CADERNOS EBAPE.BR

FGV EBAPE

Inovação social e processo empreendedor: aplicação de tipologia em *start-ups* da Yunus Negócios Sociais Brasil

Irene D. M. Ciccarino [1]
Daniele C. Malpelli [2]
Ana Beatriz G. de Mello Moraes [2]
Estefanie Silva do Nascimento [1]

[1] Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) / Instituto de Administração e Gerência, Rio de Janeiro – RJ, Brasil

[2] Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC-RJ), Rio de Janeiro – RJ, Brasil

Resumo

O presente estudo aplica a tipologia bricolagem social, construtor social e engenheiro social, sugerida por Zahra, Gedajlovic, Neubaum et al. (2009), às entrevistas realizadas com avaliadores e empresários de *start-ups* apoiadas pela Yunus Negócios Sociais Brasil. Por meio de um estudo de caso, buscou-se identificar semelhanças e divergências entre as características dessas tipologias e a realidade desses negócios sociais, assim como aprofundar a identificação do perfil e motivações nesse processo empreendedor. Cada um desses tipos concentra características de inovação e utilização de recursos aderentes às propostas por Hayek (1945), Kirzner (1973) e Schumpeter (1942). Os negócios sociais, segundo a concepção de Muhammad Yunus (Nobel da Paz em 2006 pela criação do Grameen Bank), unificam em somente um modelo de negócio objetivos de impactos socioambientais positivos e sustentabilidade econômico-financeira, sem a distribuição de dividendos. Estes são destinados à expansão dos próprios negócios ou novas iniciativas de mesma natureza. Assim, negócios sociais maximizam a riqueza social e restringem a concentração de renda individual. Os resultados evidenciaram maior aderência ao tipo construtor social, de acordo com o empreendedor descrito na obra de Kirzner (1973). Este estudo ajudará empreendedores e investidores a compreenderem melhor os negócios sociais, auxiliando tanto no alinhamento dos modelos de negócio daqueles que querem receber apoio, quanto na decisão dos avaliadores sobre em qual negócio investir, apoiando a construção de mais estudos empíricos acerca do empreendedorismo e de negócios sociais.

Palavras-chave: Inovação Social. Empreendedorismo Social. Yunus Negócios Sociais. Start-up. Tipologia.

Social innovation and entrepreneurial process: application of typologies in start-ups of Yunus Social Business Brazil

Abstract

This study applies the social entrepreneurs typology suggested by Zahra, Gedajlovic, Neubaum et al. (2009): Social Bricoleur, Social Builder, and Social Engineer in interviews with evaluators and start-ups supported by Yunus Social Business Brazil. A case study was conducted to identify similarities and divergences between the characteristics of these types of social entrepreneurs, exploring their profile and motivation, considering the reality of the social businesses. Each type concentrates features of innovation and utilization of resources as those proposed by Hayek (1945), Kirzner (1973) and Schumpeter (1942). Social businesses, according to Muhammad Yunus (Nobel Peace Prize in 2006 for the creation of the Grameen Bank), unify in a single business model the positive socio-environmental impacts and economic-financial sustainability, without the distribution of dividends, which are intended to expand the businesses or fund new initiatives of the same nature. Thus, Social Business maximizes social wealth and restricts the concentration of individual income. The results showed that the start-ups researched have characteristics of the Social Builder type, as described in the work by Kirzner (1973). This study works as a starting point for empirical studies on entrepreneurship and social business, and helps entrepreneurs and investors guiding the first to align business models to receive funding, and investors to identify the best social business opportunity.

Keywords: Social Innovation. Social Entrepreneurship. Yunus Social Business. Start-up. Typology.

Innovación social y proceso emprendedor: aplicación de tipologías en start-ups de Yunus Negócios Sociais Brasil

Resumen

El presente estudio aplica la tipología sugerida por Zahra, Gedajlovic, Neubaum et al. (2009): bricolaje social, constructor social e ingeniero social a las entrevistas realizadas con evaluadores y *start-ups* apoyadas por Yunus Negócios Sociais Brasil (unidad brasileña ligada a Yunus Social Business Global Initiatives). Por medio de un estudio de caso, se buscó identificar semejanzas y divergencias entre las características de esas tipologías y la realidad de esos negocios sociales, así como profundizar la identificación del perfil y las motivaciones en ese proceso emprendedor. Cada uno de estos tipos concentra características de innovación y utilización de recursos que se adhieren a las propuestas de Hayek (1945), Kirzner (1973) y Schumpeter (1942). Los negocios sociales, según la concepción de Muhammad Yunus (Nobel de la Paz en 2006 por la creación del Grameen Bank), unifican en un solo modelo de negocio objetivos de impactos socioambientales positivos y sostenibilidad económico-financiera, sin la distribución de dividendos. Estos se destinan a la expansión de los propios negocios o nuevas iniciativas de la misma naturaleza. Así, los negocios sociales maximizan la riqueza social y restringen la concentración de la renta individual. En el contexto del complejo concepto de emprendimiento social, los resultados evidenciaron mayor adhesión al tipo constructor social, de acuerdo con el emprendedor descrito en la obra de Kirzner (1973). Este estudio ayudará a los emprendedores e inversores a comprender mejor los negocios sociales al colaborar tanto en la alineación de los modelos de negocio de aquellos que quieren recibir apoyo, como en la decisión de los evaluadores sobre en qué negocio invertir, y apoyará la elaboración de más estudios empíricos sobre la iniciativa empresarial y los negocios sociales.

Palabras clave: Innovación social. Emprendimiento social. Yunus Negócios Sociais. Start-up. Tipología.

Artigo submetido em 30 de março de 2018 e aceito para publicação em 13 de maio de 2019.

DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174335

INTRODUÇÃO

O conceito de negócios sociais, conforme idealizado pelo economista Muhammad Yunus, alia a maximização dos impactos socioambientais positivos com a sustentabilidade econômico-financeira, sem repasse de dividendos. Esse modelo rompe com a ideia do empreendedorismo tradicional, no qual a obrigação para com os acionistas prevalece. Rompe, também, com o modelo das organizações sem fins lucrativos, que acabam dependentes dos interesses externos para execução de seu propósito (YUNUS, 2010). Enquanto não há uma consolidação teórica sobre negócio social, ele pode ser estudado da perspectiva do empreendedorismo, cujas discussões estão mais amadurecidas (DACIN, DACIN e MATEAR, 2010). O termo empreendedorismo é formado por um conjunto de conceitos que vão desde a criação de novas empresas até o perfil de comportamento dos indivíduos que assumem o risco de tirar suas ideias do papel, passando por inovação, criatividade e crescimento econômico (EBRASHI, 2013). Pode também ser interpretado como um processo por meio do qual oportunidades são identificadas e aproveitadas, reunindo-se recursos para geração de valor (SHANE e VENKATARAMAN, 2000).

Basta, porém, sua combinação com a palavra "social" para que o termo empreendedorismo assuma ainda maior complexidade (ZAHRA, GEDAJLOVIC, NEUBAUM et al., 2009). A popularidade do tema surge em virtude de sua importância prática por permitir que questões sociais sejam endereçadas, mesmo quando governos e empresas não atuam de forma adequada sobre elas (EBRASHI, 2013).

Logo, há grande afinidade entre os temas negócio social e empreendedorismo social, tanto que por vezes são confundidos. O segundo, em geral, apresenta maior maturidade e abrangência, abarcando o primeiro. De acordo com Mair e Martí (2006), empreendedorismo social é o processo de criação de valor social de forma sustentável por novas empresas ou empresas já existentes, podendo ou não haver a geração e apropriação de resultado econômico. Trata-se da combinação e do uso de recursos de maneira inovadora para perseguir oportunidades economicamente rentáveis, com o principal intuito de superar problemas sociais, seja atendendo às necessidades específicas (por exemplo, alívio da pobreza, acesso à saúde, educação de qualidade etc.) ou promovendo mudanças sociais.

Para Shaw e De Bruin (2013), pesquisas que explorem os *stakeholders* que atuam dentro desse nicho e que identifiquem a forma como a inovação acontece por meio da ação empreendedora são relevantes para melhor compreensão do tema negócio social.

O presente artigo atende ao chamado de Shaw e De Bruin (2013), ao aplicar a tipologia proposta por Zahra, Gedajlovic, Neubaum et al. (2009), baseada na literatura de inovação e com enfoque na figura do empreendedor social. Essa tipologia observa a dimensão do valor social agregado aos seus beneficiários na exploração de uma oportunidade de negócio e foi aplicada aos dados empíricos obtidos com avaliadores e empresas aceleradas pela Yunus Negócios Sociais Brasil (YNS). A YNS é a unidade brasileira ligada à empresa global Yunus Social Business Global Initiatives (YSB). Este artigo busca responder qual dos três tipos de empreendedores sociais propostos por Zahra, Gedajlovic, Neubaum et al. (2009) melhor define o processo empreendedor de negócios sociais apoiado pela YSB. Para isso, identifica os principais elementos que compõem as dimensões desse processo empreendedor e quais as características mais relevantes do empreendedor social à frente de um negócio social.

Essa tipologia já foi citada 587 vezes, sendo o terceiro artigo mais citado sobre o tema empreendedorismo social na base de dados bibliográfica Scopus (acessado em 02/09/2018). Diante disso, trata-se de uma base teórica robusta para intuito de comparação.

A implicação teórica deste estudo está em prover evidências empíricas que apoiem o preenchimento da lacuna estrutural da pesquisa no âmbito do empreendedorismo social (LEE, BATTILANA e WANG, 2014), avançando na sua delimitação e aprofundamento por meio da caracterização dos fenômenos estudados (DACIN, DACIN e MATEAR, 2010). Também colaborará com a descrição de negócios sociais e com a divulgação de suas premissas. Procura-se acrescentar à teoria informações que emergem da triangulação de dados reais com a tipologia proposta por Zahra, Gedajlovic, Neubaum et al. (2009), provendo um conhecimento sistematizado da relação entre a tipologia e os relatos obtidos (DENZIN e LINCOLN, 2011). Desse modo, espera-se que o artigo evidencie estratégias, posturas e comportamentos comuns à YNS que possuam representatividade econômica, social e teórica.

Seus resultados ajudarão empreendedores e investidores a possuírem uma visão mais clara sobre a forma como o empreendedorismo social pode se manifestar, colaborando com o alinhamento de expectativas e clarificando futuras avaliações.

Ao final da análise, pretende-se responder qual dos três tipos da tipologia de empreendedores sociais proposta por Zahra, Gedajlovic, Neubaum et al. (2009) melhor define o processo empreendedor de negócios sociais apoiado pela YNS.

A seguir, neste artigo, será feita a apresentação da escolha da tipologia e da contextualização onde ela é empregada – avaliadores e *start-ups* apoiadas pela YNS. O método de aplicação empírica da tipologia será explicado e, na sequência, será apresentada a comparação entre o estudo desenvolvido nesse contexto e o trabalho proposto por Zahra, Gedajlovic, Neubaum et al. (2009). Os resultados serão expostos no modelo de estudo de caso.

REFERENCIAL TEÓRICO

Yunus Negócios Sociais Brasil (YNS)

O economista Muhammad Yunus possui seu próprio modelo de negócio social, a Yunus Social Business Global Initiatives (YSB), presente no Brasil e em mais sete países (Albânia, Colômbia, Costa Rica, Haiti, Índia, Tunísia e Uganda). Sua história no campo social começou em Bangladesh, com o Grameen Bank, que oferece microcrédito com intuito de auxiliar na erradicação da pobreza (YSB, 2016). Iniciou com a liberação de pequenas quantias, predominantemente para mulheres residentes em comunidades pobres, com o objetivo de desenvolver investimento em projetos de microempresas em setores de extrema carência. Hoje conta com uma rede de 27 empresas e filiais que buscam aumento dos lucros para ampliar o bem-estar dos que vivem na pobreza (MURRAY, MULGAN e CAULIER, 2008).

Negócio social, dessa perspectiva, pode ser compreendido como uma classificação dentro do campo de empreendedorismo social. É uma forma de empreendedorismo que busca conciliar o resultado social e o resultado econômico, enfatizando o primeiro. Identifica oportunidades em lacunas deixadas pela atuação de governos, empresas e sociedade, operando por meio da evolução das práticas de responsabilidade social, filantropia e de organizações sem fins lucrativos (ONGs) (STEVENS, MORAY e BRUNEEL, 2015).

Há uma orientação efectual na questão empreendedora que suplanta a missão social e complementa a visão de que ter uma organização economicamente viável é um pré-requisito para oferecer maior valor social às comunidades visadas (DWIVEDI e WEERAWARDENA, 2018). A efectualidade (effectuation) é a teoria que descreve o comportamento empreendedor em ambientes com recursos limitados, nos quais faz-se necessário maximizar o uso dos recursos disponíveis e provenientes de fontes mais pragmáticas, tais como as habilidades do empreendedor, suas experiências e redes que consegue acessar. O empreendedor é o ponto focal da observação. Logo, a teoria orienta-se mais para o empreendedor em si, aceitando certo nível de improviso (SARASVATHY, 2001).

Nessa lógica, negócio social seria o resultado da maximização dos impactos socioambientais com empreendimentos sustentáveis econômica e financeiramente, porém, sem a distribuição de dividendos (YSB, 2016). Segundo Yunus (2010, p. 33), "[...] quando lucro e as necessidades humanas entram em conflito, geralmente o lucro ganha – o que significa que as pessoas perdem". Yunus defende que buscar a sustentabilidade econômico-financeira nos negócios sociais é essencial para que se possa ganhar escala e obter resultado consistente em curto, médio e longo prazo.

No Brasil, a YNS surgiu em 2013, com sede em São Paulo. Em 2016, sua estrutura de gestão já era horizontal e contava com dez colaboradores que, dentre outras atividades, tinham a missão de acelerar projetos e *start-ups* de negócios sociais. Quando estes alcançavam escala e determinado nível de maturidade, podiam requisitar financiamento à estrutura internacional, a YSB.

A YNS foi escolhida devido à sua relevância como negócio e como delimitador do vasto campo teórico do empreendedorismo social. Para Choi e Majumdar (2014), o empreendedorismo social é um conceito essencialmente contestado à luz da proposta desenvolvida por Walter Bryce Gallie. É difícil o consenso quando a análise envolve esse tipo de conceito. Seria o mesmo que tentar definir, de uma única maneira, conceitos como a arte ou o amor. A melhor abordagem é considerar as características básicas que podem ou não se manifestar da mesma forma simultaneamente. Aparentemente, a tipologia selecionada é construída com base nessas características básicas, considerando escala, escopo, tempo, impacto, significado e tipo de equilíbrio social gerados.

A Tipologia de Empreendedorismo Social

Em busca de uma maior delimitação do amplo campo de pesquisa do empreendedorismo social e buscando superar as dificuldades conceituais já citadas, Zahra, Gedajlovic, Neubaum et al. (2009) propuseram uma tipologia baseada na extensa revisão da literatura e nos trabalhos clássicos de Hayek (1945), Kirzner (1973) e Schumpeter (1942) – autores que estudaram o processo de criação de novas empresas e como isso afetava as regras de competição e consumo dentro dos mercados. Entretanto, cada um deles adotou uma perspectiva distinta para interpretar esse fenômeno. Hayek (1945) estudou pequenas empresas fortemente enraizadas em seus contextos. Kirzner (1973) e Schumpeter (1942) estudaram as falhas de mercado. O primeiro considerou o empreendedor um agente de estabilização e regulação, e o segundo, um agente de destruição criativa, capaz de criar novos mercados (EBRASHI, 2013). Essas teorias já foram amplamente discutidas e testadas. A tipologia selecionada assume que existem três tipos de empreendedorismo social: 1) bricolagem social, 2) construção social e 3) engenharia social. A forma como as oportunidades são identificadas, a capacidade de o empreendedor reunir os recursos necessários para explorá-las e a amplitude do impacto social gerado definem a classificação (ZAHRA, GEDAJLOVIC, NEUBAUM et al., 2009), o que torna a tipologia aderente à visão do empreendedorismo como um processo (SHANE e VENKATARAMAN, 2000).

Van Der Have e Rubalcaba (2016) ressaltam que inovação social não se faz apenas com novas tecnologias, mas com propostas inovadoras e solucionadoras de problemas sociais concretos, que não podem ser endereçados pelos modelos de negócio e políticas públicas já estabelecidas. Os três tipos propostos estão alinhados com esse pensamento e situados de acordo com seus diferentes contextos, manifestações e efeitos. A ideia de um empreendedor visionário, que busca mudar o mundo sozinho e promover inovações por meio de seus diversos movimentos é um mito. Essencialmente esse tipo de inovação depende de uma rede de partes interessadas (PHILLIPS, LEE, GHOBADIAN et al., 2015). Zahra, Gedajlovic, Neubaum et al. (2009) analisam as implicações dessa tipologia em relação a ética, comportamento e formas de mensuração do impacto social dos negócios.

Hayek (1945) defende que as oportunidades de empreendedorismo são apenas possíveis localmente, visto que grande parte do conhecimento desses empreendedores não existe fora desse contexto. Esse conhecimento é tácito na sua natureza e muitas vezes de reconhecimento limitado por pessoas de fora do âmbito de atuação. Dessa forma, os empreendedores adeptos da bricolagem social (*social bricoleurs)* são importantes, pois direcionam necessidades sociais de difícil reconhecimento – ainda que pequenas em escala e de escopo limitado – e adotam a premissa de assimetria de informação envolvendo a combinação dos recursos disponíveis para resolver problemas e elevar novas oportunidades. A efectualidade é, às vezes, relacionada à bricolagem, pois ambos os conceitos evidenciam a flexibilidade e a agilidade dos negócios sociais (MAIR e MARTÍ, 2009).

Já os construtores sociais (*social constructionists*) derivam do conceito de Kirzner (1973), que aborda o empreendedorismo como um processo de identificação de oportunidade via capacidades únicas preexistentes. Os serviços, benefícios e produtos geram mudanças que equilibram relações de mercado suprindo demandas reprimidas. Recebem essa denominação porque constroem e realizam um papel que não é realizado adequadamente por instituições, empresas, ONGs e governo. Estão relacionados a aplicação de ferramentas e técnicas da administração; além disso, geram negócios de maior escala.

Por fim, o engenheiro social (*social engineers*) está baseado na teoria de Schumpeter (1942). Este autor estuda o perfil do empreendedor que realiza mudanças drásticas e disruptivas. Efetua movimentos pioneiros gerando ondas de criatividade e mudança, recriando sistemas, estruturas e processos. O engenheiro social pode ter um papel importante e de grande influência, tendo poder de transformação social. Além disso, pode atingir escalas nacionais, transnacionais e globais de mudanças. O modelo de microcrédito da YSB realizado por Muhammad Yunus é um exemplo de engenheiro social.

PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Com o objetivo de avaliar se há consonância entre a tipologia de empreendedores sociais sugerida por Zahra, Gedajlovic, Neubaum et al. (2009) e as características presentes em *start-ups* apoiadas pela YNS, a estratégia de pesquisa adotada neste trabalho é o estudo de caso (EISENHARDT, 1989). A abordagem neste estudo seguiu uma lógica abdutiva, de combinação sistemática (DUBOIS e GADDE, 2002). Primeiramente foram estabelecidas duas categorias: avaliadores de negócios sociais pertecentes à estrutura da YNS e empreendedores de negócios sociais acelerados por esta mesma organização, conforme descrito no Quadro 1. Foram utilizados três casos de cada categoria. Ressalta-se que a seleção dos casos foi realizada de forma concomitante ao avanço teórico.

Quadro 1

Perfil dos Informantes

Avaliadores de Negócios Sociais da YNS	Avaliador 1 – Fundador da Yunus Negócios Sociais no Brasil, executivo com histórico de 15 anos em mercado financeiro.
	Avaliador 2 – Líder do processo de identificação e aceleração de negócios sociais.
	Avaliador 3 – Líder do processo das avaliações econômico-financeiras e modelagem de negócios sociais.
Start-ups de Negócios Sociais	*Start-up 1* – Atua na área da construção e financiamento de reforma de moradias para comunidades carentes.
	Start-up 2 – Atua na área de reaproveitamento de lixo e criação de design e novos produtos.
	Start-up 3 –Atua na área de redução alimentar com a inserção de hortas urbanas.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Foi realizada uma pesquisa exploratória prévia na qual as múltiplas variáveis emergiram da triangulação da análise do material primário com a teoria, ajudando a delimitar o campo de negócios sociais (VERGARA, 2007).

Foram conduzidas entrevistas em profundidade semiestruturadas em cada caso. Além disso, os informantes foram consultados por *e-mail* e telefone. As entrevistas ocorreram entre os meses de junho e setembro de 2016. Dados secundários extraídos da internet, de revistas, jornais e programas televisivos também foram utilizados. As entrevistas duraram em média uma hora cada, e em seguida foram transcritas para posterior análise (DENZIN e LINCOLN, 2011).

Três grandes categorias – aqui chamadas de "pilares" – foram designadas para abrigar as informações organizadas e obtidas com as entrevistas. Os pilares são: (1) perfil do empreendedor; (2) potencial de impacto e (3) sustentabilidade econômico-financeira. Os três apareceram de forma consistente em todas as entrevistas, sendo considerados os pilares de base principais para a análise de resultados. Compondo cada um destes pilares, foram identificados outros elementos que se constituíram em subcategorias. Ao final da sexta e última entrevista, não se constatou a presença de novos elementos relevantes, sendo o ciclo de entrevistas concluído. Dentro do pilar (1) perfil do empreendedor foram classificados os elementos: a. paixão pelo negócio social; b. inovador social com propósito, que prioriza a maximização do impacto socioambiental; c. empatia, gestão participativa; d. autoconhecimento para formação de equipe complementar e autonomia no negócio. No pilar (2) potencial de impacto: a. impacto social; b. impacto ambiental; c. inovação social; d. escalabilidade e replicabilidade. E no pilar de (3) sustentabilidade econômico-financeira: a. busca pela perenidade do negócio.

Em primeiro lugar, foi feita uma análise geral das transcrições originais e, em seguida, realizou-se uma análise individual para cada caso, a fim de confirmar se possuíam as características a serem exploradas para o propósito desta pesquisa. Em relação aos avaliadores, foram identificadas as condições para que um negócio social seja suportado pela YNS. Em seguida, foram analisadas as características de cada *start-up* e os possíveis fatores que explicassem a adesão ao modelo da YNS. Foi realizada uma avaliação dos dados ao final de cada entrevista, de modo a complementar as entrevistas seguintes e investigar os elementos mais relevantes, recorrentes ou conflitantes (DENZIN e LINCOLN, 2011).

Como base conceitual para a aplicação da análise do conteúdo foi utilizado o método proposto por Franco (2003), além de seguidas as orientações de praxe para pesquisas sobre estudos de caso (GHAURI, 2004). Buscou-se identificar os elementos mencionados pelos entrevistados até se chegar à saturação teórica (TAROZZI, 2008).

As informações obtidas foram analisadas à luz do modelo teórico de Zahra, Gedajlovic, Neubaum et al. (2009) com a finalidade de identificar o grau de aderência dos casos à teoria. As identidades dos avaliadores, assim como das *start-ups* e seus representantes entrevistados foram preservadas, tendo-se adotado, ao longo do texto, os codinomes apresentados no Quadro 1.

O material coletado foi analisado e categorizado de modo que fossem identificados significados que ajudassem a elucidar a questão relativa ao processo empreendedor. Em relação a esta última questão, as entrevistas permitiram identificar traços comuns no discurso dos entrevistadores e dos empreendedores das *start-ups,* principalmente os relacionado ao pilar perfil empreendedor. O Quadro 2 resume a visão de cada um dos entrevistados e apresenta as quatro características que emergiram da análise inicial dessas entrevistas (MALPELLI, CICCARINO e MORAES, 2017).

Quadro 2

Perfil empreendedor identificado no discurso dos informantes

Elementos	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3
Paixão pelo Negócio Social	Entende que a paixão é o que motiva o empreendedor, gerando resiliência. Ele deve ser obcecado pelas questões em que está envolvido. Este fator leva o empreendedor a ter um pouco de teimosia na persistência de suas ideias.	Embora não se possa quantificar, é importante entender se o empreendedor está apaixonado e envolvido.	Sinaliza que o empreendedor deve ter um sonho forte e que isso gera resiliência diante dos desafios de se empreender no Brasil.
Inovador social com propósito, que prioriza a maximização do impacto socioambiental	É preciso ter "o piloto certo para pilotar o avião, caso contrário, aquele negócio não vai chegar em lugar nenhum".	Acredita que no final do dia se empresta dinheiro a pessoas e não a negócios. É necessário ter um empreendedor com propósito. Marcado com uma consciência socioambiental e que seja capaz de fazer constantes ajustes no negócio.	O projeto do empreendedor deve estar alinhado com o propósito de vida dele, para que ele não desista diante das dificuldades de empreender. Ter a consciência socioambiental eleva o potencial do projeto.
Empatia e Gestão participativa	Acredita que a empatia auxilia na abertura a outras opiniões, a ser "coachable".	É essencial para atrair pessoas e mantê-las juntas nos seus negócios, na sua área de atuação. Destaca que, para o empreendimento social, é até mais importante a empatia, visto que se depende mais das pessoas e da rede de contatos. Sinalizou um exemplo de um empreendedor que durante dez anos não conseguiu engajar pessoas na sua gestão e que isto foi considerado um indicador desagregador.	Acredita ser uma característica fundamental. Utilizou o exemplo de um empreendedor com excesso de ego que não conseguiu avançar com o negócio. Acredita que uma boa gestão surge do equilíbrio entre "coração" e "eficiência".
Autoconhecimento para formação de equipe complementar e autonomia no negócio	Busca identificar a questão de humildade e autoconhecimento no empreendedor em reconhecer o que falta e o quanto falta nele, para que possa complementar o time com outros parceiros ou sócios. Isso determina o potencial do negócio para ficar em pé.	Acredita que diversidade nas equipes é importante. Considera ser essencial o empreendedor ser capaz de formar uma equipe adequada. Sinaliza a importância de o empreendedor andar com as próprias pernas, tomar decisões e se testar sozinho no mercado.	O autoconhecimento é um equilíbrio necessário entre coração e eficiência. O empreendedor deve trazer para a equipe pessoas que complementem o perfil. Empreender no Brasil não é fácil e o empreendedor precisa estar preparado para isto.

Continuação

Elementos	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3
	Start-up 1	*Start-up 2*	*Start-up 3*
Paixão pelo Negócio Social	Identifica a paixão como fator relevante.	Paixão é o agente motivador do negócio.	Sinaliza que paixão e dedicação são motivadores e ampliam o rendimento do negócio.
Inovador social, com propósito que prioriza o impacto socioambiental	Acredita que o negócio deve nascer de uma missão social, de um *gap* da sociedade que deve ser tratado. O motivador primeiro deve potencializar o impacto e não ganhar dinheiro com o negócio.	Sinaliza que o impacto positivo para as pessoas vem antes de tudo no negócio. Não deve nascer da inspiração da avaliação de mercado ou das formas de ganhar dinheiro. Considera o propósito de resolver algum problema social como ponto de partida e influenciar diretamente nas decisões de rotina destas *start-ups*.	Defende ser melhor empreender com a missão de impacto do que com o foco em dividendos. Os empreendedores devem estar mais fascinados pelo impacto que pelo acúmulo de dinheiro. Acredita que deve fazer parte do valor da empresa e que esta consciência vai agregando pessoas com o mesmo valor.
Empatia e gestão colaborativa	Acredita que a empatia permeia as diversas relações do negócio: sócios, funcionários, clientes. Altera a forma do relacionamento da cobrança de clientes, que se torna mais compreensiva e próxima da realidade dos funcionários.	Acredita que a empatia é importantíssima e que nasce junto com os gestores quando estes têm sentimento pelo negócio. É essencial e torna a gestão bem diferente. Busca ser um gestor mais horizontal, que envolve as pessoas nas decisões e inclui os consumidores. Enxerga os diversos atores como parceiros e não concorrentes do negócio.	A empatia é importante para influenciar as pessoas, clientes e parceiros. Acredita na liderança participativa e com perfil mais colaborativo.
Autoconhecimento para formação de equipe complementar e autonomia no negócio	Dentro do negócio é essencial a complementaridade que existe entre os sócios. Isto viabiliza o sucesso. Sinaliza que o sócio fundador tem forte poder de execução. Ouviu *feedbacks* na incubação e foi capaz de buscar sócios para complementá-lo, de forma a fazer o negócio viável.	Acredita que a diversidade é positiva e enriquece o negócio. Há um elo comum na sensibilização pela mudança social. Buscam constantes adequações do modelo de negócio ao mercado.	Acredita que um empreendedor não faz nada sozinho e que deve estar cercado de pessoas para obter o sucesso. Precisa também ser capaz de gerenciar as coisas e colocar dentro de uma visão de equilíbrio e futuro.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O processo de categorização utilizado foi *a posteriori*, com base nos elementos que emergiram do material primário. Em análise de conteúdo, esta etapa consiste em uma "[...] operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos" (FRANCO, 2003, p. 59). O critério adotado foi lexical com emparelhamento dos sinônimos e dos sentidos próximos.

Todos estes elementos foram analisados, assim como o retorno a alguns trechos originais das transcrições, de forma a identificar os elementos essenciais e de contribuição relevante para a finalidade de comparação com a tipologia selecionada.

A etapa descritiva posterior buscou aprofundar os conhecimentos compilados na revisão da literatura gerando uma síntese que norteará a comparação entre o material primário levantado nas entrevistas e as tipologias propostas por Zahra, Gedajlovic, Neubaum et al. (2009): 1) bricolagem social, 2) construtor social e 3) engenheiro social.

A comparação desses três tipos de empreendedorismo social com os pilares e elementos discriminantes e de potencial classificatório dos negócios apoiados pela YNS ajudará a conhecer melhor os riscos, as potencialidades e os desafios desse tipo de negócio.

RESULTADOS E ANÁLISES

Zahra, Gedajlovic, Neubaum et al. (2009) propõem que cada tipologia seja acessada por meio das diferentes respostas possíveis a cada uma dessas questões: "O que eles fazem?"; "Escala, tempo e escopo"; "Por que eles são necessários?"; "Significado Social"; "Efeito sobre Equilíbrio Social"; "Fonte de Atuação" e "Limite de Atuação".

Essas questões foram aplicadas aos dados obtidos por meio das entrevistas para identificação dos aspectos que possuem melhor aderência a cada um dos modelos sugeridos. Após esta avaliação foi possível identificar quais as características e qual dos três modelos se aproxima mais daqueles praticados dentro da definição de negócios sociais defendida por YNS.

O Quadro 3 apresenta os conceitos relacionados a cada questão do modelo teórico. A análise das entrevistas será direcionada à resposta de cada uma dessas questões, a fim de avaliar qual tipo de empreendedor social é mais aderente à YNS.

Quadro 3
Modelo Teórico

Tipo	Bricolagem Social	Construtor Social	Engenheiro Social
Teórico de inspiração	Hayak	Kirzner	Schumpeter
O que eles fazem?	Percebe e atua sobre oportunidades para abordar necessidades sociais locais, são motivados e têm experiência e recursos para direcionar.	Constrói e opera estruturas alternativas para fornecer bens e serviços que abranjam necessidades não atendidas por governos, agências e as empresas.	Criação de novos e mais efetivos sistemas sociais projetados para substituir os existentes quando eles não são adequados para abordar necessidades sociais.
Escala, âmbito e tempo	Pequena escala, escopo local – muitas vezes pontual.	Pequena a grande escala, local a internacional em escopo. Destina-se a ser institucionalizado para abordar uma necessidade social contínua.	Grande escala, de nacional para internacional em seu escopo. Busca construir estruturas duradouras que desafiarão a ordem existente.
Por que eles são necessários?	Conhecimento sobre as necessidades sociais, com habilidades muito dispersas para endereçá-las. Muitas das necessidades sociais não são discerníveis ou fáceis de serem compreendidas, exigindo agentes locais para detectar e designá-las.	Leis, regulação, aceitabilidade política, ineficiências e/ou falta de vontade impedem governo e empresas de abordar muitas necessidades sociais importantes de forma eficaz.	Algumas necessidades sociais não são susceptíveis de melhoria nas estruturas sociais existentes. Atores tradicionais podem frustrar ações para abordar as necessidades sociais que prejudicam seus próprios interesses e fontes de poder.
Significado Social	Coletivamente suas ações ajudam a manter a harmonia diante de problemas sociais.	Eles consertam o tecido social onde está rasgado, designam necessidades sociais agudas dentro de estruturas sociais mais amplas e ajudam a manter harmonia social.	Eles procuram rasgar as estruturas sociais existentes e substituí-las por novas. Eles representam uma força importante para a mudança social em face dos atores tradicionais estabelecidos.
Percepção de oportunidades	Ações "em grão" de empreendedores sociais locais nos aproximam de um "equilíbrio social" teórico.	Abordar lacunas no fornecimento de bens e serviços sociais relevantes cria novos "equilíbrios sociais".	Rompem com o equilíbrio social existente e procuram substituí-lo por um socialmente mais eficiente.
Fonte de Atuação	Estar no local com as habilidades para direcionar problemas locais e não em outros "radares". Escopo local significa que eles têm requisitos de recursos limitados e são bastante autônomos. Pequena escala e alcance local permitem uma rápida resposta.	Eles abordam as necessidades que não foram endereçadas e tem uma competição limitada/sem concorrência. Podem até ser bem-vindos e serem vistos como uma "válvula de escape" evitando publicidade negativa/problemas sociais que possam afetar negativamente organizações governamentais e empresariais.	Apoio popular no âmbito em que estruturas sociais e atores existentes são incapazes de suprir as necessidades sociais.

Continuação

Tipo	Bricolagem Social	Construtor Social	Engenheiro Social
Teórico de inspiração	Hayak	Kirzner	Schumpeter
Limites de Atuação	Não muito além das leis locais e regulações. No entanto, os recursos limitados e os conhecimentos que possuem restringem sua capacidade de abordar outras necessidades ou de se expandirem geograficamente.	Precisam adquirir recursos financeiros e humanos necessários para cumprir a missão e institucionalizar como uma empresa. Financiador exige supervisão. Voluntários profissionais e os funcionários são necessários para o funcionamento da organização.	São fundamentalmente ilegítimos pelas partes estabelecidas, que os percebem como uma ameaça, partes que realizam um exame minucioso e tentam enfraquecer a capacidade dos engenheiros sociais de provocar mudanças. A ilegitimidade percebida irá inibir a capacidade de levantar recursos humanos de fontes tradicionais. Como consequência, eles podem se tornar prisioneiros das partes que os suportam com os recursos necessários.

Fonte: Tradução livre de Zahra, Gedajlovic, Neubaum et al. (2009).

A seguir são apresentadas as conclusões baseadas na sistematização das respostas a cada uma dessas questões.

O que eles fazem?

Os avaliadores de empreendimentos da YNS reconhecem a importância do conhecimento local dos empreendedores sobre a realidade das comunidades pobres para que os empreendimentos obtenham sucesso. Tal prática de avaliação se aproxima dos conceitos atrelados à bricolagem social, onde os empreendedores vivenciam e conhecem profundamente o problema:

> Nem sempre os negócios sociais estão focados na base da pirâmide, classe CDE, mas quando estão é muito importante que este empreendedor viva a realidade de lá, que tenha um olhar empático [...] Mas para ele criar um negócio social que fosse um delivery de salada dentro da favela, não adianta ele achar que é uma solução para comunidade sem saber se realmente a comunidade quer aquilo, a gente acha que todo negócio que gera negócio social é um bom negócio (Avaliador 2).

Entretanto, há prioridade de apoio aos empreendimentos com potencial de escala e que possam ser replicados. Nesse sentido, os modelos de construtor e engenheiro social ficam mais próximos. Isso acontece devido à necessidade de maximizar o impacto social gerado pelas ações apoiadas, garantindo o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e a sustentabilidade do próprio modelo de negócio social da YNS.

> [...] a nossa realidade é que os recursos são escassos, assim se eu tivesse uma quantidade infindável de recursos eu adoraria apoiar todos os negócios que geram impacto em qualquer lugar do mundo, mas a verdade é que a gente, por ter uma restrição de acesso aos recursos, a gente tem que focar, então é meio intuitivo que a gente vá dar preferência para os negócios que forem escaláveis... Se você me perguntar se os dois são interessantes e bacanas... talvez na mesma proporção, mas o fato é: eu, para dispensar recurso humano e financeiro para apoiar um determinado projeto, quanto mais escalável ele for, melhor, porque eu vou estar atingindo o maior número de pessoas (Avaliador 3).

Por conseguinte, as *start-ups* avaliadas atendem às premissas do YNS e têm como característica a oferta de produtos ou bens para solucionar um problema social e/ou ambiental. Elas recebem apoio da Instituição para se capacitarem com ferramentas e técnicas, garantindo a escala necessária para que o aporte seja interessante. Isso as torna ainda mais próximas dos tipos supracitados.

O pensamento dos empreendedores, no entanto, tende a ser mais aderente à bricolagem social, tendo em vista a familiaridade com as necessidades sociais locais:

> Eu acho que é muito importante calçar o sapato da comunidade que você vai atender ou do público que você vai atender... Meu sócio foi morador praticamente a vida inteira, saiu do Jardim Pantanal faz um ano, um ano e meio, mas era morador do Jardim Pantanal e ele sofreu com os problemas que hoje a gente ajuda a sanar. Então, tem muita gente que quer criar um negócio porque olha na televisão um problema, eu acho supernobre, mas, na minha opinião, as chances de dar certo é muito maior quando se tem a vivência e o conhecimento de causa do problema (*Start-up* 1).

Tal familiaridade representaria limitações de foco e falta de visão holística, prejudicando a capacidade de os negócios assumirem maiores escalas em longo prazo. A princípio, se o empreendedor tem uma visão, e o avaliador outra, há uma lacuna a ser preenchida. Essa visão do empreendedor pode limitá-lo em sua realidade local, por dominá-la bem e por estar mais apto a executar ações em tal contexto. Ocorre que esta escolha se constitui em uma decisão estratégica que, por si só, condicionaria a estrutura da empresa. Ainda que também venha a se traduzir em eficiência, tal condicionamento pode se transformar em uma *core rigidity*, alterando o aproveitamento de novas oportunidades, a percepção de mudanças importantes no mercado e o desenvolvimento de novas capacidades e soluções (LEONARD-BARTON, 1992).

Escala, escopo e tempo

As questões de escala e replicabilidade dos empreendimentos foram fatores recorrentes encontrados nos depoimentos dos avaliadores. Além disso, todas os empreendedores de *start-ups* entrevistadas apresentaram um modelo alinhado a esta expectativa. As soluções eram direcionadas para problemas comuns, também presentes em outras regiões. "[...] olha, eu acho que no momento que a gente está falando em aumento de impacto, eu vejo diretamente uma ligação com a escalabilidade, né?" (*Start up* 2).

Nas palavras do Avaliador 3, os negócios sociais apoiados deveriam ter "[...] um modelo que você consiga ou através de financiamento ou através de crescimento orgânico multiplicar aquela solução que foi achada para um primeiro momento para um espectro maior de atuação daquela empresa". Desse modo, todas as *start-ups* entrevistadas tinham negócios com propósito de sustentabilidade econômico-financeira em médio e longo prazo, buscando resolver problemas de forma perene, escalável e não pontual.

Avaliando-se esses fatores, é possível concluir que o modelo dessas *start-ups* assemelha-se mais ao perfil de construtor social e que as divergências de discurso mencionadas no item anterior são superadas pelas convergências dos modelos de negócio com o perfil de investimento da Yunus.

Por que são necessários?

Os negócios sociais investigados ofereciam produtos ou serviços para solucionar um problema socioambiental, ou substituir um produto já existente ou que não estivesse disponível para as comunidades de baixa renda.

A *Start-up* 1 busca solucionar questão de saúde por meio da reforma e financiamento, em um modelo acessível para famílias pobres, melhorando o bem-estar dentro de suas moradias. A *Start-up* 2 tem como propósito gerar impacto socioambiental via reaproveitamento de geração de resíduos para confeccionar novos produtos e propiciar a inclusão econômica vertical de catadores e a conscientização para o consumo consciente. A *Start*-up 3 busca melhorar a saúde alimentar com o desenvolvimento de hortas urbanas e o aumento do consumo de alimentos de origem vegetal e orgânica.

Ainda que os avaliadores não excluam o apoio a empreendimentos disruptivos alinhados ao tipo de engenheiro social, no âmbito das entrevistas realizadas o perfil encontrado teve uma maior aderência ao modelo de construtor social.

Significado social

A questão de buscar, identificar e solucionar problemas sociais de forma escalável ou replicável, completando ou substituindo produtos ou serviços para segmentos não atendidos por empresas e/ou instituições governamentais ou privadas, permite identificar que o significado social das *start-ups* entrevistadas se assemelha à proposta do construtor social.

O principal ponto para essa classificação está na extensiva utilização de uma visão de mercado, aliada a ferramentas e técnicas de gestão que integram um modelo de financiamento e incentivo. Por mais que haja certa ênfase na perspectiva idiossincrática, que aproximaria os negócios da bricolagem social, o processo sistêmico que permite a YNS ser internacional mantém o alinhamento como construtor social.

Nesse caso, a visão de um dos avaliadores reforça a classificação:

> O Yunus, desde sempre, quando ele começou com o Grammen, que ele ia emprestar dinheiro para as mulheres, ele começou a ver muitos problemas nas vilas. Tem casos que as crianças tinham uma doença que é cegueira noturna, ele foi pesquisar o que era aquilo e descobriu que era falta de vitaminas essenciais na alimentação e aí ele falava para as mulheres que elas tinham que acrescentar isso na alimentação dos filhos e elas falavam que não tinha acesso. Então é usar essa lógica, né? Ele olhava para o problema e pensou,..., se eu vender sementes, pacotinhos de sementes, a médio prazo elas vão ter no quintal delas aí esses vegetais e foi isso que aconteceu, em cinco anos a Índia virou a maior comercializadora de Bangladesh e ele erradicou a doença de cegueira noturna (Avaliador 2).

Vale ressaltar que os avaliadores não descartam o apoio a empreendimentos no perfil alinhado com o tipo engenheiro social.

Efeitos sobre equilíbrio social

O efeito dos bens e serviços oferecidos pelos empreendimentos investigados buscam preencher lacunas não cobertas pelas instituições tradicionais. Buscam também incorporar modelos inclusivos "*fim-a-fim*", com, por exemplo, trabalho inclusivo e gestão mais participativa. Dessa forma, dividem os papéis no equilíbrio social do construtor social, propiciando a criação de uma transformação social de fato, subvertendo estruturas que não podem apoiar a melhoria das condições sociais.

Como a aspiração é a de gerar o maior impacto possível, inspirando-se na semente inicial que foi a criação do Grameen Bank, acredita-se que, nesse aspecto, os negócios se aproximem mais do perfil engenheiro social. Vale lembrar que o Yunus acumula processos judiciais por ter interferido nas relações de poderosos incumbentes no setor financeiro, fortalecendo a percepção de que sua inspiração é disruptiva. Outro aspecto consoante a esse está na própria ideia de um modelo que não contribui com o acúmulo individual de capital para acionistas e investidores (YUNUS, 2010).

> [...] claro que fosse rentável para manter nosso trabalho, mas que antes de tudo ele tinha que ter um impacto positivo para a vida das pessoas... Eu não preciso ganhar em meu benefício próprio um valor que eu não necessite, eu posso passar isso para outras pessoas, eu posso repassar isto para ampliar esse impacto, né? (*Start-up* 2).

As *start-ups* avaliadas, talvez por ainda não terem amadurecido plenamente e iniciado um processo de expansão, permanecem com enfoque nas comunidades onde atuam, o que os aproxima da bricolagem social. Porém, pelo fato de seus modelos de negócio estarem alinhados com as expectativas de replicabilidade e escalabilidade valorizadas pela YNS, há maior potencial de aderência às características do construtor social.

Fonte de atuação

O ideal de maximizar o impacto social, dando o máximo de retorno aos recursos investidos, distancia as *start-ups* da bricolagem social.

> A gente vai tentar entender a viabilidade do produto do cliente... Eu acho que é uma combinação destas duas coisas, uma análise quantitativa, que para a gente é imprescindível que ela pare de pé, mas combinada com uma análise mais subjetiva da viabilidade, do interesse, da pertinência daquele produto estar existindo no mercado (Avaliador 2).

A figura do engenheiro social é muito mais aderente à própria YNS, que precisa concentrar sua visibilidade e seu poder transformador nos negócios que apoia, legitimando-os. Porém, no recorte observado nas entrevistas avaliadores de *start-ups* brasileiras, há maior proximidade com o conceito de construtores sociais. Estes atuam na busca de uma escala sustentável provendo impacto social, mas ainda não fomentaram transformações sociais semelhantes às que surgiram com o Grameen Bank. Pode ser uma questão de maturidade dos modelos de negócio, mas, no momento, não há como saber se chegarão a se converter neste tipo de agente de mudança.

Assim, tudo indica tratar-se de uma relação simbiótica entre os dois tipos de empreendedorismo social, que se apoiam mutuamente e se complementam, beneficiando a todos:

> Se você pensar na base da pirâmide, é um mercado imenso, baixa competição, porque às vezes as pessoas não querem dar acesso a crédito, não querem trabalhar com este tipo de público. Muitas vezes, então, você tem uma demanda não atendida nas comunidades. Hoje o grande desafio é você conseguir criar um modelo de negócio que seja sustentável e que você consiga dar um preço acessível a estas famílias, seja um preço ou uma política de parcelamento, que é o nosso caso, a gente trabalha nas duas frentes, mas o que viabiliza muito o serviço do Negócio Social 1 é poder parcelar em 12 vezes sem juros para as famílias (*Start-up* 1).

Limite de atuação

Dentre os elementos identificados no estudo, encontram-se a questão da equipe complementar e a perenidade econômico-financeira para os modelos de negócio das *start-ups*. Por se tratar de modelos que demandam certa estrutura de negócio para atender ao requisito de sustentabilidade econômico-financeira, o empreendedor necessita buscar equipes complementares capacitadas. Também pode precisar de outras fontes financiadoras, após certo nível de maturidade, para dar escala aos seus negócios. Isso pode acontecer por intermédio da estrutura internacional da Yunus (YSB).

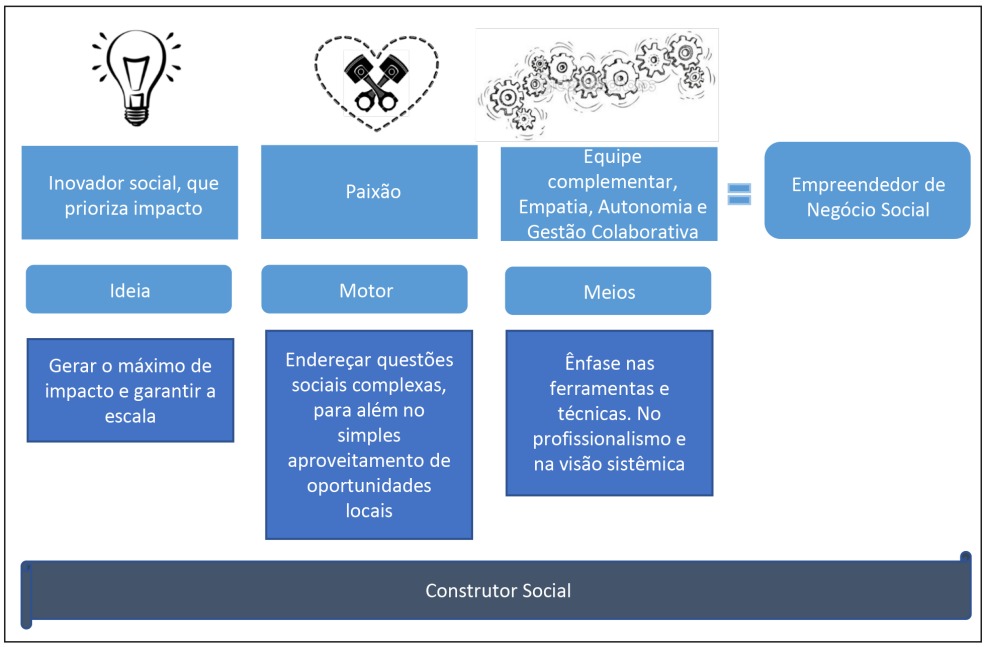
> [...] empreendimentos Negócios Sociais precisam apresentar metas e resultados sociais e financeiros aos seus financiadores: você precisa ter boas ideias e ser capaz de se cercar de pessoas que têm mais conhecimento que você [...] mas estou pensando, no mundo corporativo não é diferente não, mas as pessoas são. Quando você começa uma jornada de empreendimento, a empatia é crucial (*Start-up* 3).

Tanto analisando o material das entrevistas, quanto comparando os resultados na análise do perfil do empreendedor com a tipologia, a que mais se aproxima do perfil apoiado pela Yunus Negócios Sociais Brasil é a do construtor social. Alguns relatos se aproximam da visão da bricolagem social no que tange à identificação de oportunidades locais, à empatia com o público alvo e conexão com a realidade local. Nenhuma das *start-ups* apresentou um perfil de inovador disruptivo. Porém, o discurso dos avaliadores que representam a empresa internacional YSB indica o desejo de proximidade com o poder de transformação social de um engenheiro social.

A Figura 1 consolida as perspectivas dos dois trabalhos aplicando as características da tipologia dominante (ZAHRA, GEDAJLOVIC, NEUBAUM et al., 2009) às categorias do processo empreendedor apoiado pela YNS.

Figura 1

Características dominantes da tipologia e do processo empreendedor apoiado pela YNS



Fonte: Adaptado de Malpelli, Ciccarino e Moraes (2017).

Algumas características do engenheiro social são até desejadas, porém demandariam uma estrutura e uma rede de tal magnitude que tornariam seus elementos não detectáveis nos negócios sociais avaliados nesta pesquisa. O Quadro 4 sumariza os resultados. A classificação "aderência desejada pelos avaliadores" refere-se a requisitos de empreendimentos que os avaliadores também buscam apoiar, mas que não foram identificados nas *start-ups* do estudo em questão, ainda que não signifique que não possam ser encontradas em outras *start-ups* no modelo de negócio social.

Quadro 4

Aderência dos elementos analisados nas entrevistas e sinalização de lacunas

Tipo	Bricolagem Social	Construtores Sociais	Engenheiros Sociais
Teórico de inspiração	Hayek (1945)	Kirzner (1973)	Schumpeter (1942)
O que eles fazem?	Aderência desejada pelos avaliadores	Alta	Aderência desejada pelos avaliadores
Escala, escopo e tempo	Baixa	Alta	Aderência desejada pelos avaliadores
Por que eles são necessários?	Baixa	Alta	Aderência desejada pelos avaliadores
Significado Social	Baixa	Alta	Aderência desejada pelos avaliadores
Efeito sobre Equilíbrio Social	Baixa	Alta	Aderência desejada pelos avaliadores
Fonte de Atuação	Aderência desejada pelos avaliadores	Alta	Aderência desejada pelos avaliadores
Limites de Atuação	Baixa	Alta	Aderência desejada pelos avaliadores

Fonte: Elaborado pelas autoras.

DISCUSSÃO

Há uma lacuna, tanto do campo do empreendedorismo social, quanto em negócios sociais, de estudos que apliquem elementos teóricos em dados empíricos (LEE, BATTILANA e WANG, 2014). Desse modo, buscou-se comparar a tipologia proposta em um dos artigos mais citados do tema (ZAHRA, GEDAJLOVIC, NEUBAUM et al., 2009) com a realidade das *start-ups* brasileiras apoiadas pela YNS, uma referência mundial. O intuito foi avaliar a aderência do perfil do empreendedor social – identificado em entrevistas com avaliadores e empreendedores dessas *startups* – a um desses três tipos de empreendedor, ajudando assim a identificar as características dos negócios sociais apoiados pela YNS no Brasil.

Contribuiu-se com a literatura por meio da descrição dos elementos que compõem a tipologia. Os dados empíricos provenientes das entrevistas e contextualizados no estudo de caso oferecem suporte aos elementos utilizados para discriminar cada tipo e ajudaram a identificar o que melhor descreve os negócios apoiados pela YNS. Foi explorado o caráter classificatório da tipologia aprofundando a compreensão sobre os elementos relevantes, tanto para empreendedores que desejam receber o apoio da YNS quanto dos avaliadores responsáveis pela seleção dos negócios.

Todavia o caráter qualitativo da pesquisa não permitiu testar a significância dos elementos nem compreender suas inter-relações. Seria interessante o desenvolvimento de estudos que aferissem a capacidade explicativa da tipologia, sua confiabilidade e sua utilidade para classificar diferentes negócios sociais. Compreender o tipo de negócio social pode ajudar a predizer a escala do impacto social que ele pode gerar e, consequentemente, dimensionar melhor os recursos e investimentos que poderá receber.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, não há pretensão de se cunhar uma generalização em relação ao perfil do empreendedor de negócios sociais. O estudo se limitou à organização YNS e às *start-ups* brasileiras apoiadas por ela. A descrição apresentada neste artigo corrobora os elementos que permeiam o conceito de empreendedorismo social, a saber: geração de valor social,

inovação social, restrição de recursos, sustentabilidade dos modelos de negócio. Ainda assim, assume-se a premissa de se tratar de um conceito essencialmente contestável; logo, passível de interpretações diversas, de acordo com o ponto de vista adotado e com o contexto (CHOI e MAJUMDAR, 2014). Desse modo, a contribuição teórica é relativa ao contexto estudado, o que amplia a assertividade da escolha do método.

Para aprofundar o assunto, seria interessante a aplicação do estudo em outros grupos de *start-ups* apoiadas pela YNS em outros países e, se possível, promover a análise estatística desses resultados para enriquecer a discussão. Outro avanço importante seria compreender como o contexto influencia a adesão aos diferentes tipos de empreendedores previstos nesta tipologia, como seus traços pessoais afetam esse contexto (DWIVEDI e WEERAWARDENA, 2018).

Com este trabalho, foi possível prover um conhecimento sistematizado da relação entre a tipologia e os relatos obtidos (DENZIN e LINCOLN, 2011), de modo a evidenciar as estratégias, posturas e os comportamentos comuns aos negócios apoiados pela YNS que possuam representatividade econômica, social e teórica. Foram agregados mais detalhes à descrição do perfil do empreendedor dessas *start-ups* e se deu visibilidade às premissas desse tipo de negócios sociais. Com isso, a lacuna teórica de escassez de artigos empíricos pode ser reduzida futuramente.

Ao evidenciar o escopo de atuação e a dimensão dos efeitos dos negócios sociais estudados, ressaltam-se conceitos importantes para a delimitação do campo de pesquisa.

Tanto os discursos dos avaliadores, quanto os dos empreendedores destacam a preocupação com a sustentabilidade, escalabilidade e replicabilidade dos modelos de negócio para maximizar o impacto social gerado (YSB, 2016; YUNUS, 2010). Isso ocorre em ambientes com severas restrições de recursos e representam, a um só tempo, o desafio e a motivação que engendram esse tipo de negócio (DWIVEDI e WEERAWARDENA, 2018). Espera-se que os achados aqui registrados ajudem empreendedores e investidores a terem uma visão mais clara sobre a forma como o empreendedorismo social pode se manifestar, colaborando com o alinhamento de suas expectativas, possíveis lacunas, limitações e oportunidades. Assim, tanto os que precisam receber apoio, quanto os que decidem em qual negócio investir podem encontrar aqui uma referência sobre o tema.

CONCLUSÃO

As crises econômicas e financeiras recentes que assolam o capitalismo fomentaram discussões acerca de novos modelos de negócios e atuações mais responsáveis (BAKER, 2013; PHILLIPS, LEE, GHOBADIAN et al., 2015), perpassando as áreas de empreendedorismo e inovação social. O empreendedorismo social propõe a criação de valor social com negócios economicamente sustentáveis, porém ainda é um campo em consolidação (DACIN, DACIN e MATEAR, 2010; MAIR e MARTÍ, 2006), que sofre com a pouca compreensão do seu enquadramento como um conceito essencialmente contestável (CHOI e MAJUMDAR, 2014).

A tipologia aplicada no estudo de caso baseia-se nos trabalhos de Hayek (1945), Kirzner (1973) e Schumpeter (1942). Tendo por base essa tipologia, são identificados, respectivamente, três tipos de empreendedores: bricolagem social, construtores sociais e engenheiros sociais. As características que compõem cada tipo referem-se a dimensões de estrutura empresarial, percepção de oportunidades, inovação, utilização de recursos, escopo e escala.

Os empreendedores adeptos da bricolagem social (*social bricoleurs)* são aqueles que possuem o conhecimento tácito e buscam as oportunidades de empreender com base em experiência pessoal. Esse tipo apresentou-se nos discursos dos empreendedores, porém, de modo geral, não é o modelo incentivado pela YNS quando avaliados escopo, escala e impacto. O discurso dos empresários de *start-ups* pode refletir certo estágio de alinhamento com esse perfil. Todavia seus modelos de negócio são alinhados com as diretrizes incentivadas pela YNS, o que as afasta dessa tipologia.

Os construtores sociais (*social constructionists*) são os empreendedores que constroem, lançam e realizam atividades não atendidas satisfatoriamente pelo Estado, por instituições, ONGs e empresas. Além disso, geram negócios de maior escala. Essas foram as características predominantes, tanto no discurso dos avaliadores, quanto dos empreendedores. Também é aderente às características de modelos de negócio apoiados pela YSB. Por fim, os engenheiros sociais (*social engineers*) possuem grande poder de transformação social e podem atingir escalas nacionais, transnacionais e globais de mudanças. As características desse tipo pouco apareceram no discurso dos empreendedores, mas se fizeram presentes no dos avaliadores. A própria YSB é um exemplo de empresa engenheira social devido a seu escopo, escala, capacidade de inovação e de transformação social.

A análise dos casos indicou forte aderência ao tipo construtor social, de acordo com o empreendedor descrito na obra de Kirzner (1973). Entretanto, o perfil do empreendedor apoiado, que tem um forte conhecimento local do problema a ser solucionado, pode aproximá-lo das oportunidades idiossincráticas aproveitadas pela bricolagem social, inspirada no empreendedor descrito na obra de Hayek (1945). Há um risco de esse discurso, se refletido demasiadamente na prática, distanciar as *start-ups* do perfil do empreendedor apoiado pela YNS, tendo em vista a atenção dada à escala e replicabilidade em seus modelos.

A essência da YNS com os reflexos dos efeitos econômicos da apropriação do resultado financeiro, para maximizar o impacto social, alinha seu modelo de negócios com o tipo engenheiro social, em consonância com o empreendedor descrito na obra de Schumpeter (1942). Esse alinhamento decorre desde o fenômeno inicial do microcrédito, fomentado pelo Grameen Bank, até a escala e dimensão que a YSB atingiu hoje.

Embora não tenham se apresentado como características das *start-ups* incentivadas pela YNS, os elementos que compõem o engenheiro social foram mencionados como possíveis e desejáveis pelos avaliadores.

CC BY

REFERÊNCIAS

BAKER, M. J. Capitalism 2.0 and social business. **Social Business**, v. 3, n. 4, p. 297-310, 2013.

CHOI, N; MAJUMDAR, N. Social entrepreneurship as an essentially contested concept: opening a new avenue for systematic future research. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 3, p. 363-376, 2014.

DACIN, P. A.; DACIN, M. T.; MATEAR, M. Social Entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here. **Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 3, p. 37-47, 2010.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

DWIVEDI, A.; WEERAWARDENA, J. Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. **Journal of Business Research**, v. 86, p. 32-40, 2018.

DUBOIS A.; GADDE L.E. Systematic combining: an abductive approach to case research. **J. Bus. Res.**, v. 55, p. 553-560, 2002.

EBRASHI, R. El. Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. **Social Responsibility Journal**, v. 9, n. 2, p. 188-209, 2013.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550,1989.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília, DF: Plano, 2003.

GHAURI, P. Designing and conducting case studies in international business research. In: MARSCHAN-PIEKKARI, R.; WELCH, C. (Eds.). **Handbook of Qualitative Research Methods in International Business**. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar, 2004.

HAYEK, F.A. The use of knowledge in society. **American Economic Review**, v. 35, n. 4, p. 519-530, 1945.

KIRZNER, I. **Competition and entrepreneurship**. Chicago: The University of Chicago Press, 1973.

LEE, M.; BATTILANA, J.; WANG, T. Building an infrastructure for empirical research on social enterprise: challenges and opportunities. In: SHORT, J. (Ed.). **Social Entrepreneurship and Research Methods**. Bingley: Emerald, 2014. p. 241-264. (Research Methodology in Strategy and Management, v. 9).

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. esp., p. 111-125, 1992.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 36-44, 2006.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Entrepreneurship in and around institutional voids: a case study from Bangladesh. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 5, p. 419-435, 2009.

MALPELLI, D. C.; CICCARINO, I. D. M; MORAES, A. B. G. Um estudo de caso sobre o perfil do empreendedor nos negócios apoiados pela Yunus Negócios Sociais no Brasil. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 5, n. 2, p. 84-89, 2017.

MURRAY, R.; MULGAN, G.; CAULIER, J. How to Innovate: The tools for social innovation. **The Young Foundation**, 2008. Disponível em: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/How-to-innovate-the-tools-for-social-innovation.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2019.

PHILLIPS, W. et al. Social Innovation and Social Entrepreneurship: a systematic review. **Group and Organization Management**, v. 40, n. 3, p. 428-461, 2015.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalism, socialism, and democracy**. New York: Harper and Brothers, 1942.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as field of research. **Academy of Management Review**, n. 25, p. 217-226, 2000.

SHAW, E.; DE BRUIN, A. Reconsidering capitalism: the promise of social innovation and social entrepreneurship? **International Small Business Journal**, v. 31, n. 7, p. 737-746, 2013.

STEVENS, R.; MORAY, N.; BRUNEEL, J. The Social and Economic Mission of Social Enterprises: Dimensions, Measurement, Validation, and Relation. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 39, n. 5, p. 1051-1082, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/etap.12091>. Acesso em: 01 jun. 2019.

TAROZZI, M. **O que é grounded theory?** Petrópolis: Vozes, 2008.

VAN DER HAVE, R. P.; RUBALCABA, L. Social innovation research: an emerging area of innovation studies? **Research Policy**, v. 45, n. 9, p. 1923-1953, 2016.

VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas. 2007.

YUNUS SOCIAL BUSINESS – YSB. **About us**. 2016. Disponível em: <http://www.yunussb.com/> Acesso em: 15 ago. 2016.

YUNUS, M. **Criando um Negócio Social**. Rio de Janeiro: Campos, 2010.

ZAHRA, S. A. et al. Typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 5, p. 519-532, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>. Acesso em: 30 jun. 2019.

Irene D. M. Ciccarino
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6517-4154

Doutoranda em Administração no Instituto de Administração e Gerência (IAG) da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio); Mestre em Administração pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC-RJ); Pesquisadora no Centre of Applied Research in Management and Economics- CARME, Leiria, Portugal. E-mail: irene.ciccarino@ipleiria.pt

Daniele C. Malpelli
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4434-5089

Mestre em Administração pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC-RJ), Rio de Janeiro – RJ, Brasil. E-mail: dmalpelli@gmail.com

Ana Beatriz G. de Mello Moraes
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1252-2872

Doutorado em Gestão de Inovação e Tecnologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Coordenadora dos Programas de Mestrado e coordenadora da Graduação em Ciências Contábeis do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC-RJ), Rio de Janeiro – RJ, Brasil. E-mail: ana.moraes@ibmec.edu.br

Estefanie Silva do Nascimento
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9173-4226

Doutoranda em Administração no Instituto de Administração e Gerência (IAG) da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), Rio de Janeiro – RJ, Brasil. E-mail: estefanie.nascimento@yahoo.com.br