; altera as Leis nº 9.249 e 9.250, de 26 de dezembro de 1995, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, e 12.114 de 9 de dezembro de 2009; e dá outras providências, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13800.htm. Acesso em: 15 abr. 2020.

_____. Ministério da indústria, comércio exterior e serviços. **Estratégia nacional de investimentos e negócios de impacto**. Brasília: MDIC, 2018. 19 p. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/images/ESTRAT%C3%89GIA_NACIONAL_DE_NEG%C3%93CIOS_DE_IMPACTO_-_vers%C3%A3o_final_p%C3%B3s_consulta_p%C3%ABlica_28.02.2018.pdf. Acesso em: 14 abr. 2020.

_____. **Projeto de Lei do Senado nº 338, de 2018**. Dispõe sobre o Contrato de Impacto Social. Brasília, DF: Senado Federal, [2018]. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=7756759&ts=1581530958011&disposition=inline>. Acesso em: 15 maio. 2020.

BROOKS, O. Economic development through entrepreneurship: incubators and the incubation process. **Economic Development Review**, [s. l.], n. 4, p. 24-29, 1986.
BROWN, Tim; WYATT, Jocelyn. Design thinking for social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, [s. l.], inverno 2010. Disponível em: https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation. Acesso em: 07 fev. 2019.

CABRAL, Uberlândia. Pela primeira vez menos da metade das pessoas em idade de trabalhar está ocupada. **Agência de Notícias IBGE**, [s. l.], 30 jun. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28111-pela-primeira-vez-menos-da-metade-das-pessoas-em-idade-de-trabalhar-esta-ocupada>. Acesso em: 9 jul. 2020.

CÂMARA, Rosana R. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, [Minas Gerais], v. 6, n. 2, p. 170-191, jul./dez. 2013.

CARAYANNIS, Elias G.; BARTH, Thorsten D.; CAMPBELL, David F. J. The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. **Journal of innovation and entrepreneurship**, [s. l.], v. 1, n. 2, 2012.

CAU; DATAFOLHA. **Pesquisa sobre imagem dos arquitetos e urbanistas junto à sociedade**. [S.l.]: CAU, 2015. Disponível em: https://www.cauce.gov.br/wp-content/uploads/2017/03/PESQUISA_DATAFOLHA.pdf. Acesso em: 16 abr. 2020.

CERTO, Trevis; MILLER, Toyah. Social entrepreneurship: key issues and concepts. **Business Horizons**, Indiana, v. 51, n. 4, p. 267-271, jul./ago. 2008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681308000396?via%3Dihub>. Acesso em: 15 fev. 2019.

COMINI, Graziella M. **Negócios sociais e inovação social**: um retrato de experiências brasileiras. 2016. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

CUNHA, Simone. Empresas 2.5 combinam foco em lucro com transformação social. **G1**, São Paulo, 25 out. 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/10/empresas-25-combinam-foco-em-lucro-com-transformacao-social.html>. Acesso em: 14 abr. 2020.

DE BRUIN, Anne; STANGL, Loren M. The social innovation continuum: towards addressing definitional ambiguity. *In: EMES International Research Conference on Social Enterprise*, 4., 2013, Liege. **Anais [...]**: Liege: EMES, 2013.

DEES, J. Gregory; ANDERSON, Beth B.; WEI-SKILLERN, Jane. Scaling Social Impact: strategies for spreading social innovation. **Stanford Social Review**, [s. l.], n. 4, p. 24-32, primavera 2004. Disponível em: https://ssir.org/articles/entry/scaling_social_impact#. Acesso em: 20 mar. 2019.

DEES, J. Gregory. Enterprising nonprofits. **Harvard Business School**. [S. l.], jan./fev. 1998. Disponível em: <https://hbr.org/1998/01/enterprising-nonprofits>. Acesso em: 25 jun. 2019.

_____. The meaning of social entrepreneurship. **CASE**. [S. l.], mai. 2001. Disponível em: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Dees_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf. Acesso em: 25 jun. 2019.

DESA, Geoffrey. Resource mobilization in international social entrepreneurship: bricolage as a mechanism of institutional transformation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 36, n. 4, p. 727-751, jul. 2012. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2104596. Acesso em: 20 dez. 2019.

DOMENICH, Mirella. Prefácio. *In: ANASTACIO, Mari Regina; FILHO, Paulo R. A. Cruz; MARINS, James (org.). Empreendedorismo social e inovação social no contexto brasileiro*. Curitiba: PUCPRESS, 2018. p. 9-12. *E-book*. Disponível em: <https://institutolegado.org/mat/ens-brasil-ebook.pdf>. Acesso em: 16 out. 2018.

DRUCKER, Peter. **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1985.

ENACTUS BRASIL. **Sobre nós**. [S. l.], [20--]. Disponível em: <http://www.enactus.org.br/>. Acesso em: 20 abr. 2020.

FELIPE, Emília. Negócios de impacto social ganham mercado em Pernambuco. **Jornal do Commercio**, [Recife], 27 mar. 2016. Disponível em: <https://jc.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2016/03/27/negocios-de-impacto-social-ganham-mercado-em-pernambuco-228156.php>. Acesso em: 12 abr. 2020.

FERRARINI, A. V. O ethos da inovação social: implicações ético-políticas para o estudo de práticas produzidas em diferentes ambientes. **Contemporânea** – Revista de Sociologia da UFSCar, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 447- 466, jul. /dez. 2016.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Pensa, 2013.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. **Carta de princípios para negócios de impacto no Brasil**. São Paulo: ICE; SITAWI, 2019. Disponível em: http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta_Principios.pdf. Acesso em: 14 abr. 2020.

FUNDO financia negócios de impacto durante a pandemia. **Impacta Nordeste**, [S.l.], 04 maio 2020. Disponível em: <https://impactanordeste.com.br/fundo-financia-negocios-de-impacto-durante-a-pandemia/>. Acesso em: 11 maio 2020.

FRAIDENRAICH, Verônica. O Porto Social capacita negócios de impacto no recife para se relacionarem com governos e empresas “em pé de igualdade”. **DRAFT**, [s. l.], 02 mar. 2020. Disponível em: <https://www.projeto draft.com/o-porto-social-capacita-negocios-de-impacto-no-recife/>. Acesso em: 20 abr. 2020.

GARVIN, David. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, [s. l.], jul./ago. 1993. Disponível em: <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>. Acesso em: 06 jan. 2019.

GĂUCĂ, Oana; HADAD, Shahrazad. Social impact measurement in social entrepreneurial organizations. **Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society**, Romania, v. 9, n. 2, p. 119-136, 2014.

GENÚ, Jéssica M. **É difícil ser uma startup social?** A visão dos empreendedores sociais. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

GLOBAL STEERING GROUP. **The impact principle**: widening participation and deepening practice for impact investment at scale. [S.l.]: GSG, 2018. Disponível em: <http://gsgii.org/wp-content/uploads/2018/10/GSG-Paper-2018-Widening-Deepening-the-Market.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2020.

GRAHAM, Bessi; ANDERSON, Elliot. **Impact Measurement**: exploring its role in impact investing. Austrália, 2015. Disponível em: <https://www.aph.gov.au/>. Acesso em: 13 abr. 2020.

HACKETT, Sean M.; DILTS, David M. A systematic review of business incubation research. **Journal of Technology Transfer**, [s. l.], v. 29, p. 55-82, 2004. Disponível em:

HELMSING, A. H. Conditions for social entrepreneurship. **International Journal of Social Quality**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 51-66, 2015. Disponível em: <https://www.berghahnjournals.com/view/journals/ijsq/5/1/ijsq050104.xml>. Acesso em: 20 jan. 2019.

HERRERA, Rafaela; ZHOURI, Rodolfo. Ecosistema de Pernambuco: desenvolvimento de talentos, soluções e compromisso conjunto. **Diário de Pernambuco**. [Recife], 13 fev. 2020. Disponível em: <https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/opinioao/2020/02/ecossistema-de-pernambuco-desenvolvimento-de-talentos-solucoes-e-com.html>. Acesso em: 29 abr. 2020.

HOLSTI, Ole. **Content Analysis for the social sciences and humanities**. Boston: Addison Wesley, 1969.

HOWALDT, Jürgen; SCHWARZ, Michael. Social innovation: concepts, research fields and international trends. International Monitoring (IMO), **IMA/ZLW**, Dortmund, v. 5, maio 2010. Disponível em:

http://www.asprea.org/imagenes/IMO%20Trendstudie_Howaldt_englisch_Final%20ds.pdf. Acesso em: 20 fev. 2019.

INSTITUTO QUINTESSA. **Guia 2.5:** guia para o desenvolvimento de negócios de impacto. Brasil: QUINTESSA, 2017. Disponível em: http://www.guiadoisemeio.com.br/wp-content/uploads/2018/01/GUIA-2.5_Edi%C3%A7%C3%A3o-2017_Quintessa_Vers%C3%A3o-29jan18.pdf. Acesso em: 11 mai. 2020.

ISENBERG, Daniel J. How to start an entrepreneurial revolution. **Harvard Business Review**, [s. l.], jun. 2010. Disponível em: <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution>. Acesso em: 12 jul. 2019.

KAFRUNI, Simone. Desigualdade que envergonha: crise da Covid-19 ampliará problemas sociais. **Correio Braziliense**. Brasília, 20 abr. 2020. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/04/20/internas_economia,846332/desigualdade-que-envergonha-crise-da-covid-19-ampliara-problemas-soci.shtml. Acesso em: 14 jun. 2020.

KANTER, Rosabeth Moss. From spare change to real change: the social sector as beta site for business innovation. **Harvard Business Review**, [s. l.], maio/jun. 1999. Disponível em: <https://hbr.org/1999/05/from-spare-change-to-real-change-the-social-sector-as-beta-site-for-business-innovation>. Acesso em: 06 jan. 2019.

KAPLAN, Robert S. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. **Nonprofit Management & Leadership**, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 353 - 370, inverno 2001.

LACERDA, L. F. B; FERRARINI, A. V. Inovação social ou compensação? Reflexões acerca das práticas corporativas. **Polis**, [s. l.], v. 35, set. 2013. Disponível em: <https://journals.openedition.org/polis/9108>. Acesso em: 10 mar. 2019.

LEITE, Jade G. 53% dos brasileiros acredita que propósito de vida está ligado ao trabalho. **Consumidor Moderno**, [São Paulo], 23 abr. 2019. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2019/04/23/53-dos-brasileiros-proposito-de-vida-ligado-trabalho/>. Acesso em: 20 jun. 2019.

LEPAK, David P.; SMITH, Ken G.; TAYLOR, M. Susan. Value creation and value capture: a multilevel perspective. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 32, n. 1, p. 180-194, 2007.

LETTICE, Fiona; PAREKH, Menka. The social process: themes, challenges and implications for practice. **International Journal of Technology Management**, [S. l.], v. 51, n. 1, abr. 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/240295712_The_social_innovation_process_Theme_s_challenges_and_implications_for_practice. Acesso em: 18 mar. 2019.

LIGA VENTURES. **Liga Insights:** Ecosistema Pernambuco. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://insights.liga.ventures/estudos-completos/ecossistema-pernambuco/>. Acesso em: 11 jul. 2019.

LIGA VENTURES. **Liga Insights:** Negócios de impacto. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://docsend.com/view/s9pyn3q>. Acesso em: 20 maio 2020.

MACCALI, Nicole; CUNHA, Cleverson R. O modelo de negócios: propostas e avaliação de impacto. In: SANTANA, Ana L. J.; SOUZA, Leandro M.(Org.). **Empreendedorismo com foco em negócios sociais**. Curitiba: NITS UFPR, 2015. p. 42-54. Disponível em: <http://www.negociossociais.ufpr.br/geral/livro-empreendedorismo-com-foco-em-negocios-sociais/>. Acesso em: 06 jan. 2019.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARINS, James. Empreendedorismo social como movimento transformador massivo. In: ANASTACIO, Mari Regina; FILHO, Paulo R. A. Cruz; MARINS, James (org.). **Empreendedorismo social e inovação social no contexto brasileiro**. Curitiba: PUCPRESS, 2018. p. 13-30. *E-book*. Disponível em: <https://institutolegado.org/mat/ens-brasil-ebook.pdf>. Acesso em: 16 out. 2018.

MARTIN, Roger L.; OSBERG, Sally. Social entrepreneurship: the case for definition. **Stanford Social Innovation Review**, [s. l.], primavera 2007. Disponível em: https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition. Acesso em: 10 jun. 2019.

MATOS, Felipe. **10 mil startups**: guia prático para começar e crescer um novo negócio baseado em tecnologia no Brasil. São Paulo: Mariposa, 2017.

METE A COLHER. **Sobre nós**. [S.l.] [20--]. Disponível em: <https://meteacolher.org/#about>. Acesso em: 29 abr. 2020.

MOORE, Michelle-Lee; WESTLEY, Frances R.; NICHOLLS, Alex. The social finance and social innovation nexus. **Journal of Social Entrepreneurship**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 115-132, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/271991952_The_Social_Finance_and_Social_Innovation_Nexus_1. Acesso em: 10 fev. 2020.

MORAES, Lucas. Negócios de impacto social viram nicho para investimentos no País. **Jornal do Commercio**, [Recife], 10 fev. 2019. Disponível em: <https://jc.ne10.uol.com.br/canal/economia/nacional/noticia/2019/02/10/negocios-de-impacto-social-viram-nicho-para-investimentos-no-pais-370919.php>. Acesso em: 12 abril 2020.

MORIN, Edgar. Da necessidade de um pensamento complexo. In: SILVA, Juremir Machado (org.). **Para navegar no século XXI**: tecnologias do imaginário e cibercultura. Porto Alegre: Sulina, 1999. p. 13-36.

MUGNATTO, Silvia. Crescem denúncias de violência doméstica durante a pandemia. **Agência Câmara Notícias**, Brasília, 12 maio 2020. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/661087-crescem-denuncias-de-violencia-domestica-durante-pandemia>. Acesso em: 15 jun. 2020.

MULGAN, Geoff. The Process of social innovation. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, [S. l.], v. 1, p. 145-142, jun. 2006. Disponível em: <https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/itgg.2006.1.2.145>. Acesso em: 06 jan. 2019.

MULGAN, Geoff; ARI, Rushanara; SANDERS, Ben; TUCKER, Simon. Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. **Oxford Said Business School**, Londres, mar. 2007. Disponível em: <https://youngfoundation.org/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated/>. Acesso em: 24 jan. 2019.

MUNARO, Juliana. Recife se firma como um dos principais ecossistemas de tecnologia do país. **G1**, [s. l.], 03 fev. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/noticia/2019/02/03/recife-se-firma-como-um-dos-principais-ecossistemas-de-tecnologia-do-pais.ghtml>. Aceso em: 27 abr. 2020.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. The Open Book of Social Innovation. **NESTA**, Londres, mar. 2010. Disponível em: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2019.

NICHOLLS, Alex. Preface. In: NICHOLLS, Alex (org.). **Social entrepreneurship: new models of sustainable social change**. Oxford: Oxford University Press, 2006.

NORTH, Douglass. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

ONU. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030** para o Desenvolvimento Sustentável. Rio de Janeiro: ONU, 2015. 49 p. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 19 mar. 2020.

ORGANIZAÇÃO internacional sem fins lucrativos Enactus UFPE seleciona novos voluntários. **UFPE**. Recife, 05 mar. 2020. Disponível em: https://www.ufpe.br/agencia/noticias/-/asset_publisher/VQX2pzmP0mP4/content/id/2711173. Acesso em: 11 maio 2020.

ORMISTON, Jarrod; SEYMOUR, Richard. Understanding value creation in social entrepreneurship: the importance of align mission, strategy and impact measurement. **Journal of Social Entrepreneurship**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 125-150, out. 2011.

PANDEMIA e suas consequências estimulam violência e desesperança em comunidades carentes. **Jornal da USP**, São Paulo, 26 maio 2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/ciencias/pandemia-e-suas-consequencias-estimulam-violencia-e-desesperanca-em-comunidades-carentes/>. Acesso em: 14 jun. 2020.

PEDROZA, Ailton. Porto Digital é eleito o melhor parque tecnológico do Brasil. **Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação**, Recife, 2015. Disponível em: <http://www.secti.pe.gov.br/porto-digital-e-eleito-o-melhor-parque-tecnologico-do-brasil/>. Acesso em: 31 jul. 2019.

PEREDO, A. M.; MCLEAN, M. Social entrepreneurship: a critical review of the concept. **Journal of world business**, [s. l.], v. 41, n. 1, p. 56-65, jul. 2006. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1197663. Acesso em: 24 jul. 2019.

PERET, Eduardo; SARAIVA, Adriana. Desemprego sobe para 12,7% com 13,4 milhões de pessoas em busca de trabalho. **Agência IBGE de notícias**, [s. l.], 30 maio 2019. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de->

noticias/noticias/24283-desemprego-sobe-para-12-7-com-13-4-milhoes-de-pessoas-em-busca-de-trabalho. Acesso em 11 jul. 2019.

PÉRISSÉ, André; LEANDRO, Bianca; BATISTELLA, Carlos; BARCELLOS, Christovam; SANTOS, José; ÂNGELO, Jussara; CUNHA, Marize; DOMINGUEZ, Marcos; GRACIE, Renata; Roberta, GONDIM. Nota Técnica: **Covid-19 e vulnerabilidades - considerações sobre proteção social nas favelas**. Observatório Covid-19, Fiocruz, [s.l.] [2020]. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/documento/nota-tecnica-covid-19-e-vulnerabilidades-consideracoes-sobre-protecao-social-nas-favelas>. Acesso em: 14 jun. 2020.

PETERS, Lois; RICE, Mark; SUNDARARAJAN, Malavika. The role of incubators in the entrepreneurial process. **Journal of Technology Transfer**, [s. l.], v. 29, n. 1, p. 83-91, jan. 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/5152746_The_Role_of_Incubators_in_the_Entrepreneurial_Process. Acesso em: 24 abr. 2019.

PHILLS, James; DEIGLMEIER, Kriss; MILLER, Dale. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, [s. l.], v. 6, n. 4, outono 2008. Disponível em: https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation. Acesso em: 25 jun. 2019.

PHILLIPS, Wendy; LEE, Hazel; GHOBADIAN, Abby; O'REAGAN, Nicholas; JAMES, Peter. Social innovation and social entrepreneurship: a systematic review. **Group & Organization Management**, [s. l.], v. 34, n. 1, p. 1-34, 2014. Disponível em: https://www.academia.edu/19656404/Social_Innovation_and_Social_Entrepreneurship_A_Systematic_Review. Acesso em: 25 jun. 2019.

PIPE SOCIAL. **2º mapeamento brasileiro de negócios de impacto socioambiental**. [S. l.]: PIPE SOCIAL: 2019. Disponível em: <https://www.pipe.social/produtos/mapa2019>. Acesso em: 29 abr. 2020.

PIPE SOCIAL. **Chamada de negócios vai premiar iniciativas socioambientais com soluções para a região Nordeste**. [S. l.]: PIPE SOCIAL: 2020. Disponível em: <https://blog.pipe.social/chamada-de-negocios-vai-premiar-iniciativas-socioambientais-com-solucoes-para-a-regiao-nordeste/>. Acesso em: 30 abr. 2020.

PIPE SOCIAL; INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL. **O que são negócios de impacto**: características que definem empreendimentos como negócios de impacto. São Paulo: ICE, 2019. Disponível em: <http://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2020/03/ice-estudo-negocios-de-impacto-2019-web.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2020.

PORTO DIGITAL. **O que é o Porto Digital**. [Recife], [20--]. Disponível em: <https://www.portodigital.org/parque/o-que-e-o-porto-digital>. Acesso em: 18 abr. 2020.

_____. **Fica em casa hack**. [Recife], [2020]. Disponível em: <https://mailchi.mp/portodigital/ficaemcasahack>. Acesso em: 11 maio 2020.

_____. **Incubação**. [Recife], [20--]. Disponível em: <https://www.portodigital.org/diferenciais/empreendedorismo/incubacao>. Acesso em: 18 abr. 2020.

_____. **Mind The Bizz**. [Recife], [20--]. Disponível em: <https://www.portodigital.org/diferenciais/empreendedorismo/mind-the-bizz>. Acesso em: 03 maio 2020.

_____. **Porto Digital é um dos vencedores do desafio de incubação de impacto da Anprotec**. [Recife] 15 ago. 2019. Disponível em: <https://www.portodigital.org/119/37938>. Acesso em: 12 abr. 2020.

_____. **Porto Digital lança as MINAs, programa de equidade de gênero**. [S.l.] 9 jul. 2018. Disponível em: <https://www.portodigital.org/119/37847-porto-digital-lanca-as-minas-programa-de-equidade-de-genero>. Acesso em: 18 abr. 2020.

PORTO SOCIAL. **Balanço Social Porto Social 2018**. [Recife], 2018. Disponível em: <http://www.portosocial.com.br/wp-content/uploads/2019/02/BALAN%C3%87O-PORTO-SOCIAL-2018-V01.pdf>. Acesso em: 07 maio 2020.

REIS, Giovanna. Programa premia com até R\$ 20 mil startups de impacto social. **Folha de São Paulo**, [São Paulo], 16 jul. 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2019/07/programa-sorteia-ate-r-20-mil-para-startups-de-impacto-social.shtml>. Acesso em: 14 abr. 2020.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RIES, Eric. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. Rio de Janeiro: Leya, 2012.

ROBINSON, Jeffrey. Navigating social and institutional barriers to markets: how social entrepreneurs identify and evaluate opportunities. In: MAIR, Johanna; ROBINSON, Jeffrey; HOCKERTS, Kai (org.). **Social Entrepreneurship**. New York: Palgrave Macmillan, 2006. p. 95-120.

RODRIGUES, Lorena. Brasil cai para a 124ª posição em ranking que avalia a facilidade para fazer negócios em 190 países. **Estadão**, São Paulo, 24 out. 2019. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,brasil-cai-para-a-124-posicao-em-ranking-que-avalia-a-facilidade-para-fazer-negocios-em-190-paises,70003062043>. Acesso em: 29 out. 2019.

SEBRAE. **Boletim inteligência & tendências de mercado: Negócios de impacto**. Rio Grande do Norte: SEBRAE, 2019. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/Versa%CC%83o%201%20-%20Boletim%20-%20Nego%CC%81cios%20de%20Impacto.pdf>. Acesso em: 12 maio 2020.

SEBRAE. **Sustentabilidade: Relatório de inteligência**. Florianópolis: SEBRAE, 2013. Disponível em: [http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/Negocios2.5\[1\].pdf](http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/Negocios2.5[1].pdf). Acesso em: 14 abr. 2020.

SEBRAE aponta Negócios de Impacto Social como promissores no Brasil. **Feira do Empreendedor**, [s. l.], 28 ago. 2018. Disponível em: <https://www.feiradoempreendedorpe.com.br/noticia.php?id=47>. Acesso em: 19 abr. 2020.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. 32ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2017.

SETA, Paduan. O que é uma startup de impacto social?. **Jusbrasil**, [s. l.], 2019. Disponível em: <https://paduanseta.jusbrasil.com.br/artigos/712829197/o-que-e-uma-startup-de-impacto-social>. Acesso em: 14 abr. 2020.

SHARIR, Moshe; LERNER, Miri. Gauging success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 41, n. 1, p. 6-20, jan. 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/222363889_Gauging_the_Success_of_Social_Ventures_Initiated_by_Individual_Social_Entrepreneurs. Acesso em: 10 jan. 2019.

SCHUMPETER, Joseph A. **The Theory of Economic Development**. 2 ed. Cambridge: Harvard University Press, 1936.

SILVA, Mario C. **Análise do ecossistema empreendedor brasileiro e dos fatores críticos de sucesso para a gestão de incubadoras de empresas**. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas, 2017.

SOCIAL IMPACT INVESTMENT TASK FORCE. **Impact investment: the invisible heart of markets**. Reino Unido: SOCIAL IMPACT INVESTMENT TASK FORCE, 2014. Disponível em: <https://gsgii.org/reports/impact-investment-the-invisible-heart-of-markets/>. Acesso em: 13 abr. 2020.

SPIEGEL, Ben. The relational organization of entrepreneurial ecosystems. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 41, n. 1, jan. 2017. Disponível em: https://www.academia.edu/23413605/The_Relational_Organization_of_Entrepreneurial_Ecosystem. Acesso em: 12 jul. 2019.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

STAM, Erik; SPIEGEL, Ben. Entrepreneurial Ecosystems. Working Papers. **Utrecht School of Economics**, [Utrecht], n. 16-13, nov. 2016. Disponível em: <https://econpapers.repec.org/paper/usetkiwps/1613.htm>. Acesso em: 10 fev. 2019.

STAM, Erik. Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic review. Working Papers. **Utrecht School of Economics**, [Utrecht], n. 15-07, jun. 2015. Tjalling C. Koopmans Research Institute. Disponível em: <https://econpapers.repec.org/paper/usetkiwps/1613.htm>. Acesso em: 05 jan. 2020.

STARTUP de impacto social recebe aporte de investidores-anjo. **STARTUPI**, [s. l.], 5 fev. 2020. Disponível em: <https://startupi.com.br/2020/02/startup-de-impacto-social-recebe-aporte-de-investidores-anjo/>. Acesso em: 11 abr. 2020.

STEVENSON, Howard H. A perspective on entrepreneurship. **Havard Business School Working Paper**, Boston, n. 9, out. 1983.

UNICAP lança Business School. **Boletim Unicap**, Recife, 29 jan. 2018. Disponível em: <http://www.unicap.br/assecom1/unicap-lanca-business-school/>. Acesso em: 01 maio 2020.

UNICEF. **Pobreza na infância e na adolescência**. [S. l.]: UNICEF, 2018. 20 p. Disponível em:

<https://www.unicef.org/brazil/media/156/file/Pobreza%20na%20Inf%C3%A2ncia%20e%20na%20Adolesc%C3%A2ncia.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2019.

URBANO, David; TOLEDANO, Nuria; SORIANO, Domingo R. Analysing social entrepreneurship from an institutional perspective: evidence from Spain. **Journal of Social Entrepreneurship**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 54-69, fev. 2010. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/228473186_Analyzing_Social_Entrepreneurship_from_an_Institutional_Perspective_Evidence_from_Spain. Acesso em: 11 jan. 2020.

WORLD BANK GROUP. **Doing business 2019**: training for reform. [S. l.]: WORLD BANK PUBLICATIONS: 2019. 331 p. Disponível em:

https://portugues.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf. Acesso em: 12 jul. 2019.

YIN, Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOUNG, Rowena. For what it is worth: social value and the future of social entrepreneurship. In: NICHOLLS, Alex (org.). **Social entrepreneurship**: new models of sustainable social change. Oxford: Oxford University Press, 2006.

ZAHRA, Shaker, A.; GEDAJLOVIC, Eric; NEUBAUM, Donald O.; SHULMAN, Joel M. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venture**, [s.l.], v. 24, n. 5, p. 519-532, set. 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902608000529?via%3Dihub>. Acesso em: 11 fev. 2019.

APÊNDICE A - GUIA PARA A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

- i. Identificação do negócio (ano de fundação, área de atuação, serviço/produto, número de funcionários, público-alvo, missão);
- ii. Perfil do empreendedor (formação, tempo de atividade empreendedora, cidade de origem, experiência com negócios sociais);
- iii. Identificação do problema social alvo do negócio;
- iv. Percepção sobre benefício proposto à sociedade e o impacto causado ou que se espera alcançar;
- v. Fatores que motivaram a criação do negócio;
- vi. Avaliação sobre a infraestrutura física local;
- vii. Avaliação sobre a qualidade, quantidade e acesso aos serviços de apoio;
- viii. Opinião sobre as facilidades e dificuldades para abrir um negócio social na cidade;
- ix. Oportunidades de *network*, acesso à financiamento e relações com investidores;
- x. Avaliação da presença de profissionais qualificados e dispostos a trabalhar com propósito social;
- xi. Acesso a mentores e empreendedores sociais bem sucedidos dispostos a contribuir com as demais gerações;
- xii. Avaliação sobre o incentivo ao empreendedorismo social na cidade;
- xiii. Necessidades e dificuldades.