

Processo de Criação de Organizações com Fins Sociais: Estudo de Casos Múltiplos na Cidade de Curitiba - Paraná

Erika Onozato

erika_onozato@yahoo.com.br

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR

Rivanda Meira Teixeira

rivandateixeira@terra.com.br

Universidade Federal do Paraná

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

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo social, embora seja tema recente de estudos acadêmicos, não é considerado um fenômeno novo. Há tempos existem indivíduos que adotam estratégias empreendedoras para desenvolver trabalhos sociais (BARENDSSEN; GARDNER, 2004; ALVORD; BROWN; LETTS, 2004).

Roper e Chevey (2005) afirmam que apesar do empreendedorismo social aparecer mais na prática do que na academia, publicações científicas sobre o assunto estão aumentando, mas geralmente são estudos de conteúdo superficial que atravessam disciplinas.

Na última década, a concepção e a prática do empreendedorismo social têm sido adotadas principalmente nos Estados Unidos e na Inglaterra. Significantes recursos organizacionais e institucionais são disponibilizados nesses países para encorajar e oferecer suporte aos empreendedores sociais nascentes e suas atividades (JOHNSON, 2003). No Brasil ainda é preciso conhecer melhor essas entidades e suas dificuldades, para ser possível desenvolver meios para apoiar e contribuir com suas ações.

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

EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Para Melo Neto e Froes (2002, p. 34), o empreendedor social é “movido a idéias transformadoras e assume uma atitude de inconformismo e crítica diante das injustiças sociais existentes em sua região e no mundo”. É um tipo de empreendedor que tem o desejo de ajudar as pessoas, quer desenvolver a sociedade e implementar ações que garantam o auto-sustento e a melhoria contínua do bem-estar da comunidade. Para a Ashoka (2001, p. 35) é “alguém que tem idéias novas, pensa e age criativamente, tem personalidade empreendedora e coloca em tudo que pensa e faz o ideal de produzir impacto social benéfico”.

Barendsen e Gardner (2004) afirmam que os empreendedores sociais são persistentes e possuem a habilidade de inspirar outras pessoas a trabalharem com eles. Se sentem responsáveis com a causa escolhida e possuem um sentimento de obrigação com os seus trabalhos e com as pessoas envolvidas; por isso dificilmente desistem ou abandonam seus projetos, devido as suas profundas convicções. Para alguns empreendedores sociais é até difícil separar os objetivos pessoais dos profissionais. Os autores descobriram, por meio de trabalhos empíricos, que os empreendedores sociais são diferentes em relação ao histórico pessoal e ao perfil de suas crenças. Eles argumentaram que eventos atípicos ajudaram na formação desses indivíduos. As convicções dessas pessoas são às vezes inspiradas por traumas (abandono dos pais na infância, suicídio de familiares, acidentes). Portanto o motivo de atuarem na área social pode ter emergido de uma dor ou uma situação trágica. Dos empreendedores sociais que não passaram por uma experiência extremamente traumática, muitos descreveram um tipo de experiência profundamente transformadora. Essas experiências incluíam o combate à depressão, ao álcool ou ao uso de drogas; a vivência em um país estrangeiro que gerou uma nova perspectiva de vida; ou a participação em um trabalho desenvolvido com jovens problemáticos. Muitos empreendedores sociais se envolveram com atividades sociais desde cedo, tiveram modelos reais ou pais que eram politicamente ativos (BARENSEN; GARDNER, 2004).

Para Dees (1998), os empreendedores sociais possuem um conjunto de características comportamentais excepcionais, por isso ele acredita que esses comportamentos devem ser incentivados nas pessoas que possuem a capacidade para realizar este tipo de trabalho. Como muitas organizações do setor social são vistas como ineficientes, ineficazes e sem respostas aos problemas, o autor aponta os empreendedores sociais como necessários para o desenvolvimento de novos modelos de gestão.

Roberts e Woods (2005) apontam para a necessidade de diferenciar os empreendedores sociais das pessoas que praticam caridade e ações beneficentes. Para os autores existem muitas pessoas com uma perspectiva semelhante, são caridosas e ajudam os outros, mas os empreendedores sociais não são necessariamente contra o lucro. Johnson (2003) acredita que esses indivíduos começam seus trabalhos com um forte senso de justiça social e enxergam as atividades lucrativas como um meio e não como um fim para alcançar seus objetivos.

Para Vieira (2001), o empreendedor social deve estar preparado para correr riscos razoáveis em benefício da comunidade atendida pela entidade; verificar se os recursos alocados estão sendo bem administrados; avaliar o retorno social e financeiro de cada um dos investimentos; compreender a diferença entre precisar e querer; e ter sempre uma missão, mas com a consciência de que sem os recursos financeiros não é possível concluir a sua missão.

A maior parte da literatura encontrada sobre empreendedorismo social enfatiza na questão do social, em lugar da natureza empreendedora da atividade (focalizando na organização não lucrativa e em suas atividades). O que mais se destaca nos trabalhos são as características empreendedoras dos indivíduos que estão no comando dessas entidades (JOHNSON, 2003). Esta pesquisa pretende contribuir com essa lacuna, ao analisar o processo

de criação dos empreendimentos sociais, considerando as etapas e as atividades que são próprias dessas organizações.

O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS

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

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

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

O modelo de Gartner (1985) possui quatro dimensões: a) indivíduo(s): as características da(s) pessoa(s) que inicia(m) o negócio; b) organização: o tipo de empresa que é criada; c) ambiente: a situação que envolve o novo empreendimento; d) processo: as ações tomadas pelo empreendedor para iniciar o novo negócio. Essa estrutura serve para providenciar um meio sistemático com o objetivo de comparar e contrastar a complexidade dos novos negócios. Nenhuma criação de empreendimento pode ser compreensivelmente descrita a não ser que todas as quatro dimensões sejam investigadas.

Borges, Simard e Filion (2005), assim como Gartner (1985), reconhecem as variações relacionadas à criação de novas organizações, porém acreditam também na necessidade de desenvolver uma estrutura para facilitar o entendimento desse tema. Na pesquisa realizada por esses autores no Canadá uma atenção especial foi dada a variável: processo de criação (BORGES; SIMARD; FILION, 2005, 2005a). Foram observados detalhadamente os estágios e as atividades do processo de criação, os fatores de sucesso, as dificuldades encontradas pelos empreendedores, os recursos necessários para a iniciação, o plano de negócios e a oportunidade do negócio. Para alcançar os propósitos do estudo, o processo de criação foi dividido em quatro estágios: iniciação; *design* e preparação; *start-up*; e operacionalização.

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

Estágio	Iniciação	<i>Design e Preparação</i>	<i>Start-up</i>	Operacionalização
Atividades	1. Identificação da oportunidade de negócio. 2. Reflexão e desenvolvimento da idéia de negócio. 3. Decisão de criar o negócio.	1. Elaboração do plano de negócio. 2. Conclusão do levantamento do mercado. 3. Condução dos recursos. 4. Criação do time de empreendedores (sócios). 5. Registro da marca e/ou patente	1. Incorporação legal do negócio. 2. Compromisso de tempo integral com o projeto. 3. Organização de instalações e equipamentos. 4. Desenvolvimento do primeiro produto ou serviço. 5. Contratação de empregados. 6. Primeiras vendas.	1. Conclusão das promoções ou das atividades de marketing. 2. Vendas. 3. Ponto de equilíbrio (<i>break-even</i>). 4. Planejamento formal. 5. Administração do negócio.

Fonte: Borges, Simard e Filion (2005, p. 3).

Os autores afirmam que os estágios e as atividades não ocorrem sempre na ordem indicada, podendo até se sobrepor. A divisão do processo em estágios e atividades tem a intenção principal de facilitar a compreensão e o estudo.

A partir desse modelo, Borges, Simard e Filion (2005), realizaram um estudo empírico com uma amostra composta por 196 empreendimentos canadenses, criados entre janeiro de 1999 e setembro de 2004, e que possuíam pelo menos quatro empregados. A pesquisa foi realizada com empresas que completaram todos os estágios do processo de criação, devido a maior experiência dos empreendedores em montar um negócio. Contudo, ainda era preciso que esta experiência estivesse recente em suas mentes, por isso foram escolhidos empreendedores que lançaram seus negócios em menos de cinco anos.

Várias recomendações foram elaboradas com base nos resultados encontrados, uma delas foi o de explorar as atividades do processo de criação de negócios mais detalhadamente. A pesquisa identificou diversos elementos do processo de criação de negócios, mas de forma exploratória. Para os pesquisadores é importante examinar cada um dos elementos de modo mais profundo, sendo necessário utilizar a metodologia de pesquisa qualitativa e envolver altos detalhes no estudo de um pequeno número de casos em cada um dos quatro estágios (BORGES; SIMARD; FILION, 2005).

Katz e Gartner (1988) afirmam que a maioria das teorias sobre os estágios de uma organização possui uma perspectiva macro (as mudanças organizacionais na estrutura ou no processo são estudadas durante longos períodos de tempo, do nascimento até a maturidade), enquanto que a perspectiva desses autores é micro (as mudanças organizacionais na estrutura ou no processo são estudadas primeiramente nos estágios de gestação, pré-nascimento e nascimento). Eles acreditam que o problema da maioria dos pesquisadores que estudam a criação de empresas é que estes focam somente em organizações que já foram estabelecidas.

CRIAÇÃO FORMAL DE EMPREENDIMENTOS COM FINS SOCIAIS

No Brasil, para formalizar a criação de uma organização com fins sociais é preciso primeiramente que a entidade se constitua como uma pessoa jurídica de direito privado, só assim é possível movimentar recursos, contratar pessoas e promover ações civis públicas. Conforme o art. 44 da lei nº 10.406/2002, as pessoas jurídicas de direito privado são: as associações, as sociedades, as fundações, as organizações religiosas e os partidos políticos. Nas sociedades, os membros participantes exercem atividades com fins econômicos e dividem os lucros entre si; podem assumir diversas formas como as sociedades cooperativas, limitadas e autônomas. Conforme a ABONG (2006) toda organização não governamental (ONG),

juridicamente, é uma fundação privada ou uma associação civil, pois não tem objetivos confessionais, eleitorais e não possui fins econômicos.

Para criar uma fundação, o seu instituidor deve realizar por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificar o fim a que se destina, e se desejar, declarar o modo de administrá-la. A fundação é somente para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência; já as associações são constituídas pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos (lei nº 10.406/2002). Devido a necessidade do fundo patrimonial para sua constituição, poucas ONGs optam por se instituírem como fundações, a maioria prefere se constituir como uma associação civil (ABONG, 2006).

Não existe uma estrutura padrão de administração que deve ser adotada pelas associações. Cada uma avalia o que é mais prático para sua proposta de atuação. Conforme a lei nº 10.406/2002 é obrigatória somente a existência da uma assembleia geral, cuja competência é de destituir os administradores e alterar o estatuto. Porém, para tanto, é exigida a deliberação da assembleia especialmente convocada para este fim, cujo quorum é determinado no estatuto. Toda associação, para começar suas atividades, deve ser registrada no cartório de registro civil de pessoas jurídicas. Após a constituição formal é preciso regularizar os registros suplementares obrigatórios (fiscal, trabalhista e do local). É importante ter um contador para realizar a contabilidade da associação e prestar informações tributárias e trabalhistas. Com relação ao registro fiscal, a secretaria de receita federal permite o registro no cadastro nacional das pessoas jurídicas do Ministério da Fazenda (CNPJ/MF), com isso é possível abrir a conta bancária e fazer a movimentação financeira da associação. Quanto à questão trabalhista, a associação mesmo que não tenha empregados deve apresentar a guia do fundo de garantia e informações à previdência (GFIP) e a declaração da relação anual de informações sociais (RAIS). Caso a associação queira contratar um empregado deverá, entre outras coisas, registrar-se no instituto nacional de seguridade social (INSS). O espaço físico usado como sede da associação também necessita ser regularizado na Prefeitura Municipal. Para conseguir o cadastro de contribuintes mobiliários (CCM) e o alvará de localização e funcionamento, é preciso apresentar o estatuto social e a ata de assembleia de constituição, registrados em cartório, junto com o documento do imposto predial e territorial urbano (IPTU) do local da sede. Este alvará deve ser atualizado periodicamente (ABONG, 2006).

Além dos registros obrigatórios para a criação de uma organização com fins sociais no Brasil, existem outros opcionais que são os títulos e qualificações concedidos pelo poder público como a Declaração de Utilidade Pública, o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social e a qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). A ABONG (2006) afirma que nenhum desses títulos e registros altera a forma jurídica da ONG que continua sendo uma associação civil ou uma fundação.

METODOLOGIA

Este trabalho possui uma abordagem qualitativa (GODOY, 1995) e pode ser classificado como exploratório (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2000), devido ao tema empreendedorismo social ser bem recente e existir poucos trabalhos nesta área no Brasil e no mundo. A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de casos múltiplos (YIN, 2001), principalmente devido à possibilidade de compreender com mais profundidade o fenômeno.

Apesar de reconhecer a limitação apresentada por Katz e Gartner (1988), o estudo foi realizado de forma retrospectiva, devido à impossibilidade de tempo para acompanhar diretamente os casos, desde a etapa que antecede a formação e criação das entidades. Além disso, é muito difícil selecionar os empreendedores nascentes, pois como afirmam Gelderen, Thurik e Bosma (2005), as pessoas que pretendem criar um novo negócio não são registradas,

portanto é complicado identificar amostras desses indivíduos, em comparação com os proprietários de pequenas empresas já fundadas. Porém, para tentar compreender da melhor forma possível o processo de criação dos empreendimentos com fins sociais foram selecionadas entidades recentemente criadas, com menos de cinco anos de fundação. Assim, acreditou-se que as informações ainda poderiam ser recuperadas por meio do relato de seus fundadores. Para ajudar na compreensão do processo de criação das organizações desta pesquisa foi utilizada uma adaptação do modelo de Borges, Simard e Filion (2005).

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

CARACTERÍSTICAS DOS FUNDADORES E DE SEUS EMPREENDIMENTOS COM FINS SOCIAIS

Os entrevistados, apesar de possuírem características pessoais distintas, como o gênero (dois do sexo feminino e um do masculino), da idade (27, 30 e 42 anos), do estado civil (dois solteiros e uma casada), do local de nascimento (São Paulo – SP, Videira – SC e Curitiba – PR) e da religião (cristã, espírita e judeu); apresentaram as seguintes características em comum: a) o alto grau de escolaridade, pois todos possuíam o superior completo (dois graduados no curso de Administração e uma em Comunicação Social), sendo que Monalisa possuía duas pós-graduações e Beno cursava uma; e b) a renda familiar dos entrevistados era relativamente alta, pois Roseli e Monalisa se autodenominaram pertencentes à classe média e Beno à classe alta. Roseli e Monalisa recebiam um auxílio financeiro no valor de R\$ 1.500,00 por mês por atuarem nas organizações; somente Beno não recebia e nem relatou o interesse em receber uma remuneração. Além de trabalhar nas entidades sociais, todos os fundadores buscavam desenvolver outras atividades para complementar a renda, e no caso de Beno, ele buscava um emprego no mercado de trabalho privado. Todos possuíam experiência profissional em empresas privadas e também atuaram em projetos sociais, de forma voluntária, antes de iniciarem suas organizações.

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

Somente no Instituto Maitri existiam duas pessoas empregadas no projeto Boutique Solidária (2006) - primeira loja de comércio justo da região sul do Brasil. As organizações estudadas trabalhavam com voluntários, mas os fundadores relataram o desejo de profissionalizar a mão-de-obra utilizada, e quando possível, remunerar os recursos humanos existentes.

As três entidades iniciaram sem possuírem uma sede física. Nos estatutos sociais, a localização das associações foi registrada com o endereço residencial dos fundadores. Como eram prestadoras de serviços foi preferido iniciar sem uma sede, devido aos custos para a manutenção do local. Somente após a criação que as fundadoras do Instituto História Viva e do Instituto Maitri começaram a procurar por uma sede.

ETAPA 1 - INICIAÇÃO

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

Com relação à participação dos pais ou parentes em alguma atividade social, toda a família de Monalisa (pais e irmã) já trabalhou em projetos sociais. No caso de Beno, a mãe era mantenedora de um lar social e o irmão foi voluntário na *Junior Achievement* (2006). Os pais de Roseli não participavam de atividades sociais, mas seu marido e filhos já foram voluntários. O apoio da família, que os fundadores obtiveram durante a criação de suas organizações, esteve ligada com a questão da participação dos pais ou parentes em atividades sociais. Monalisa obteve grande apoio da família e também dos amigos, que acabaram até participando em alguns projetos desenvolvidos pela organização social fundada. A família de Beno foi indiferente com a criação, somente sua namorada realmente demonstrou gostar da idéia. Já no caso de Roseli foi diferente; seus pais não gostaram da intenção de começar um empreendimento social, principalmente devido à questão financeira, pois ela trabalhava em empresas privadas e desejava largar o mercado para trabalhar com atividades sociais, além do desejo dos pais de querer a filha de volta para a cidade onde morava. Roseli, porém, afirmou que o desestímulo gerado pelos seus pais e irmãos não a fez desistir de seu sonho de criar a organização, pois contou com o apoio de seu marido e de seus filhos.

Nos casos estudados, a criação das organizações foi influenciada por pessoas que já desenvolviam projetos sociais. Em duas entidades houve a influência direta: Monalisa foi incentivada pelo fundador da ONG Parceiros da Vida e Beno devido a um amigo participante do Movimento Juvenil Judaico Habonim Dror (2006; 2006a). No caso de Roseli houve a influência indireta de uma pessoa, pois ela foi incentivada pelo filme *Patch Adams* (1998), que mostra a história real de um médico que funda uma entidade para ajudar pessoas doentes.

Os entrevistados iniciaram seus empreendimentos sociais como representantes de ONGs já existentes. Roseli começou como Associação Viva e Deixe Viver (2006), Monalisa como Parceiros da Vida e Beno como um projeto do Movimento Juvenil Judaico Habonin Dror (2006; 2006a). Depois de um determinado tempo atuando como representantes destas organizações, eles decidiram criar suas próprias entidades; com missão, objetivos e nomes diferentes. Somente Monalisa havia registrado oficialmente a criação da Parceiros da Vida Paraná; o restante não. A idéia da criação, portanto, não foi totalmente inédita, nos três casos foram realizadas adaptações de serviços prestados por outras organizações com fins sociais existentes. No caso de Roseli, além da influência da Associação Viva e Deixe Viver (2006), os trabalhos de *Patch Adams* (1998) e da entidade *Doutores da Alegria* (2006) também foram adaptados e implementados na nova organização. Este resultado se assemelha ao encontrado

no estudo de Borges, Simard e Fillion (2005), pois 63% das firmas analisadas pelos pesquisadores também eram adaptações ou imitações de atividades existentes.

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

Com relação às escolhas da área de atuação e do público-alvo, todos os entrevistados não realizaram nenhuma pesquisa para auxiliar na decisão. Eles selecionaram conforme suas experiências anteriores, pela vontade e o prazer que sentiam em trabalhar na área e por reconhecer uma necessidade que deveria ser atendida. Roseli afirmou ter interesse pela área da saúde e foi voluntária na Associação Viva e Deixe Viver (2006) como contadora de histórias para crianças internadas nos hospitais. Monalisa resolveu atuar com a educação para o consumo devido à experiência com o projeto Boutique Solidária iniciada na organização Parceiros da Vida Paraná e também por ser uma área relacionada com a sua formação universitária. Beno afirmou que o grupo decidiu aproveitar a experiência adquirida no Movimento Juvenil Judaico (2006; 2006a), envolvendo a educação de crianças e a formação de lideranças juvenis. A comunidade de atuação foi escolhida porque Beno já havia prestado serviços voluntários naquele local quando participou do centro acadêmico de sua universidade. Comparando esse resultado com o de Borges, Simard e Fillion (2005), verificou-se que a experiência anterior na área de atuação também foi constatada nos empreendedores convencionais, pois as duas principais fontes citadas para a idéia do negócio foram: o conhecimento do setor e o emprego anterior.

Roseli decidiu iniciar a organização para poder ajudar as pessoas internadas nos hospitais, pois se sensibilizava com o sofrimento dos pacientes; e também porque percebeu uma carência de serviços voluntários oferecidos para esse público na cidade de Curitiba. Monalisa decidiu criar a organização porque acreditava que as entidades sociais e as pessoas precisavam de seu trabalho; ela verificou a existência de uma lacuna de projetos na área que deveria ser atendida. Monalisa acreditava que trabalhar com as comunidades era uma forma de estar colaborando para o desenvolvimento social. Beno decidiu criar por influência dos amigos participantes do Movimento Juvenil Judaico (2006; 2006a).

Com relação à participação em treinamentos, Roseli e Beno fizeram cursos sobre criação e gestão de empreendimentos sociais depois que fundaram suas organizações, inclusive ambos fizeram o curso sobre elaboração de projetos sociais no SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio. Roseli afirmou que durante este curso foi possível construir uma rede de relacionamento com a professora e os alunos que ocasionou uma grande troca de informações. No caso de Monalisa foi diferente, pois ela já pesquisava sobre o assunto desde a graduação. Ela fundou a entidade Parceiros de Vida Paraná durante a realização de sua pós-graduação em Gestão de Organizações Sociais. As informações coletadas foram diferentes dos encontrados por Borges, Simard e Fillion (2005), pois poucos empreendedores convencionais canadenses (entre 10% e 30% dependendo do estágio) passaram por treinamento durante o processo de criação de negócios.

ETAPA 2 – DESIGN E PREPARAÇÃO

Nos três casos as organizações começaram atuando antes mesmo de se formalizarem legalmente. De início, prestavam seus serviços como sendo filiais, oficiais ou não, de outras instituições sociais já existentes. Por isso nesta fase foram descritas as atividades que os

fundadores desenvolveram durante a preparação para a criação formal de suas organizações. Somente no caso do Instituto Maitri a entidade foi inicialmente formalizada como Parceiros da Vida Paraná e depois de passar por um processo de mudança foi transformado em Instituto Maitri.

Apesar de vários pesquisadores (DORNELAS, 2001; CARTER, GARTNER, REYNOLDS, 1996; BORGES, SIMARD, FILION, 2005) relatarem a existência da atividade: elaboração do plano de negócio, durante o processo de criação de empresas comerciais, os fundadores entrevistados não afirmaram a realização de um planejamento ou um plano de negócio antes de criar suas entidades. No Instituto História Viva e no Instituto Maitri o planejamento estava em fase de construção e na OVO o fato de não ter um planejamento estratégico foi uma das dificuldades citadas.

Os entrevistados consultaram diversas fontes para obter informações que foram úteis durante o processo de criação de suas entidades. Beno consultou as pessoas da comunidade atendida, como as lideranças locais e os pais das crianças, além de buscar informações na Prefeitura Municipal de Curitiba. Monalisa consultou diversas pessoas e instituições ligadas à questão do consumo. Ela pesquisou em livros e também na *internet*, pois queria aproveitar as experiências de sucesso de outras entidades que também atuavam na área e aplicar nos projetos que seriam desenvolvidos. Roseli, além de buscar informações na *internet*, consultou os diretores do próprio instituto.

Sobre a questão dos primeiros recursos obtidos, no caso da OVO o primeiro ano foi financiado totalmente pela entidade Habonin Dror. Depois foram realizados alguns bazares beneficentes e eventos para arrecadar fundos para entidade. Doações de pessoas físicas também foram recebidas como alimentos, camisetas e transporte. No caso do Instituto História Viva a primeira fonte de recursos financeiros foi particular, da própria Roseli. O primeiro recurso externo veio de uma rifa de um equipamento de ginástica doado. Roseli afirmou que enquanto não formalizava a entidade não conseguia captar recursos financeiros. O primeiro grande patrocinador surgiu depois de oito meses que o Instituto História Viva foi oficialmente criado. Apesar de ter somente um patrocinador, o instituto conseguiu o apoio de outras organizações e de pessoas físicas que ofereceram diversos serviços gratuitos. Mas o apoio também só veio depois da formalização da entidade. No caso do Instituto Maitri, inicialmente a equipe conseguiu os primeiros recursos por meio da prestação de serviços de comunicação e marketing para algumas entidades que possuíam condições de pagar. No começo não existiam patrocinadores, somente depois de um ano e meio da criação do Instituto Parceiros da Vida Paraná é que Monalisa foi selecionada para participar do Programa Jovens Empreendedores da Fundação Artemisia (2006) e conseguiu assim recursos para concretizar o projeto da Boutique Solidária. Muitos apoiadores do Instituto Parceiros da Vida Paraná foram transferidos para o Instituto Maitri.

Com relação à equipe de trabalho, no começo do Instituto História Viva, Roseli era a pessoa encarregada de realizar todo o serviço. A gestão era feita de modo informal e quase nada era documentado. Porém, para legalizar a entidade como associação sem fins lucrativos foi preciso formar a equipe de diretoria, o conselho consultivo e o conselho fiscal. Roseli conseguiu os membros após fazer alguns contatos, com pessoas próximas, que já colaboravam com ela, e outras nem tanto, como o diretor de responsabilidade social de uma empresa privada, que conheceu após uma reunião para pedir apoio financeiro para o instituto. No caso da OVO, a equipe foi formada inicialmente pelos quatro amigos fundadores, depois que começaram a trabalhar na Vila Pantanal conseguiram a adesão de 12 voluntários da comunidade. O grupo de trabalho oscilava muito, teve época que somente três pessoas colaboraram ativamente e em outra chegou a ter 27 voluntários. O início do Instituto Maitri começou com o trabalho de Monalisa em conjunto com uma amiga e somente depois foi necessário convidar outras pessoas para criar o Instituto Parceiros da Vida Paraná. Poucos

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

ETAPA 3 – *START-UP*

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

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

Foi constatada uma variação de tempo para a criação formal das organizações. No caso do Instituto História Viva a fundação ocorreu depois de seis meses do início do processo de recrutamento de voluntários para o projeto contador de histórias, interligado a Associação Viva e Deixe Viver. Na OVO a formalização ocorreu após três anos e sete meses do primeiro serviço prestado. A legalização do Instituto Maitri foi um pouco diferente, a entidade surgiu após uma alteração contratual no estatuto social da organização Parceiros da Vida Paraná, que foi criado aproximadamente um ano após a prestação do primeiro serviço na área de comunicação e marketing, e o Instituto Maitri após quatro anos.

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

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

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

Ter uma sede não foi tão importante nos momentos iniciais da criação porque os voluntários é que se deslocavam até as comunidades (público-alvo) para prestarem seus

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

Com relação à escolha do local de atendimento, Roseli afirmou que de início buscou hospitais públicos porque acreditava que os pacientes de baixa renda possuíam uma carência maior, mas depois percebeu que independente da classe social, as pessoas que estavam internadas passavam por uma mesma situação de fragilidade, por isso planejava realizar parcerias com hospitais particulares para atender mais pacientes. A OVO selecionou atuar na Vila Pantanal devido à experiência anterior de um dos fundadores nesta comunidade. A região possuía uma infra-estrutura precária e os moradores péssimas condições de vida; fato comprovado pela pesquisadora, durante a visita na comunidade. No caso do Instituto Maitri, o local de atendimento dependia do público-alvo de cada projeto. Como a entidade trabalhava com a educação para o consumo, não existia somente um tipo de público atendido; crianças, jovens e adultos de diversos locais participavam de seus projetos. Palestras e cursos eram realizados em escolas ou em espaços cedidos pelos parceiros.

Com relação ao primeiro equipamento comprado, o Instituto História Viva e o Instituto Maitri, ainda na época da Parceiros da Vida Paraná, adquiriram um computador, que conseguiram por meio dos recursos doados por seus patrocinadores iniciais. Os primeiros recursos da Parceiros da Vida Paraná também foram utilizados para montar a Boutique Solidária. Os móveis utilizados no Instituto História Viva, como a mesa e o armário, foram adquiridos por meio de doações e alguns dos equipamentos eram da própria fundadora. No caso da OVO, o fundador afirmou que nunca houve uma preocupação com relação à compra de equipamentos; os primeiros recursos financeiros adquiridos foram gastos com serviços, como o transporte para os passeios com as crianças, e com a contabilidade. Também foram comprados materiais de papelaria para as atividades. O fundador afirmou que a organização prefere gastar os recursos com a atividade fim.

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

ETAPA 4 - OPERACIONALIZAÇÃO

Sobre os resultados gerados pelas organizações, os fundadores afirmaram ter dificuldades para mensurar em forma de números. Mesmo assim, todos tentaram apresentar

alguns dados quantitativos que pudessem demonstrar os resultados produzidos. O Instituto História Viva formou 69 voluntários, mas os que trabalhavam de forma constante na organização eram aproximadamente 29. A fundadora afirmou que desde o início da criação até junho de 2006 foram atendidas 876 crianças, 610 familiares e 253 membros da equipe médica. Os voluntários doaram aproximadamente 553 horas nos hospitais e 68 horas em eventos. Com relação à OVO, 80% das crianças continuavam a participar nos projetos desenvolvidos pela entidade. O Instituto Maitri trabalhava com as comunidades dos 60 fornecedores da Boutique Solidária; a fundadora afirmou que isso transformado em número de pessoas beneficiadas significava aproximadamente 2.000; ela relatou também os seis planos de comunicação e marketing que foram desenvolvidos na época do Instituto Parceiros da Vida Paraná. Todos os fundadores acreditavam que os resultados de seus trabalhos ultrapassam os números citados. O resultado de uma organização social é difícil de ser mensurado, mas todos acreditavam que os trabalhos desenvolvidos por suas entidades melhoravam as vidas das pessoas atendidas.

Com relação à divulgação inicial dos trabalhos das organizações, a OVO e o Instituto Maitri, ainda na época da Parceiros da Vida Paraná, realizavam por meio do “boca a boca”, isto é, as pessoas atendidas indicavam o trabalho da entidade para outras, além dos próprios voluntários. No caso do Instituto História Viva existia uma assessora de imprensa voluntária que auxiliava na divulgação.

Apesar de existir várias pessoas juridicamente nas organizações, isto é, descritas no estatuto social, poucas participavam diretamente da gestão, auxiliando nas atividades operacionais. Na OVO a gestão era realizada praticamente pelo presidente que também era o encarregado de arrecadar os recursos, o tesoureiro que controlava a conta financeira, o secretário que era o responsável pela parte de recursos humanos e três educadores que atuavam diretamente na comunidade. A gestão do Instituto Maitri estava em processo de planejamento, anteriormente a equipe operacional da Parceiros da Vida Paraná era composta por quatro integrantes. Em 2004 a equipe se desfez, restando apenas Monalisa, que trabalhou praticamente sozinha até a criação do Instituto Maitri. A nova equipe de trabalho estava em processo de formação, os voluntários trabalhavam de forma individual em atividades distintas, por isso nem todos se conheciam. Monalisa se reunia quase toda semana com essas pessoas, mas em momentos diferentes. Como a equipe estava sendo formada, a fundadora queria reunir todos os membros participantes para agrupar os planejamentos individuais de cada área e construir um planejamento maior, da entidade como um todo. No Instituto História Viva a gestão era realizada principalmente pela fundadora e os três diretores executivos. Existiam duas psicólogas voluntárias que ajudavam na área de desenvolvimento humano. Havia uma grande rotatividade de pessoas nas atividades operacionais, pois a maioria dos voluntários não trabalhava de forma fixa. A mudança do conselho consultivo, do tesoureiro e do secretário estava sendo planejada, devido a pouca participação desses membros nas atividades do instituto.

Sobre os projetos das organizações sociais estudadas, foi possível constatar uma grande variedade de serviços implantados e que também estavam em processo de planejamento. As entidades criavam projetos com grande facilidade e tentavam colocar na prática essas idéias, apesar de que muitas vezes não conseguiam devido à falta de recursos, como no caso do Instituto História Viva, com os projetos do Centro Cultural e Rota do Chef. Porém, os projetos não eram descartados, ficavam aguardando os recursos para serem implantados. Os projetos variavam bastante, contendo objetivos e duração diferentes. Numa mesma organização existiam projetos que eram desenvolvidos para atingir públicos diferentes, por isso a necessidade de criar atividades específicas para conseguir alcançar o objetivo determinado.

CONCLUSÕES

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

Nos três casos a prestação dos serviços iniciou antes mesmo da formalização da criação; de forma diferente das organizações comerciais que precisam primeiramente da legalização para conseguir atuar. A formalização da instituição social é importante principalmente para auxiliar na captação dos recursos financeiros necessários para a execução das atividades. Como os serviços foram prestados antes mesmo das entidades serem criadas, esta atividade pode ser posicionada na etapa de iniciação e não na de *start-up*, como indicado no processo de criação de empreendimentos comerciais.

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

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

A última etapa, operacionalização, aconteceu de modo semelhante aos dos empreendimentos comerciais. Apesar disso, esta fase apresentou informações que não estão muito relacionadas com a criação em si; estão mais ligadas à área de gestão, por isso é necessário buscar teorias específicas para aprofundar melhor sobre as atividades desta etapa.

Apesar das organizações atuarem em áreas diferentes, foi possível perceber algumas atividades que ocorreram de forma semelhante durante os processos de criação. Abaixo segue uma proposição de quadro teórico que resume as principais atividades desenvolvidas em cada etapa do modelo de Borges, Simard e Filion (2005) voltadas para a criação de empreendimentos com fins sociais.

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

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

Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados.

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

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

Na pesquisa de Borges, Simard e Filion (2005), o último estágio foi também o que apresentou mais obstáculos para os empreendedores convencionais, pois os entrevistados da amostra estudada afirmaram que era particularmente difícil obter os fundos necessários para uma segunda rodada de investimentos, para manter ou aumentar as operações. Além disso, os autores verificaram nesta fase a dificuldade dos empreendedores de conciliar o tempo requerido pela empresa, com a família e as atividades sociais. A dificuldade de acesso a fontes de capital e a administração financeira foram mencionados pelos empreendedores convencionais em todos os estágios do processo de criação. Mesmo assim, eles afirmaram que o dinheiro não era o único tipo de recurso necessário para iniciar um negócio; mas também a experiência, a reputação, os sócios, a tecnologia e o conhecimento relacionados com seus produtos e serviços (BORGES; SIMARD; FILION, 2005).

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

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

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABONG. Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 22 jan. 2006.

ALVORD, Sarah H.; BROWN, L. David; LETTS, Christine W. Social entrepreneurship and societal transformation: an exploratory study. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 40, n. 3, p. 260-282, sep. 2004.

ARTEMISIA. **Site institucional**, versão em português. Disponível em: <<http://www.artemisiofoundation.org/portugues/>>. Acesso em: 17 out. 2006.

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

BARENSEN, Lynn; GARDNER, Howard. Is the social entrepreneur a new type of leader? **Leader to Leader**, New York, n. 34, p. 43-50, fall 2004.

BORGES, Cândido; SIMARD, Germain; FILION, Louis Jacques. **Venture Creation Processes in Quebec**. Research Findings 2004-2005. Working Paper, 2005-07, HEC Montréal: May, 2005.

_____. **Création d'entreprises**. Examen de la documentation. Cahier de recherche de la chaire d'entrepreneuriat Rogers – J. –A.-Bombardier, n. 2005-02, HEC Montréal: 2005a.

BOUTIQUE SOLIDÁRIA. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.boutiquesolidaria.com.br>>. Acesso em: 20 out. 2006.

CARTER, Nancy M.; GARTNER, William B; REYNOLDS, Paul D. Exploring start-up event sequences. **Journal of Business Venturing**, v. 11, p. 151-166, 1996.

- DEES, Gregory J. **The meaning of “social entrepreneurship”**. Disponível em: <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf>. Texto original criado em: 31 out. 1998. Reformado e revisado em: 30 mai. 2001. Acesso em: 18 ago. 2005.
- DOCTORES DA ALEGRIA. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.doutoresdaalegria.org.br/>>. Acesso em: 22 ago. 2006.
- GARTNER, William B. A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.
- GELDEREN, Marco van; THURIK, Ray; BOSMA, Niels. Success and risk factors in the pre-startup phase. **Small Business Economics**, v. 24, p. 365-380, 2005.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- HABONIM DROR. **Site Institucional da sede do Rio de Janeiro**. Disponível em: <<http://www.habonim-rio.org/index.htm>>. Acesso em: 29 out. 2006
- _____. **Site Institucional da sede de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.habonimdror.com.br/>>. Acesso em: 30 out. 2006a.
- JOHNSON, Sherrill. **Young Social Entrepreneurs in Canada**. Canadian Centre for Social Entrepreneurship. Edmonton, may 2003. Disponível em: <<http://www.bus.ualberta.ca/ccse/Publications>>. Acesso em: 30 mai. 2006.
- JUNIOR ACHIEVEMENT. **Site Institucional da sede do Paraná**. Disponível em: <<http://www.japr.org.br/index.html>> Acesso em: 30 out. 2006.
- KATZ, Jerome; GARTNER, William B. Properties of emerging organizations. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3. p. 429-440, jul. 1988.
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber : manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: ARTMED, 1999.
- LIAO, Jianwen; WELSCH, Harold. The temporal patterns of venture creation process: an exploratory study. **Frontiers of Entrepreneurship Research**. United States, Massachusetts: 2002.
- MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- PATCH ADAMS: o amor é contagioso. Produção de Mike Farrell, Barry Kemp, Marvin Minoff e Charles Newirth. Estados Unidos: Universal Pictures, 1998. 1 DVD (114 min).
- ROBERTS, Dave; WOODS, Christine. Changing the world on a shoestring: the concept of social entrepreneurship. **University of Auckland Business Review**, n. 1, v. 7, p. 45-51, 2005.
- ROPER, Juliet; CHENEY, George. Leadership, learning and human resource management: the meaning of social entrepreneurship today. **Corporate Governance**, v. 5, n. 3, p. 95-104, 2005.
- SAUNDERS, Mark N.K.; LEWIS, Philip; THORHILL, Adrian. **Research Methods for Business Students**. 2. ed. Harlow: Pearson Education, 2000.
- VIEIRA, Renata de Martins Faria. **Elaboração de projetos sociais: uma aplicação**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis: 2001.

VIVA E DEIXE VIVER. **Site institucional**. Disponível em:
<<http://www.vivaedeixeviver.org.br/>>. Acesso em: 21 ago. 2006.

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