

O Processo de Criação de Organizações do Terceiro Setor, suas Dificuldades e seus Fatores de Sucesso

Thaynara SANTIAGO (UFG)
Cândido BORGES (UFG)

RESUMO: O empreendedorismo social é um tema emergente e certos processos ligados a ele, como o de criação de organizações do terceiro setor, foram até aqui pouco pesquisados. Frente a essa lacuna, o objetivo do artigo é o de compreender o processo de criação de organizações do terceiro setor, as principais dificuldades encontradas pelos empreendedores sociais nesse processo e seus fatores de sucesso. A pesquisa foi qualitativa, interpretativa e exploratória, com enfoque indutivo. Foram pesquisados três casos de criação de organizações do terceiro setor. Como quadro de análise foi utilizado o modelo de Borges, Simard e Filion (2008), adaptado com os resultados da pesquisa de Onozato (2007). Os dados primários foram coletados em entrevistas semi-estruturadas com os empreendedores. Os resultados indicam que as principais dificuldades são as seguintes: falta de apoio governamental; falta de recursos financeiros; falta de reconhecimento; gestão inadequada; falta de planejamento; falta de motivação. Quanto aos fatores de sucesso, foram detectados fatores ligados aos empreendedores, fatores ligados às redes de contatos e à gestão. Os resultados obtidos com a pesquisa permitiram ainda propor um modelo de análise do processo de criação de organizações do terceiro setor, aprimorando o inicialmente utilizado como modelo de análise.

Palavras-chave: empreendedorismo; empreendedorismo social; terceiro setor; processo de criação de organizações.

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo social cresceu rapidamente no Brasil (CUNHA, 2005) e no exterior (WEERAWARDENA e MORT, 2006) na última década. Entre os motivos que justificam esse crescimento, estão os limites dos governos em resolverem os problemas sócio-ambientais e a maior consciência dos cidadãos sobre a necessidade e o poder de contribuir para a resolução destes problemas (CUNHA, 2005).

O crescimento na prática deste tipo de empreendedorismo não foi acompanhado, na mesma velocidade pela produção de pesquisas e bibliografia que o explore. De fato, segundo Oliveira (2008), o tema empreendedorismo social é novo em sua atual configuração, e ainda se encontra em estágio de desenvolvimento, o que pode ser constatado graças à reduzida bibliografia existente a respeito do assunto. Essa bibliografia é menor ainda no Brasil. As fontes de estudo acabam se reduzindo a artigos e trabalhos produzidos, muitas vezes, por outros países (OLIVEIRA, 2004, 2008).

Um dos motivos dessa carência de abordagem do assunto foi apontada por Fischer e Falconer (1998), que afirmam que o ensino e a pesquisa em administração se encontravam, no fim do século XX, particularmente preocupados em descrever as características e prescrever os procedimentos próprios das organizações empresariais com fins lucrativos e das burocracias dos órgãos públicos. Assim, não deram atenção às variadas formações organizacionais que proliferavam na periferia de ação destes sujeitos principais, ou seja, os sindicatos, associações, fundações, clubes, partidos, não eram objeto de estudos específicos, nem mereceram um tratamento especial, para suas necessidades de gestão.

Se em empreendedorismo social de uma forma geral a literatura já apresenta limites, eles são ainda maiores quando o tema é o processo de criação de organizações do terceiro setor em particular. Poucos são os estudos que abordam este tema. Frente a esta lacuna, este trabalho tem como foco o processo de criação deste tipo de organização. Seu objetivo é o de

compreender o processo de criação de organizações do terceiro setor, as principais dificuldades encontradas pelos empreendedores nesse processo e seus fatores de sucesso. Analisando três casos de criação de organizações do terceiro setor, ele procura responder à seguintes questões: (i) como são criadas as organizações do terceiro setor? (ii) quais são as dificuldades e os fatores de sucesso na criação dessas organizações?

Respondendo estas questões, a pesquisa apresentada nesse artigo pretende agregar-se às atuais fontes de pesquisa sobre empreendedorismo social e servir como instrumento de esclarecimento e auxílio aos empreendedores sociais em potencial e às pessoas e agências que aos apóiam. Antes de apresentar, na seção três a metodologia utilizada na pesquisa, será apresentado, na próxima seção, o referencial teórico utilizado na pesquisa. Na seção quatro serão apresentados os resultados da análise. E na quinta seção, a conclusão do trabalho, com suas principais contribuições e sugestões para futuras pesquisas.

2. EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Segundo Melo Neto e Froes (2002), tratar de empreendedorismo social é buscar um novo paradigma, onde o objetivo não é mais o negócio do negócio, mas o negócio do social, que tem na sociedade civil o seu principal foco de atuação e na parceria envolvendo comunidade, governo e setor privado, a sua estratégia-base. Portanto, o desafio não é mais a busca incessante do lucro, e sim repensar o negócio sob a ótica do social.

Hartigan e Elkington (2009) também acreditam que a real medida do empreendedorismo social deve ser uma ação direta que gera uma mudança de paradigma, para eles relacionada com a forma como uma necessidade social é atendida. Ou seja, dentro desse contexto, o que o empreendedor social faz, na verdade, “é identificar e atacar um ‘desequilíbrio insatisfatório’”, com esforços transformadores e não paliativos (HARTIGAN; ELKINGTON, 2009, p. 6).

O empreendedor social concebe e desenvolve novas formas de raciocínio, não se prendendo a paradigmas antigos e obsoletos. Assim, o empreendedor social é aquele que busca – e muitas vezes encontra – “soluções a problemas insolúveis nos lugares mais improváveis”. É aquele que, levado por uma paixão, expande o pensamento empresarial a fim de atingir às pessoas carentes e, dessa forma, descobre uma nova maneira de abalar setores estabelecidos, criando novos caminhos para o futuro (HARTIGAN; ELKINGTON, 2009, p. 6).

Para Dees (1998), os empreendedores sociais são uma rara espécie de líderes, pois descrevem um conjunto de comportamentos excepcionais. E o papel de agentes de mudanças que eles assumem na área social se define por: adotar uma missão de gerar e manter valor social; reconhecer e buscar implacavelmente novas oportunidades para servir a tal missão; engajar-se num processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuo; agir arrojadamente sem se limitar pelos recursos disponíveis; e exibir um elevado senso de transparência para com seus parceiros e público e pelos resultados gerados (DEES, 1998). Para Hartigan e Elkington (2009), os empreendedores sociais compartilham das mesmas características de todos os empreendedores: são inovadores, engenhosos e práticos.

Segundo Melo Neto e Froes (2002, p. 9), os empreendedores sociais “são pessoas que trazem aos problemas sociais a mesma imaginação que os empreendedores do mundo dos negócios trazem à criação de riqueza”. Assim, enquanto os empreendedores privados têm idéias ao identificarem oportunidades, os empreendedores sociais procuram soluções inovadoras para os problemas sociais existentes e potenciais (MELO NETO; FROES, 2002).

3. O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE NOVAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

O processo de empreender, segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), é o processo de criar um novo empreendimento, seja introduzir novos produtos em mercados existentes, de produtos existentes em novos mercados ou a criação de uma nova organização.

Alguns autores do campo do empreendedorismo, para explicar o complexo e dinâmico processo de criação de uma nova empresa, utilizam-se de modelos, que dividem o processo de empreender em etapas, facilitando a compreensão e estudo do fenômeno (BORGES; FILION; SIMARD, 2008). Um dos modelos propostos é o modelo de Borges, Filion e Simard (2008), que combina as etapas e atividades mais citadas na literatura sintetizadas em quatro fases distintas, apresentadas no quadro 1, abaixo. Como será mostrado no fim desta seção, este modelo foi posteriormente adaptado e utilizado por Onozato (2007) e Onozato e Teixeira (2008) no estudo de organizações terceiro setor.

Etapas	Iniciação	Preparação	Lançamento	Consolidação
Atividades	1. Identificação da oportunidade de negócio. 2. Reflexão e desenvolvimento da idéia de negócio. 3. Decisão de criar a empresa.	1. Redação do plano de negócios. 2. Realização do estudo de mercado. 3. Mobilização de recursos financeiros. 4. Constituição da equipe empreendedora.	1. Constituição legal da empresa. 2. Organização das instalações e dos equipamentos. Desenvolvimento do primeiro produto ou serviço. 3. Contratação de empregados. 4. Realização da primeira venda.	1. Realização das atividades de promoção e marketing. 2. Comercialização de produtos e serviços. 3. Alcance do ponto de equilíbrio. 4. Planificação formal. 5. Gestão da nova empresa.

QUADRO 1 – ETAPAS E ATIVIDADES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO

FONTE: BORGES, FILION e SIMARD (2008), QUADRO 2, P. 44.

A identificação de uma oportunidade é a primeira atividade no modelo mostrado no quadro 1. Segundo Chiavenato (2008, p. 65), a "identificação de uma oportunidade é o primeiro passo que impulsiona o empreendedor para o desenvolvimento de um produto ou serviço que propiciará o negócio". Para o autor, quatro categorias são usualmente definidas como fonte de idéias para o processo empreendedor, são elas: experiência pessoal; hobbies; descoberta acidental; busca deliberada (exploração proposital). No caso da criação de um empreendimento social, a oportunidade negócio pode ser chamada de oportunidade ação social.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), não só a identificação da oportunidade, como também sua avaliação, são tarefas difíceis, pois exigem do empreendedor atenção às possibilidades ou, em alguns casos, o estabelecimento de mecanismos que identifiquem

oportunidades em potencial.

Melo Neto e Froes (2002, p. 49) também ressaltam a importância dessa etapa de iniciação para o bom desenvolvimento da organização, ao afirmar que “a idéia central é a essência do projeto de empreendedorismo social, o seu principal fator de sucesso”. Para os autores, as idéias socialmente empreendedoras possuem um caráter de inovação maior e melhor, pois envolvem a projeção de mudanças significativas na sociedade onde serão implementadas (MELO NETO; FROES, 2002; PINTO et al., 2008).

O plano de negócios é uma das atividades que fazem parte da segunda etapa do modelo proposto por Borges, Filion e Simard (2008). Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o plano de negócio é a descrição da futura direção da empresa, e deve ser desenvolvido para explorar a oportunidade definida. Para eles, o plano de negócio envolve três principais segmentos e é importante não só para desenvolver a oportunidade, mas também para determinar os recursos necessários, obtê-los, assim como para administrar de forma bem-sucedida o empreendimento resultante.

Essa é também a visão da Ashoka/McKinsey (2001), que resalta que o desenvolvimento do plano de negócios, do qual muitas organizações do terceiro setor não fazem uso, é uma das ferramentas de gestão e gerenciamento empresarial mais consagradas, sendo muito importante para o aumento do impacto social gerado pelo seu negócio, e para fornecer subsídios para a busca da sustentabilidade do empreendimento social em longo prazo (ASHOKA; MCKINSEY, 2001, p. 21).

Assim, o plano de negócios social funciona como: ferramenta para captação de recursos; estruturação de uma nova linha de atuação; planejamento de atividades para gerar recursos; e auto-análise da organização e orientação estratégica para o futuro. (ASHOKA; MCKINSEY, 2001, p. 24-25).

No que diz respeito à mobilização de recursos financeiros, Hartigan e Elkington (2009) afirmam que captar recursos financeiros é o maior desafio enfrentado pelos empreendedores sociais, que precisam ser criativos e armar-se de planos de negócios persuasivos ao lançar-se na busca por recursos para suas iniciativas.

Em relação à constituição da equipe empreendedora, outra atividade da segunda etapa do modelo proposto acima, Chiavenato (2008) destaca seis fatores vitais - os seis Cs - que podem ser aplicados para se abrir um novo negócio: convergência; complementaridade; companheirismo; confiança; compreensão; circunstância.

A primeira atividade da terceira etapa, a etapa de lançamento, é o registro legal da organização. GTE (2009) resalta a necessidade da constituição legal das organizações sociais para que elas possam acessar apoios e financiamentos de cunho social essenciais para o seu crescimento, através de fundos federais, estaduais, municipais e internacionais. No que tange a contratação de colaboradores, além de profissionais remunerados, as organizações sociais normalmente recrutam também voluntários e cada vez mais elas são seletivas na escolha de voluntários especializados (Hartigan e Elkington, 2009).

Na última etapa do processo de criação a nova organização entra na sua fase de consolidação e os desafios relacionados a sua gestão são acentuados. Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), esse é o momento, em que a organização implementa um estilo e uma estrutura administrativa e os empreendedores têm dificuldade para administrar o empreendimento que criaram.

Dentre essas dificuldades encontradas pelas entidades sociais de sobreviverem, Fregonesi e Araújo (2006) destacam a necessidade de uma gestão financeira eficiente. Muitas organizações são criadas na esperança de se melhorar o quadro social, e acabam se deparando com a dificuldade de gerir os escassos recursos, provenientes na maior parte das vezes de doações. Como a finalidade da maioria dessas entidades está pautada na assistência social, elas em geral não cobram pelos produtos ou pelos serviços prestados em suas atividades.

Conseqüentemente, não existe receita diretamente vinculada ao seu exercício. A maioria se sustenta, então, por meio de doações arrecadadas. Daí a necessidade de uma gestão eficiente, capaz de administrar o montante de tal forma que cubra os gastos e investimentos necessários para o desempenho de sua função social, ou seja, capaz de maximizar os benefícios gerados e aumentar o número de beneficiados com essas doações (FREGONESI E ARAÚJO, 2006).

Na intenção de analisar o processo de criação de organizações com fins sociais na cidade de Curitiba – Paraná, Onozato (2007) tomou como base este modelo dividido em quatro etapas de Borges, Filion e Simard. Ao comparar os resultados de sua pesquisa com o modelo adotado, Onozato (2007) notou semelhanças e diferenças entre o processo de criação de empreendimentos com fins sociais e de empreendimentos convencionais. Assim, a autora chegou a importantes conclusões a respeito das quatro etapas.

A primeira conclusão é que as etapas de iniciação, preparação, lançamento e consolidação aconteceram de forma semelhante nos empreendimentos com fins sociais estudados, porém algumas atividades não ocorreram e outras apareceram em etapas diferentes. Nos casos estudados, a prestação dos serviços iniciou antes mesmo da formalização da criação. A formalização da instituição social é importante principalmente para auxiliar na captação dos recursos.

A segunda conclusão de Onozato (2007) é que a etapa de preparação, verificou-se que o plano de negócio não foi desenvolvido, pois não foram feitas ações de planejamento para criar a entidade, somente depois para auxiliar na gestão organizacional. Com relação aos recursos, em alguns 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. A fase de 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 lançamento, Onozato (2007) constatou que a contratação de colaboradores não foi relatada, pois as entidades trabalham com voluntários e prestam seus serviços de forma gratuita. As vendas de produtos acontecem, de forma geral, com o objetivo de arrecadar fundos para manter a organização;

Finalmente, a etapa de consolidação aconteceu, nos casos estudados por Onozato (2007), de forma semelhante aos dos empreendimentos com fins lucrativos, apresentando atividades mais ligadas à área de gestão.

Com base nos resultados encontrados, Onozato (2007) e Onozato e Teixeira (2008) propõem um quadro teórico, aplicando o modelo proposto por Borges, Filion e Simard (2009) à criação de organizações com fins sociais:

Étapas	Principais atividades desenvolvidas
Iniciação	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha da área de atuação, público-alvo e local de atendimento. • Prestação do primeiro serviço. • Decisão de criar uma organização independente.
Preparação	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de informações para criar a organização. • Escolha dos membros participantes para formar a diretoria e os conselhos. • Elaboração e aprovação do estatuto social.
Lançamento	<ul style="list-style-type: none"> • Registro da organização no cartório. • Busca por patrocinadores e parcerias. • Abertura da conta bancária. • Compra do primeiro equipamento.
Consolidação	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração e desenvolvimento de projetos. • Divulgação da entidade. • Gestão do instituto. • Planejamento das atividades do instituto. • Busca por uma sede da organização.

QUADRO 2 – QUADRO TEÓRICO PROPOSTO PARA O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES COM FINS SOCIAIS

FONTE: Adaptado de ONOZATO (2007) e ONOZATO e TEIXEIRA (2008)

Dessa forma, o modelo a ser utilizado como referência na presente pesquisa é o de Borges, Fillion e Simard (2008), levando também em consideração as conclusões apontadas por Onozato (2007) e Onozato e Teixeira (2008). Na próxima seção será apresentada a metodologia utilizada no estudo dos casos.

4. METODOLOGIA

A pesquisa foi qualitativa, interpretativa e exploratória, com enfoque indutivo. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de casos múltiplos (Yin, 2001). O processo de criação de três instituições privadas, sem fins lucrativos que compõem o terceiro setor goiano foi analisado. Os critérios para delimitar a escolha dessas instituições foram estipulados a partir das cinco características levantadas em um estudo do IBGE (2005) sobre organizações do terceiro setor: formalmente constituídas; privadas; não distribuidoras de lucros; autônomas, ou auto-administradas; e voluntárias.

Dessa forma, uma das organizações selecionadas foram as seguintes: Associação Solar dos Aprendizes (ASA), a ONG Amazonas Visão e a ONG Terra Livre. Os empreendedores das organizações foram contatados por e-mail e aceitaram participar da pesquisa.

Com a intenção de explorar o histórico de criação de cada uma das três organizações selecionadas, foram feitas entrevistas semi-estruturadas com pessoas que participaram da criação da organização, permitindo assim um estudo mais profundo e um contato direto com os membros da instituição. As entrevistas foram feitas nas próprias instituições. Os entrevistados foram: Luiz Sérgio Pacheco, presidente da ONG Amazonas Visão; Mitzi Moura, co-fundadora e presidente do Movimento Terra Livre; e Anália Borges, vice-presidente da Associação Solar dos Aprendizes. O roteiro de entrevista abordou os seguintes tópicos: perfil

do empreendedor; perfil da organização; e processo de criação, englobando este último as etapas de iniciação, preparação, lançamento e consolidação. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

Além dos dados coletados nas entrevistas, a pesquisa utilizou-se de dados secundários, coletados na internet e nas próprias instituições. As entrevistas e demais dados coletados foram codificados e editados para a construção de tabelas-síntese de cada caso (MILES; HUBERMAN, 1994). Por fim, foram feitas análises intra e inter caso, com o intuito de reconstruir e comparar os processos de criação de cada uma das organizações, detectando as principais dificuldades e fatores de sucesso.

4.1. PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES ANALISADAS

A Amazonas Visão é uma instituição civil, sem fins lucrativos, cujo intuito é desenvolver ações, nas áreas de saúde e meio ambiente, às populações ribeirinhas dos rios Araguaia e Amazonas. O maior objetivo do projeto Amazonas Visão é a construção de um barco itinerante, composto por uma equipe multidisciplinar de profissionais, atuantes nas áreas de saúde e meio ambiente, com o compromisso social de promover e realizar ações, visando contribuir para melhorar a qualidade de vida das comunidades ribeirinhas, já que saúde com qualidade e meio ambiente equilibrado propiciam o desenvolvimento pessoal e comunitário dessas populações. Para isso, a ONG conta com a colaboração de cerca de 30 profissionais, todos voluntários, distribuídos nas diversas áreas da saúde e ambiental.

O Movimento Terra Livre é uma instituição privada, sem fins lucrativos e de assistência social. Tem como missão “proporcionar oportunidades iguais de educação e desenvolvimento a comunidades menos favorecidas, oferecendo cursos e atividades sempre de maneira gratuita” e visa “ser um modelo de educação emancipatória replicável e um facilitador para o fortalecimento do sistema de garantias da Infância e Juventude no estado de GO” (SITE INSTITUCIONAL). É focada, portanto, em educação preventiva, baseada em três pilares: educação infantil – para crianças de 0 a 6 anos de idade, durante 8h/dia; educação complementar – no contra-turno da escola, oferecendo atividades complementares ao ensino formal ligadas a arte e esporte durante 4h/dia; e educação comunitária – voltada para os pais dos alunos, com encontros realizados mensalmente. A ONG conta atualmente com o apoio de cerca de 30 voluntários ativos dentro da instituição, e de três funcionários e dois estagiários, que foram contratados. Toda essa equipe trabalha para atender 100 crianças e adolescentes, além do público que está indiretamente envolvido, tais como as famílias desses alunos e o público privilegiado com o qual é feito o trabalho de conscientização, o que totaliza umas 600 ou 700 pessoas que são, de alguma forma, atingidas pelo trabalho da ONG.

A Associação Solar dos Aprendizes é uma instituição civil, sem fins lucrativos, criada em 11/08/2003. Entretanto, desde 1977, a organização realiza atividades sociais, que por muito tempo mantiveram-se vinculadas às atividades do Centro Espírita Irmã Scheilla, entidade religiosa da cidade de Goiânia. Assim, é uma entidade de caráter essencialmente assistencial, cujo objetivo é “amparar, dentro de suas possibilidades, a criança, o adolescente, o adulto e o idoso, carentes, oferecendo-lhes a assistência moral, material, incluindo-se, se possível, o atendimento médico adequado” (ESTATUTO SOCIAL). Pautada nesse objetivo, a Associação oferece, cursos de capacitação profissional de curta duração, nas modalidades: costura reta e industrial; costura de peças íntimas de malha; desenho de moda; bordado, crochê, macramê; bordado com pedraria, mosaico; e colchas de retalho. Para atender em torno de 150 pessoas, a associação conta no momento com 10 voluntários.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão apresentadas as dificuldades e os fatores de sucesso que foram detectados por meio da análise comparativa dos casos. Além disso, a seção mostra também a análise das atividades de cada etapa do processo de criação de cada caso, propondo ao final um modelo que descreve o processo de criação das organizações do terceiro setor.

5.1. DIFICULDADES

As dificuldades identificadas em cada caso ao longo do processo de criação de suas organizações são mostradas no quadro 3.

Principais dificuldades detectadas		
Amazonas Visão	Terra Livre	ASA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Resistência inicial dos profissionais; 2. Falta de apoio governamental; 3. Falta de recursos financeiros; 4. Logística complexa; 5. Crises de desânimo dos empreendedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta expectativa e romantismo; 2. Dificuldade de sensibilização; 3. Sentimento de rejeição; 4. Desconfiança dos beneficiados; 5. Pouca disponibilidade dos voluntários; 6. Crises de desânimo dos empreendedores; 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Falta de parcerias; 8. Falta de recursos financeiros; 9. Falta de profissionalização; 10. Pouca disponibilidade dos voluntários; 11. Estrutura mal cuidada; 12. Má divulgação; 13. Desvalorização do serviço pelos beneficiados; 14. Desmotivação dos voluntários; 15. Localização inadequada; 16. Falta de apoio governamental;

QUADRO 3 – PRINCIPAIS DIFICULDADES DETECTADAS NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ANALISADAS

FONTE: Dados da pesquisa.

Pela análise das dificuldades apresentadas nos casos, podemos perceber que estas estão relacionadas a seis categorias:

1. Dificuldades relacionadas à *falta de apoio governamental*. A falta de apoio por parte do governo é um fator que representou dificuldades tanto para o caso da Amazonas Visão quanto para o caso da ASA.

2. Dificuldades relacionadas a *recursos financeiros*. A falta de recursos financeiros também foi uma dificuldade lembrada nos casos Amazonas Visão e ASA. Além disso, a pouca disponibilidade de voluntários, citada nos casos Terra Livre e ASA também é uma dificuldade que pode ser superada com a contratação de colaboradores remunerados, se houverem recursos financeiros suficientes para fazê-lo e se for de acordo com a cultura da organização.

3. Dificuldades relacionadas à *falta de reconhecimento*. A dificuldade de sensibilização e o sentimento de rejeição citados no caso Terra Livre, são dificuldades que podem ser ligadas à falta de credibilidade, posto que à medida que a organização vai se tornando mais conhecida, essas dificuldades podem ser amenizadas.

4. Dificuldades relacionadas à *gestão inadequada*. No caso Associação S há dificuldades que poderiam ser resolvidas se a gestão fosse mais adequada: estrutura mal cuidada e má divulgação. A falta de parcerias, do caso da ASA também poderia ser superada com uma gestão financeira mais adequada.

5. Dificuldades relacionadas à *falta de planejamento*. Algumas dificuldades poderiam

ser superadas se o planejamento estivesse presente na criação dessas organizações: a logística complexa, detectada no caso da Amazonas Visão, é uma dificuldade que poderia ser amenizada com um bom planejamento; a alta expectativa e romantismo, citada por Mitzi no caso Terra Livre, também é uma dificuldade que poderia ser evitada com a realização de um bom plano de negócios social; e a localização inadequada, dificuldade lembrada no caso da ASA, poderia ter sido contida com uma busca maior de informações (planejamento).

6. Dificuldades relacionadas à falta de motivação. As crises de desânimo dos empreendedores ressaltadas nos casos da Amazonas Visão e Terra Livre estão ligadas à perda temporária da motivação para continuar no trabalho. A pouca disponibilidade de voluntários, presente nos casos Terra Livre e ASA, também se relacionam à desmotivação dos voluntários, citada no último caso, por parte desses voluntários, que se com baixo grau de envolvimento com o trabalho, acabam desistindo dele.

As descobertas vão de acordo com a visão de Fregonesi e Araújo (2006), que afirmam que as organizações se deparam com a dificuldade de gerir os escassos recursos, provenientes na maior parte das vezes de doações. A visão de Hartigan e Elkington (2009), que captar recursos financeiros é o maior desafio enfrentado pelos empreendedores sociais, também foi percebida.

A Ashoka/McKinsey (2001) aponta para o fato de que muitas organizações do terceiro setor não fazem uso do plano de negócios, importante ferramenta de gestão e gerenciamento empresarial, o que pode ser percebido também na pesquisa.

5.2. FATORES DE SUCESSO

O quadro 4 mostra, por caso, os principais fatores de sucesso identificados nos casos, durante o processo de criação da nova organização.

Principais fatores de sucesso detectados		
Amazonas Visão	Terra Livre	ASA
<p>17. Experiência com trabalho voluntário;</p> <p>18. Pensamento otimista;</p> <p>19. Gostar do que faz;</p> <p>20. Foco e persistência;</p> <p>21. Apoio da família e amigos;</p> <p>22. Bons patrocinadores;</p> <p>23. Profissionalização;</p> <p>24. Colaboradores de alto gabarito e engajados;</p> <p>25. Boa divulgação;</p> <p>26. Credibilidade.</p>	<p>27. Paixão e bom humor;</p> <p>28. Estrutura psicológica e emocional;</p> <p>29. Contato direto com o público alvo;</p> <p>30. Acreditar nos sonhos e ser realista;</p> <p>31. Envolvimento com terceiro setor;</p> <p>32. Apoio da família e amigos;</p> <p>33. Bons patrocinadores;</p> <p>34. Profissionalização;</p> <p>35. Cuidar bem da equipe de trabalho;</p> <p>36. Boa divulgação.</p>	<p>37. Promoção social das pessoas envolvidas;</p> <p>38. Persistência e força de vontade;</p> <p>39. Alegria de servir;</p> <p>40. Sentimento de importância;</p> <p>41. Ligação com o centro espírita.</p>

QUADRO 1 – PRINCIPAIS FATORES DE SUCESSO DETECTADOS NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ANALISADAS

FONTE: Dados da pesquisa.

No que diz respeito a esses fatores, a análise permite perceber que estes podem ser agrupados em três categorias:

1. Nos três casos, há fatores de sucesso que estão ligados ao *empreendedor* (ou à equipe empreendedora). Nesta categoria, há variáveis mencionadas de forma diferente, mas com um mesmo significado. É o caso da variável experiência com trabalho voluntário, apresentada no caso da Amazonas Visão e o envolvimento com terceiro setor, citado no caso Terra Livre. Afinal, a experiência é um importante fator que influencia na manutenção do ideal da organização, e o envolvimento é importante justamente porque traz consigo essa experiência.

Outra relação a ser considerada é a variável de gostar do que faz (caso da Amazonas Visão), que se comparada com a paixão e bom humor citada por Mitzi do Terra Livre e a alegria de servir citada por Anatólia no caso ASA, acabam revelando a mesma idéia, de um sentimento pelo que se faz, de unir-se ao trabalho pelo sentimento gerado.

A variável de acreditar nos sonhos citada no caso do Terra Livre assemelha-se ao pensamento otimista citado por Luiz Sérgio, da Amazonas Visão, pois ambos estão ligados à necessidade de acreditar nas próprias idéias, não desistindo ante aos obstáculos. O "saber cair" que Luiz Sérgio sugere neste sentido de pensamento otimista, e que se refere a saber transformar os "nãos" em "sims", também pode ser facilmente associado à estrutura psicológica e emocional que segundo Mitzi é essencial dentro desse processo de criação, especialmente na atividade de captação de recursos.

Por último, os fatores de sucesso foco e persistência (caso Amazonas Visão), e persistência e força de vontade (caso ASA), também são, em essência, semelhantes.

No que diz respeito a essa categoria, pode-se então sintetizar todos condicionantes de sucesso aqui analisados a três principais: envolvimento com o terceiro setor; paixão e otimismo; e foco e persistência.

2. Nos dois primeiros casos, há fatores de sucesso relacionados a *redes*: a rede de contatos constitui-se então em um importante condicionante de sucesso, que inclui o apoio da família e dos amigos, além de bons patrocinadores.

3. Nos primeiros dois casos há fatores de sucesso relacionados à *gestão e marketing* da organização. Dentro dessa categoria, se destacam a profissionalização, a boa divulgação e cuidar bem da equipe de trabalho. Segundo os empreendedores, tratar o projeto como uma organização e ter uma boa relação com a equipe que o planeja e principalmente que o executa são de fundamental importância para seu desenvolvimento. E uma boa divulgação leva à credibilidade, que segundo Luiz Sérgio também é um fator de sucesso.

Feitas as análises e categorizadas as dificuldades e fatores de sucesso detectados ao longo da pesquisa, pode-se chegar aos principais fatores influentes no processo de criação de uma organização do terceiro setor. Estes fatores, com suas evidências empíricas, são mostrados no quadro 5, abaixo.

Principais dificuldades e fatores de sucesso			
Fatores	Evidências empíricas		
Dificuldades	Falta de apoio governamental	“Até tentei com o prefeito e ele nos tratou muito mal, fomos muito mal recebidos na época, mas mesmo assim eu decidi implantar o projeto.” (Luiz Sérgio)	
	Falta de reconhecimento	“você se sente rejeitado, porque é você que está lá, sua cara que está lá a tapa. Então o não é pro projeto, mas quem está levando esse não sou eu.” (Mitzi)	
	Gestão inadequada	“O principal desafio hoje é manter uma confecção para formar os profissionais” (Anatália)	
	Falta de recursos Financeiros	“A maior dificuldade que persiste é a falta de recursos financeiros”. (Anatália)	
	Falta de planejamento	“Porque tem um pouco essa coisa megalomaníaca de resolver mesmo o problema, achar que você vai achar a causa do problema do mundo e vai resolver. Só que o buraco é bem mais embaixo.” (Mitzi)	
	Falta de motivação	“tem aqueles momentos que você fica assim, meio triste, meio chateado com o projeto, acha que ninguém está te entendendo, você passa por essas crises aí”. (Luiz Sérgio)	
Fatores de sucesso	Ligados ao empreendedor	Envolvimento com o setor	“o envolvimento com uma causa virou um fator decisivo. Virou mais do que um desempatador, realmente quase pré-requisito, porque é isso que sustenta.” (Mitzi)
		Paixão e otimismo	“uma ou mais pessoas com a paixão, a obstinação, uma necessidade visceral de fazer isso (...) é o que sustenta uma instituição por muito tempo para passar por essas tempestades, pelas turbulências e conseguir sobreviver mantendo a sua verdade, o coração vivo”. (Mitzi) “Quando eu montei o projeto eu nunca pensei que não ia dar certo, sempre lutei por ele, me sacrifiquei por ele realmente.” (Luiz Sérgio)
		Foco e persistência	“Então tem é que fazer esse esforço para se apoiar mesmo, estar com o foco mais no outro do que em si”. (Mitzi) “Eu acho que a diferença do sucesso de um projeto está é nisso, é na persistência, 99% do projeto caminhou por causa disso.” (Luiz Sérgio)
	Ligados às redes de contatos	“a gente teve a sorte, o privilégio de conhecer algumas pessoas no caminho que ajudaram muito.” (Mitzi) “Este projeto já me ensinou muita coisa boa, a primeira coisa que ele me ensinou foi esse network, essa rede de amizades.” (Luiz Sérgio)	
	Ligados à gestão	Profissionalização	“Então quando a gente consegue integrar a essência pura e verdadeira, real, com um formato profissional, uma linguagem corporativa, aí é difícil segurar. Porque aí a gente tem tudo.” (Mitzi)
		Boa relação com a equipe	“São profissionais muito especiais mesmo, então você aprende muito com essas pessoas. Eles são responsáveis pelo sucesso do projeto.” (Luiz Sérgio) “Eu sempre acreditei também, que o diferencial são as pessoas, então, eu acho muito importante cuidar bem da equipe de trabalho.” (Mitzi)
Boa divulgação		“a divulgação em si, ela precisa ser bem feita, (...) para ganhar confiança.” (Mitzi)	

QUADRO 5 – PRINCIPAIS DIFICULDADES E FATORES DE SUCESSO NA CRIAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

FONTE: Dados da pesquisa.

5.3. ATIVIDADES E ETAPAS DO PROCESSO EMPREENDEDOR

Durante a reconstrução do processo de criação das organizações apresentadas, pode-se perceber que as atividades não ocorreram exatamente da forma como sugerida no modelo de Borges, Fillion e Simard (2008). Muitas das atividades apontadas pelo modelo aconteceram

em etapas diferentes e algumas novas atividades foram constatadas. Esse tipo de variação foi previsto pelos autores e também foi constatado por Onozato (2007) e Onozato e Teixeira (2008). Será apresentado a seguir as principais diferenças constatadas nos casos estudados e no fim desta seção será apresentado uma nova proposta de modelo que descreve o processo de criação de organizações do terceiro setor.

A) Etapa de iniciação

A etapa de iniciação é a etapa que mais se assemelha com a apresentada no modelo de Borges, Fillion e Simard (2008), já que as seguintes atividades estão presentes em todos os casos: identificação da oportunidade de negócio; reflexão e desenvolvimento da idéia; decisão de criar a organização.

Como se trata de empreendedorismo social, temos que a identificação da oportunidade de negócio é, na verdade, a identificação da oportunidade social (MATTIELLO; VIEIRA, 2008), ou ainda de um dos hiatos existentes na sociedade, vislumbrados por Hartigan e Elkington (2009).

A constituição da equipe empreendedora é outra atividade presente na etapa de iniciação dos casos relatados. Primeiramente, têm-se a idéia, se reflete sobre ela, e então se constitui a equipe responsável pela decisão de formalizá-la. Isso difere do modelo original, que indicava que a formação da equipe acontecia na segunda etapa.

Na maioria dos casos, foi constatada uma outra diferença em relação ao modelo de Borges, Fillion e Simard (2008). Entre as atividades de identificação e reflexão da idéia e a decisão de criar a organização, ainda na fase de iniciação, foi percebido que as organizações desenvolvem alguns serviços. Onozato (2007) e Onozato e Teixeira (2008) já haviam percebido essa diferença e sugerido o desenvolvimento e oferta do primeiro serviço como atividade da primeira etapa do processo de criação.

Entretanto, nos três casos aqui analisados, constatou-se que esse primeiro serviço desenvolvido ainda não é formatado. Ele tem um cunho informal e amador. Por isso, é aqui sugerido que esta atividade seja tratada como "experimentação". Na prática, essa experimentação é o desenvolvimento espontâneo de alguns serviços, muitas vezes realizados em outras organizações, e é fruto do desejo imediato dos empreendedores de ajudar sua comunidade. Assim, a experimentação é o contato inicial dos empreendedores com o trabalho da futura ONG.

B) Etapa de preparação

Na segunda etapa do processo de criação também se percebe uma diferença entre as organizações analisadas e o modelo adotado pela pesquisa. A constituição legal das organizações e todas as particularidades que as envolvem, aconteceram nesta etapa. A convocação de assembléia geral, para a elaboração do estatuto social, é uma das principais atividades que caracterizam as organizações com fins sociais nesta etapa.

A formatação do primeiro serviço também está presente na etapa de preparação. Diz-se formatação porque os serviços que antes já eram desenvolvidos, ainda que informalmente, na atividade de experimentação, tomam forma na preparação.

A mobilização de recursos, atividade que em geral é o que motiva essas organizações a se legalizarem também ocorreu nessa segunda etapa do processo de criação, de acordo com o modelo adotado. Outra atividade que deveria estar presente nessa etapa e que não foi detectada em nenhuma das organizações abordadas é a redação do plano de negócios. Como indicado anteriormente, algumas das dificuldades encontradas pelos empreendedores estão relacionadas a falta de planejamento. Nesse sentido, a redação do plano de negócios seria

importante para o bom lançamento e desenvolvimento da organização e deve ser feita antes mesmo que ela se legalize. Por isso ela é mantida no modelo síntese proposto abaixo. Como já foi ressaltado pela Ashoka (2001), o plano de negócios é uma ferramenta muito importante para a captação de recursos, para a estruturação da atuação em uma nova linha, para o planejamento de atividades para gerar recursos, e para a auto-análise da organização e orientação estratégica para o futuro.

C) Etapa de Lançamento

O que foi observado nesta penúltima etapa então, é que a atividade de recrutamento de voluntários, atividade típica de organizações do terceiro setor, esteve presente dentro desta etapa na maioria dos casos analisados. Como a maioria das organizações do terceiro setor é baseada no voluntariado, o recrutamento de voluntários é o que corresponde à atividade de contratação de colaboradores nas empresas privadas, sendo, portanto, uma atividade importante que merece um cuidado especial por parte dos gestores dessas organizações.

Ante a uma maior exigência de qualidade e a necessidade de uma maior continuidade nos trabalhos, a ONG Terra Livre também realizou a contratação de colaboradores remunerados, no intuito de melhorar ainda mais o trabalho.

A busca por uma sede administrativa, no caso da ONG Terra Livre, também se apresentou nesta etapa, ou seja, antes de buscar a própria profissionalização, a organização procurou instalações adequadas para isso.

D) Etapa de consolidação

Finalizando o processo de criação, temos em comum nos três casos, a atividade de gestão do novo empreendimento, o que acorda com o apresentado por Borges, Filion e Simard (2008) e por Onozato (2007) e Onozato e Teixeira (2008). Essa gestão é caracterizada por uma busca de profissionalização, ou seja, pela busca de se adequar aos processos, protocolos e regras que regem a gestão da organização.

Além disso, a preocupação com o financiamento de recursos também volta à tona na maioria dos casos. Assim, o que Borges, Filion e Simard (2008) apontam como atividade de novas rodadas de financiamento, será aqui chamado de diversificação das fontes de financiamento. Essa diversificação ocorre no sentido em que as organizações passam a firmar novas parcerias e a desenvolver novas estratégias para financiar a captação de recursos.

Considerando a análise aqui feita sobre como ocorreram as quatro etapas do modelo de Borges, Filion e Simard (2008) no processo de criação das ONGs pesquisadas e dando continuidade ao que foi desenvolvido por Onozato (2007) e Onozato e Teixeira (2008), é sugerido no quadro 6 uma adaptação do modelo original utilizado na pesquisa, onde as particularidades da criação de organizações do terceiro setor, em relação as organizações com fins lucrativas, são consideradas.

Iniciação	Preparação	Lançamento	Consolidação
<ul style="list-style-type: none"> • Identificação da oportunidade social. • Reflexão e desenvolvimento da idéia. • Experimentação. • Constituição da equipe empreendedora. • Decisão de criar a organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redação do plano de negócios social. • Constituição legal da organização. • Mobilização de recursos. • Formatação do primeiro serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento de voluntários. • Busca por instalações adequadas. • Contratação de colaboradores. • Prestação dos serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificação das fontes de financiamento. • Gestão profissional do empreendimento.

QUADRO 6 – PROPOSTA DE QUADRO TEÓRICO PARA CRIAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

FONTE: Adaptação do modelo de BORGES, FILION E SIMARD (2008), a partir dos resultados da pesquisa.

6. CONCLUSÕES

O objetivo do presente trabalho foi o de analisar o processo de criação de organizações do terceiro setor, as principais dificuldades encontradas pelos empreendedores nesse processo e seus fatores de sucesso. Para concretizar este objetivo a presente pesquisa reconstruiu e analisou a criação de três organizações com fins sociais.

Durante a análise, foram identificadas as seguintes dificuldades: falta de apoio governamental; falta de recursos financeiros; falta de reconhecimento; gestão inadequada; falta de planejamento; falta de motivação. Quanto aos fatores de sucesso, foram detectados fatores ligados aos empreendedores (envolvimento prévio com o terceiro setor; paixão e otimismo; foco e persistência), fatores ligados às redes de contatos e à gestão (profissionalização, boa relação com a equipe e boa divulgação da organização e suas ações).

Os resultados obtidos com a pesquisa permitiram ainda propor um modelo de análise do processo de criação de organizações do terceiro setor, onde o modelo inicialmente adotado pela pesquisa, que foi o de Borges, Filion e Simard (2008), é adaptado as particularidades das organizações do terceiro setor. O modelo proposto reforça e incorpora as constatações de Onozato (2007) e Onozato e Texeira (2008). Entre as novidades incorporadas pelo presente trabalho estão a inclusão da atividade de experimentação na primeira etapa, a mudança da atividade de registro legal da terceira para a segunda etapa e a inclusão da atividade de recrutamento de colaboradores na etapa de lançamento.

O modelo de análise da criação de organizações do terceiro setor, com essas modificações incorporadas, foi apresentado anteriormente, no quadro 7. Ele, junto com as dificuldades e fatores de sucesso identificados, contribui para facilitar a ação dos empreendedores sociais em potencial, esclarecendo-os quanto ao processo que percorrerão para realizar a criação de sua organização, quais os principais desafios que encontrarão nesse processo e as possíveis ações ou comportamentos que podem ser adotados para superá-los.

Para futuros estudos, sugere-se o aprimoramento do termo aqui designado como experimentação, analisando com maior profundidade como se desenvolve esta atividade, e qual a sua influência no empreendedorismo social.

Durante a análise dos dados, foi percebido também um possível caso de “spin-off social”, tema que pode ser explorado em futuras pesquisas. O spin-off, apesar de não abordado na revisão de literatura deste trabalho, é um termo que tem sido utilizado para

“denominar processos de formação de novas empresas a partir de outras existentes” (COZZI et al., 2006). Um processo semelhante acontece no caso da Associação Solar dos Aprendizes, e segundo a própria empreendedora entrevistada, em muitas outras entidades assistenciais. De fato, a Associação Solar dos Aprendizes foi criada a partir da entidade religiosa já existente (Centro Espírita Irmã Scheilla), com o intuito de realizar os mesmos serviços, só que de forma legal. Um fator a ser levado em consideração, é o vínculo religioso presente nesse caso, que acaba “limitando” o desenvolvimento da organização, já que a maioria dos recursos são provenientes da entidade religiosa a qual a organização está vinculada.

Assim, tem-se o que poderia ser chamado de spin-off voltado para o social, que gera organizações assistenciais a partir de organizações já existentes, mas muitas vezes não legalizadas. A terminologia e a dependência dentro desse processo descoberto, carecem, entretanto, de posteriores e mais aprofundados estudos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BORGES, Cândido; FILION, Louis Jacques; SIMARD, Germain. Jovens Empreendedores e o processo de criação de empresas. RAM – Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 8, Edição Especial, nov./dez. 2008. Universidade Presbiteriana Mackenzie.

COZZI, A. O. et al. Projeto Spin-Offs Corporativos. Relatório de Pesquisa, RP0609, ano 6, n. 9, dez. 2006. Fundação Dom Cabral.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. Compromisso Social: desafio e oportunidade profissional. Empreendedorismo e Compromisso Social. In: 62ª SOEA, 2005, Departamento de Engenharia de Produção – UFSC. Disponível em: <http://www.confca.org.br/soeaa/62_soeaa/materiais/TF09.pdf>. Acesso em: 30/07/2009.

DEES, J. Gregory. O Significado de Empreendedorismo Social. Escola de Graduação em Administração – Universidade de Stanford, 1998.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista da Administração. Universidade de São Paulo v.34, n.2, abril/jun 1999, pp.05-28.

FISCHER, R.M.; FALCONER, A. Desafios da parceria governo e terceiro setor. Revista de Administração, Universidade de São Paulo v.33, n.1, jan/mar 1998, pp.12-19.

FREGONESI, Mariana Simões Ferraz do Amaral; ARAÚJO, Adriana Maria Procópio de; Vantagens e Desvantagens da Gestão Baseada em Valor Aplicada a Entidades Filantrópicas: um estudo empírico. FACEF - ACEF PESQUISA, v.9, n.3, 2006.

GTE. Grupo Técnico de Emergência. Como criar uma organização filantrópica. Disponível em: <<http://www.gte.org.br/projetos.htm>>. Acesso em: 01/08/2009.

HARTIGAN, Pamela; ELKINGTON, John. Empreendedores sociais: o exemplo incomum das pessoas que estão transformando o mundo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA); Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG); Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil – 2005. Estudos e Pesquisas - Informação Econômica, n. 8. Rio de Janeiro: IBGE, 2008. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home>>. Acesso em: 12/08/2009.

MATTIELLO, K.; VIEIRA, F. G. D.. Empreendedorismo Social por meio de ações de Marketing Social Corporativo: evidências da realizada brasileira. In: V EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2008, São Paulo. CD V Egepe, 2008. v. 1.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.. Qualitative data analysis: an expanded sourcebook. 2 ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1994.

OLIVEIRA, Edson Marques. Empreendedorismo social: Da teoria à prática, do sonho à realidade. 7. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

OLIVEIRA, Edson Marques. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios: notas introdutórias. Revista da FAE, v. 7, p. 9-18, 2004.

ONozATO, Erika. Processo de Criação de Organizações com Fins Sociais: Estudo de Casos Múltiplos na Cidade de Curitiba – Paraná. 177 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

ONozATO, Erika; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Processo de Criação de Organizações com Fins Sociais: Estudo de Casos Múltiplos na Cidade de Curitiba - Paraná. In: V EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2008, São Paulo - SP. Anais do V EGEPE, 2008.

PINTO, F. R. ; MONTEFUSCO, D. ; XIMENES, P. K. M. ; ROCHA, M. C. L. ; ANDRADE, R. J. C. . Empreendedorismo Social com Inclusão Digital: O Caso Pirambu Digital. In: XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2008, Brasília. Anais do XXV SIMPÓSIO, 2008.

WEERAWARDENA, Jay; MORT, Gillian Sulliva. Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model. **Journal of World Business**, v. 41, p. 21-35.

YIN, Robert K. Estudo de caso – planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.