



Os estágios do empreendedorismo social no projeto gastromotiva

The stages of social entrepreneurship in the gastromotive project

Giovani Bonfim¹

Iara Regina dos Santos Parisotto²

Ronaldo Leão de Miranda³

Resumo

O estudo tem por objetivo analisar os estágios de desenvolvimento do empreendedorismo social no projeto Gastromotiva. Optou-se por um estudo de abordagem qualitativa e caráter descritivo. Os resultados demonstraram que a Gastromotiva passou por todos os estágios de desenvolvimento do empreendedorismo social. A identificação de oportunidades ocorreu após a visita do fundador a uma favela, quando ele sentiu que havia potencial nos indivíduos que lá viviam. A avaliação de oportunidades, começou quando o fundador avaliou utilizar seus conhecimentos e a rede de contatos que possuía para iniciar um empreendimento social naquela localidade. A formalização de oportunidades, desenrolou-se por meio do aprimoramento das atividades, definindo os princípios norteadores do projeto, os valores, o enquadramento jurídico da atividade, bem como a questão dos voluntários do projeto. A exploração de oportunidades, ocorreu de forma natural no projeto, pois os resultados iniciais atraíram outros empreendedores que formaram redes, parceiros que proporcionaram o aporte de recursos financeiros, materiais e de estruturas, o que possibilitou que o projeto se expandisse. E quanto ao último estágio do empreendedorismo social, o escalonamento de oportunidades, foi por meio do desejo do fundador que se criou uma tecnologia social capaz de ser replicada em outros contextos, proporcionando mudança e criação de oportunidades para indivíduos de outras localidades.

Palavras-chaves: Estágios. Empreendedorismo Social. Projeto Gastromotiva.

¹ Doutorando em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

² Doutora em Administração, Professora no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) - e do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau (FURB).

³ Doutor em Ciências Contábeis e Administração, Professor do Departamento Acadêmico de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Rondônia (UNIR/Cacoal).

Abstract

The study aims to analyze the stages of development of social entrepreneurship in the Gastromotiva project. We opted for a study with a qualitative approach and descriptive character. The results showed that Gastromotiva went through all stages of social entrepreneurship development. The identification of opportunities took place after the founder's visit to a favela, when he felt that there was potential in the individuals who lived there. The evaluation of opportunities began when the founder evaluated using his knowledge and the network of contacts he had to start a social enterprise in that location. The formalization of opportunities took place through the improvement of activities, defining the guiding principles of the project, the values, the legal framework of the activity, as well as the issue of project volunteers. The exploration of opportunities occurred naturally in the project, as the initial results attracted other entrepreneurs who formed networks, partners who provided the contribution of financial resources, materials and structures, which allowed the project to expand. As for the last stage of social entrepreneurship, the scaling of opportunities, it was through the founder's desire that a social technology capable of being replicated in other contexts was created, providing change and creating opportunities for individuals from other locations.

Keywords: Stages. Social Entrepreneurship. Gastromotiva Project.

Introdução

Iniciativas envolvendo inovações sociais têm sido colocadas em prática para diminuir os problemas sociais no Brasil e em muitos países. Após um período em que a ideia de inovação estava unicamente associada ao domínio tecnológico, observa-se que o termo inovação social vem ganhando importância em diversos âmbitos. Apesar de ser um termo pouco conhecido e em construção, a inovação social está ocorrendo e não é um trabalho exclusivo do setor sem fins lucrativos. Novas ideias que atendem às necessidades não satisfeitas da população, incluem exemplos de comércio justo e igualitário, justiça restaurativa, asilos, creches, ensino a distância, ensino profissionalizante, empreendedorismo social, dentre diversos outros projetos (Mulgan *et al.*, 2007). Em escala global, muitas informações prenunciam as dificuldades que diversas comunidades vêm enfrentando.

A sociedade enfrenta problemas cujas soluções governamentais não alcançam, especialmente em países subdesenvolvidos. A sociedade civil tem se organizado de modo a enfrentar e propor novas soluções a estes problemas, principalmente para as demandas sociais,

por meio do empreendedorismo social. O empreendedorismo social neste contexto é o processo pelo qual se busca soluções inovadoras e sustentáveis para problemas importantes da sociedade (Santos, 2012). A tendência dos estudos relacionados à inovação social e ao empreendedorismo social, é direcionada à identificação dos atores envolvidos e quais as diferentes relações que eles desempenham em iniciativas de inovação social, bem como o processo no qual o empreendedorismo social gera inovação social (Agostini *et al.*, 2017).

Perrini *et al.* (2010), propõem um modelo que enquadra os principais estágios do processo do empreendedorismo social, e as variáveis individuais e contextuais que intervêm na maneira como o processo se desdobra. Uma destas iniciativas que envolvem empreendedorismo social é o projeto Gastromotiva. Por meio de capacitação em gastronomia, o objetivo principal do projeto é formar empreendedores, tirando indivíduos da condição de excluídos socialmente por meio da capacitação em gastronomia. O projeto não visa apenas qualificar mão-de-obra para o setor de serviços, mas formar empreendedores que compartilham o conhecimento adquirido com a comunidade, melhorando não somente a vida do indivíduo envolvido, mas o ambiente onde vivem (Gastromotiva, 2017).

Nos estudos sobre empreendedorismo social, o foco das pesquisas está nos estágios do processo pelo qual as soluções criativas e inovadoras para problemas sociais complexos e persistentes se dão, bem como as dimensões que afetam a maneira como o processo se desenvolve (Perrini *et al.*, 2010). Nesse contexto, inúmeras discussões sobre as maneiras de solucionar tais situações podem ser identificadas, e a proposta inicial é promover empreendedorismo e valores de cidadania corporativa entre os estudantes no processo de formação, complementando o currículo padrão com aulas práticas que estimulem fortemente o empreendedorismo e a inovação social (Jenner, 2012; Smith & Woodworth, 2012). Desta forma, o objetivo deste artigo é analisar os estágios de desenvolvimento do empreendedorismo social no projeto Gastromotiva.

Os resultados dos empreendimentos sociais convertem-se em respostas mais efetivas em relação às alternativas vigentes, geram inovações sociais. No entanto, as pesquisas relacionadas a forma pela qual o empreendedorismo social gera inovação social ainda são incipientes. Tanto no contexto brasileiro quanto no internacional, há um interesse crescente em pesquisas sobre os temas em questão, tendo como base a necessidade de encontrar formas alternativas para resolver problemas sociais que contemplem as diferenças regionais e prestam atenção às expectativas da sociedade (Agostini *et al.*, 2017). Desse modo, a justificativa para o desenvolvimento de tal estudo, vai ao encontro de Hulgard e Ferrarini (2010), o qual afirmam que a produção de estudos sobre como o empreendedorismo social contribui para a construção

do conhecimento acerca dos limites (e possibilidades), e das experimentações transformadoras da política pública ainda são escassos.

Portanto, este estudo está dividido em cinco seções, sendo composto primeiramente por esta introdução. Na sequência, apresenta-se a revisão da literatura, em que estão descritos conceitos ligados ao empreendedorismo social e seus estágios. A terceira seção, diz respeito aos procedimentos metodológicos e, em seguida, na quarta seção, tem-se a apresentação dos resultados e discussões. Por fim, as considerações finais e as referências.

Marco Teórico

2.1 Empreendedorismo Social

Empreendedorismo Social é um campo de ação que vem se tornando cada vez mais popular entre os meios de comunicação, funcionalismo público, organizações do setor social, comunidade empresarial e tema de pesquisa nas universidades (Martin & Osberg, 2007; Witkamp, Royakkers, & Raven, 2011; Muhamad & Adham, 2013). Com intenso debate principalmente em universidades, busca-se saber o que é empreendedorismo social? Como pode ser conceituado? E quais suas principais características? Como destacado por Jackson & Harrison (2011), um dos principais problemas é a falta de entendimento comum das definições e uma base estatística que permita medir seu impacto, o que significa que esse campo de pesquisa muitas vezes se baseia em evidências empíricas e não empíricas.

O empreendedorismo social é uma prática cada vez mais popular, na qual soluções empresariais são aplicadas a problemas sociais (Jackson & Harrison, 2011). Segundo Gray (2012), o termo empreendedorismo social foi utilizado pela primeira vez na literatura sobre mudança social nas décadas de 1960 e 1970. Suas raízes estão parcialmente na literatura de responsabilidade social corporativa, com empresas grandes usando seu poder para enfrentar os desafios sociais e contribuir para um mundo melhor (Shintani, 2011). O conceito também tomou corpo por meio de ações não governamentais no que tange a caridade, bem-estar da comunidade e projetos de desenvolvimento, em um contexto de repensar o papel do Estado no bem-estar social (Chand, 2009). No entanto, foi apenas na década de 1990 com as obras de Leadbeater (1997), no Reino Unido e Dees (1998), nos Estados Unidos, que surgiram os primeiros autores a teorizar e aprofundar os estudos sobre o tema empreendedorismo social, e que a ideia de empreendedorismo social se torna popular (Cunha, Benneworth, & Oliveira, 2015).

A resposta aos desafios do novo ambiente econômico e da globalização inclui a defesa de políticas que promovam o desenvolvimento social e econômico, a participação social e a igualdade (Tan, 2004). Na visão de Van Ham (2011), os empreendedores sociais são homens e mulheres que enfrentam desafios sociais de maneira empreendedora e sistêmica. Com base na visão de o mundo como deveria ser, eles identificam oportunidades para intervenções e mudanças, aplicam sua criatividade e eliminam todos os obstáculos que possam surgir. Começando do zero, eles mobilizam os cidadãos; colaboram com instituições públicas e mudam os sistemas políticos para criar as condições certas para a mudança; envolvem empresas e investidores privados na distribuição de suas inovações; e trabalham com pesquisadores para provar e documentar suas descobertas (Van Ham, 2011).

Para Yunus (2010), o empreendedorismo social é visto como um processo que diz respeito a uma pessoa. Ele descreve uma iniciativa de consequências sociais criada por um empreendedor com uma visão social. Essa iniciativa pode ser uma iniciativa não econômica, uma iniciativa de caridade ou uma iniciativa de negócios com ou sem lucro pessoal. Para um empreendedor social o foco está na missão social e não apenas na perspectiva de lucro financeiro. Assim, a principal medida de sucesso do empreendedor social não é a criação de riqueza, mas o impacto social relacionado à missão (Cunha, Benneworth, & Oliveira, 2015).

Portanto, as definições destacam a importância do engajamento do empreendedor social com a comunidade para o sucesso do empreendimento social e que o empreendedorismo social é um conceito centrado no ser humano, destacando as qualidades pessoais de uma pessoa que inicia uma nova organização ou um novo empreendimento.

2.2 Estágios do Empreendedorismo Social

O processo empreendedor pode ser representado em uma sequência de seis etapas: (1) reconhecimento de uma oportunidade; (2) decisão de lançar um empreendimento; (3) reunir os recursos; (4) lançamento real do novo empreendimento; (5) construir um negócio de sucesso; e (6) colher as recompensas (Baron & Shane, 2005). Em todos os estágios de empreendedorismo, fatores próximos, médios e distantes têm consequências importantes para a sua conclusão bem-sucedida e para o processo de tomada de decisão (Santos, Currel, & Caetano, 2010). Segundo Perrini *et al.* (2010), no empreendedorismo social, cinco são as etapas (estágios) em que o processo se desenvolve. Estes estágios são apresentados a seguir.

Identificação de Oportunidades: A conscientização e o reconhecimento da oportunidade refletem a capacidade do empreendedor de detectar quando existe oferta ou

demanda por um produto ou serviço criador de valor (Kirzner, 1973). Essa capacidade é compartilhada por negócios e pelo empreendedorismo social, com a última se destacando por seu foco em um conjunto diferente de possibilidades, as oportunidades do empreendedorismo social têm metas sociais gerais ou específicas (Mair & Marti, 2006; Certo & Miller, 2008), desafiando uma situação existente. Além disso, as oportunidades sociais não expressam um motivo de lucro (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006), mas sim uma maneira de reduzir um fardo social e, assim, iniciar a mudança social.

Avaliação de Oportunidades: A natureza das oportunidades do empreendedorismo social e a mudança social pela qual se esforçam estão refletidas na fase de avaliação. No empreendedorismo empresarial, a decisão de explorar uma oportunidade identificada está ligada principalmente ao valor esperado do lucro empresarial (Shane & Venkataraman, 2000). No empreendedorismo social, pelo contrário, a decisão de agir muitas vezes precede uma rigorosa análise de custo-benefício, alavancando um sentimento compartilhado de pertencimento à causa social. Embora a decisão de agir derive mais da motivação pessoal do que a análise estrita de custo-benefício, ela é seguida pela avaliação de uma série de meios disponíveis para apoiar a realização sistemática do objetivo específico da mudança social. Ela precisa ser sustentável, ou seja, ter o potencial de produzir mudanças duradouras (Austin, Stevenson, & Weiskillern, 2006) buscando a independência organizacional (Chell, 2007), desenvolvendo a capacidade de combinar a criação direta de valor econômico com a identificação sistemática de uma gama adequada de provedores de recursos e fontes de financiamento (Dees, 1998).

Formalização de Oportunidades: As especificidades das oportunidades de empreendedorismo social - desde a proeminência da criação de valor social sobre ganhos econômicos privados (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006) até a falta de padronização na quantificação do valor associado a cada opção fazem a formalização da missão e valores fundamentais, ou seja, as raízes da identidade organizacional capaz de conduzir os passos futuros do processo, particularmente importantes. A formalização de oportunidades é um passo crucial no processo. Primeiro, consistente com a pesquisa sobre processos empreendedores (Ucbasaran, Westhead, & Wright, 2001), a clarificação dos marcos do projeto empresarial é criticamente importante para a mobilização de recursos. Em segundo lugar, a formalização dos princípios e valores fundamentais subjacentes à oportunidade é uma maneira de criar legitimidade. Sob essas circunstâncias, pensamento claro e princípios sólidos são essenciais para persuadir outras partes interessadas a abraçar o projeto ou apoiá-lo (Johnstone & Lionais, 2004).

Exploração de Oportunidades: A natureza não lucrativa da atividade do empreendedorismo social não é necessariamente sua única característica distintiva. Em vez disso, a escolha da estrutura organizacional depende das necessidades sociais abordadas e do modelo de intervenção definido para atender a essas necessidades (Johnstone & Lionais, 2004; Dorado, 2006). Essa escolha, por sua vez, pode determinar o acesso a recursos financeiros e não financeiros, realizar atividades, apropriar-se ou distribuir o valor resultante e preservar a capacidade de atingir objetivos, minimizando o risco de alterar o comportamento corporativo e afastando-se de sua missão (Dees, 1998; Dorado, 2006).

Oportunidade de Escalabilidade: Essa dimensão é relevante neste contexto devido à natureza peculiar da oportunidade do empreendedorismo social, conforme explicado. Como seu potencial é avaliado em termos de valor social esperado, a escalabilidade é o critério a ser considerado no processo de disseminação da inovação social o mais amplamente possível, maximizando assim a mudança social e a melhoria das condições sociais (Perrini, Vurro, & Costanzo, 2010).

A escalabilidade diferencia o empreendedorismo social de sua contraparte comercial, em que tanto a decisão de aproveitar uma oportunidade quanto o aspecto desse processo estão ligados a um senso de exclusividade e autoproteção, isto é, manter a vantagem do primeiro pioneiro o maior tempo possível para preservar o lucro (Schumpeter, 1982). O empreendedorismo social inviabiliza esse mecanismo, concentrando seu interesse não principalmente em alcançar uma vantagem econômica competitiva, mas em difundir a inovação social da forma mais ampla possível, a fim de maximizar a mudança social e resolver os problemas que ela visa resolver (Chell, 2007).

2.3 Estudos Anteriores sobre Empreendedorismo Social

Perrini, Vurro e Costanzo (2010), em um estudo de caso realizado em uma instituição de recuperação de indivíduos com toxicodependência, localizada na região da Emilia Romagna, norte da Itália, comprovou a hipótese de forte conexão entre empreendedorismo social e crescimento econômico, afirmando que a acumulação de valor econômico é um meio para a criação de valor social e a conquista de mudanças sociais duradouras. Com base nos resultados do estudo, foram identificadas características do processo e das dimensões que esclarecem sobre como as oportunidades empreendedoras sociais são identificadas, avaliadas, exploradas e ampliadas. Por intermédio de uma visão baseada em processos do empreendedorismo social, sugerem a necessidade de consistência entre elementos individuais, organizacionais e

contextuais. Contribuem também elaborando estágios de desenvolvimento de empreendimentos sociais, destacando quais características são mais relevantes para determinar a mudança de uma fase para outra.

Massad, Fossari e Lapolli (2017), realizaram uma revisão integrativa de artigos publicados na base de dados *Scopus* nos últimos anos. Por meio de análise bibliométrica, elaboraram um levantamento teórico sobre os construtos inovação social e empreendedorismo social. Os autores observaram que os temas estão em ascensão nos últimos anos. Constataram também que alguns artigos abordam os dois constructos de forma diferente, porém, estudos mais atuais estão começando a tratar ambos de forma complementar.

Por meio de uma revisão sistemática de pesquisas recentes, Phillips *et al.* (2015), tentaram elucidar questões como: qual é o objetivo geral da pesquisa em inovação social e empreendedorismo social. Os resultados mostraram que tanto o empreendedorismo social quanto a inovação social compartilham sobreposições comuns, significativamente no processo de identificação de oportunidades para solução das necessidades sociais não atendidas. Também evidenciaram que, em contraste com as empresas com fins lucrativos, os empreendedores sociais concentram-se no duplo resultado, uma motivação para ter bom desempenho tanto financeiramente quanto socialmente (Phillips *et al.*, 2015).

Inspirado na prática de empreendimentos sociais, Kummitha (2016), buscou compreender como funcionam as empresas sociais em relação à integração no mercado de trabalho de pessoas socialmente excluídas na Índia. Ao examinar como essas pessoas se beneficiam de tais intervenções, perguntas são feitas sobre o que motiva as empresas sociais a se envolverem e em que medida elas se beneficiam. O estudo constatou que as empresas sociais na Índia adotam o que na Europa é conhecido como a abordagem WISE (*Work Integration Social Enterprises*) as quais facilitam a integração no trabalho de pessoas que foram excluídas da participação ativa no mercado. Como resultado, tanto as comunidades quanto as empresas sociais se beneficiam do emprego dessa estratégia (Kummitha, 2016).

MaClean, Harvey, & Gordon (2013), em um estudo de caso na *Community Foundation for Tyne & Wear and Northumberland*, localizada à nordeste do Reino Unido, buscou integrar a teoria e a prática empírica na abordagem dos desafios socioeconômicos e no papel que o empreendedorismo social e a inovação social podem desempenhar nas comunidades em processo de regeneração. As conclusões apontam indícios de que os empreendimentos filantrópicos sociais podem de forma inovadora, causar impacto positivo nos locais onde estão inseridos. O estudo destaca a importância do engajamento da comunidade no apoio aos empreendedores sociais e aos atores sociais, para que o sucesso do empreendimento se

consolide. O estudo também destaca a importância dos atores para o engajamento de novos parceiros, pois o sucesso e/ou fracasso deles no empreendimento social pode atrair ou inibir a participação de novos atores (Maclean, Harvey, & Gordon, 2013).

O estudo de Alvord, Brown e Letts (2004), fornece uma análise comparativa de sete casos de empreendedorismo social amplamente reconhecidos como bem-sucedidos. O artigo sugere fatores associados ao empreendedorismo social de sucesso, particularmente aqueles que levam a mudanças significativas nos contextos sociais, políticos e econômicos para grupos pobres e marginalizados. Propõem reflexões sobre as principais inovações, lideranças e organizações, e amplia o conceito de empreendedorismo social que produz transformação social.

Diante da apresentação dos principais conceitos e pesquisas já realizadas no âmbito do empreendedorismo social, na próxima seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos.

Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos metodológicos são o conjunto de métodos científicos que consistem em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se, se possível, em teorias existentes (Richardson, 2012). Esta pesquisa se classifica como descritiva uma vez que busca descrever e analisar os estágios de desenvolvimento do empreendedorismo social no projeto Gastromotiva. Para Kumar (2019), a pesquisa descritiva tenta descrever sistematicamente, uma situação, problema, fenômeno, serviço ou programa.

É considerado como estudo de caso único, que segundo Yin (2005), este tipo de estudo na pesquisa qualitativa justifica-se quando o caso em questão é revelador a respeito do fenômeno que está sendo estudado. Os sujeitos desta pesquisa foram os colaboradores do projeto Gastromotiva, na unidade localizada na cidade de Curitiba, estado do Paraná, Brasil. Estes colaboradores coordenam os trabalhos e as etapas do projeto, bem como a seleção e o encaminhamento dos alunos que participaram pelo projeto. Também compõe os sujeitos da pesquisa a CEO do projeto no Brasil e nas unidades do México e El Salvador, que atua coordenando as operações em todas as unidades da Gastromotiva, além do fundador e idealizador do projeto.

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, documentos institucionais, e observação direta. O roteiro de entrevista utilizado na pesquisa pode ser visto na Figura 1:

Membros da Equipe do Projeto COORD1 e COORD2 correspondentes aos coordenadores do projeto CEO corresponde a CEO do projeto FUND corresponde ao fundador do projeto
5 Estágios do Empreendedorismo Social
IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES
1) O que o motivou a iniciar uma atividade social? 2) Por que você achou que era uma boa ideia, uma que valesse a pena?
AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADES
1) Como se desenvolve a administração do negócio? 2) Quando surgem ideias novas a partir da equipe, como é a aceitação?
FORMALIZAÇÃO DE OPORTUNIDADES
1) Como é feita a seleção de voluntários? 2) Há gestão do voluntariado no projeto?
EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES
1) O que chamou a atenção dos voluntários para que atuassem no projeto? 2) Quais as oportunidades que você identifica que poderiam ser inseridas no projeto? 3) Você também participa da captação de novos parceiros para o projeto?
ESCALABILIDADE DE OPORTUNIDADES
1) Você deixaria o projeto para participar de outro projeto em outra área que não fosse a social? Justifique. 2) Quais são os desafios decorrentes da implantação de projetos em diferentes comunidades? 3) Quais são os critérios para que o projeto possa ser implantado em outras comunidades?

Figura 1: Roteiro de entrevista para os membros da equipe do projeto

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A análise de conteúdo foi o procedimento de análise usado neste estudo, que segundo Kerlinger (1980), trata do processo de análise dos dados como a caracterização, ordenação, manipulação e sumarização de dados. O critério adotado para análise de dados foi categorizando-os de forma a relacioná-los com os fundamentos teóricos e os achados encontrados por meio da análise dos documentos, da observação e pelos depoimentos transcritos. A determinação de variados instrumentos de coleta de dados entre os sujeitos pesquisados propõe a triangulação e validação dos dados.

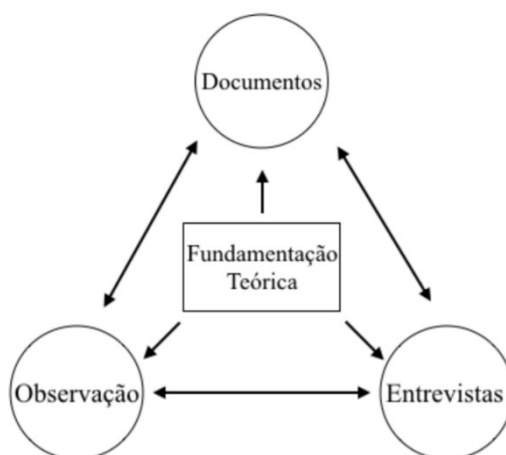


Figura 2: Representação da triangulação dos dados da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Resultados e Discussões

Para atingir o objetivo deste estudo, “analisar os estágios de desenvolvimento do empreendedorismo social no projeto Gastromotiva”, optou-se por utilizar o modelo de estágios do empreendedorismo social proposto por Perrini, Vurro, & Costanzo (2010).

4.1 Gastromotiva

No ano de 2006, o chef de cozinha David Hertz deixou o cargo que ocupava em um restaurante na cidade de São Paulo para ensinar, em uma cozinha montada por ele, culinária para jovens da periferia paulistana, de forma gratuita. Este foi o início do projeto Gastromotiva. Daí surgiu a ideia de utilizar a gastronomia como ferramenta para promover educação, empregabilidade e geração de renda. A primeira iniciativa foi a capacitação em cozinha. Atualmente, o projeto conta com parcerias diversas, tais como capacitação em cozinha para presidiárias (na cidade de São Paulo), educação alimentar para crianças (combate à obesidade infantil), *Refettorio* (em parceria com o projeto “*Food for Soul*” do chef italiano Massimo Bottura) e oficinas de reaproveitamento de alimentos.

4.2 Identificação de Oportunidades

O que motiva os empreendedores sociais não é apenas o ímpeto de realizar um desejo pessoal, mas também o desejo de contribuir para a solução de problemas sociais como corroboram Yunus (2010); Van Ham (2011), o que pode ser percebido pela fala do fundador do projeto.

Depois de viajar pelo mundo em busca do que eu queria para minha vida, eu saí em busca. Eu trabalhava, eu fiz gastronomia, e quando eu entrei na favela de Jaguaré (SP) (eu nunca tinha entrado em uma favela), eu vi um caminho para as pessoas poderem achar um caminho para elas. Na favela eu conheci uma organização com conceito de negócio social, que podia atingir algumas das metas do milênio (da ONU). Percebi que aquilo era uma missão pra mim (FUND).

Problemas sociais despertam nos empreendedores o desejo de engajar-se, de contribuir de alguma forma, seja com o conhecimento adquirido ou por meio de parcerias, na busca de soluções efetivas e imediatas.

Quando você (morava) na Suíça como eu morava antes, a exclusão social não é tão forte. Então, quando eu estava aqui, vendo que as empregadas ganham quase nada no dia a dia, mas tem um trabalho e estão felizes, e nas pessoas que estão na rua, que realmente não tem oportunidades ou conhecendo favelas; eu acho que o que mais me chocou foi essa desigualdade e que a gente tem que encontrar soluções imediatas. Então, acho que era a desigualdade, a falta de oportunidades e o potencial da gastronomia de dar justamente essas ferramentas para mudar isso diretamente. Não daqui a dez anos (CEO).

O estímulo despertado, a motivação, acabam por desencadear o processo do empreendimento social, a etapa inicial, a identificação de oportunidade, que é a conscientização e o reconhecimento da oportunidade, por meio da qual surge a capacidade do empreendedor detectar quando existe oferta ou demanda por um produto ou serviço criador de valor (Kirzner, 1973). Este estágio pode ser percebido na fala do fundador e também da CEO.

É que eu podia fazer uma diferença. Todo ser-humano tem uma empatia, então, quer fazer algo, mas não sabe muitas vezes como. Então, eu queria aqui uma área específica em que eu posso fazer algo e em grande escala. Não é só vir no *Reffettorio*, o que já é bom, porque é uma causa; mas eu via que eu poderia fazer algo de muita escala com o meu conhecimento (CEO).

4.3 Avaliação de Oportunidades

A identificação da oportunidade de iniciar um empreendimento social leva à avaliação desta oportunidade. Embora a decisão de agir derive mais da motivação pessoal do que a análise estrita de custo-benefício, ela é seguida pela avaliação de uma série de meios disponíveis para apoiar a realização sistemática do objetivo específico da mudança social (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006; Certo & Miller, 2008). A avaliação de sua viabilidade econômica é parte desse estágio. Esta preocupação com a viabilidade econômica pode ser destacada na fala do fundador do projeto.

Como que eu vou fazer isso só com doação? Impossível. Você montar uma cozinha... Como que eu vou fazer através de um negócio? O que eu sei fazer? Sei fazer gastronomia. Vou abrir um restaurante? Não. Então eu decidi montar na minha casa. A princípio a gente começou através de um buffet que eu atendia

meus clientes, empresas. Selecionamos cinco jovens. Mas entendemos que o empreendedorismo deveria ser trabalhado mais. A Gastromotiva teria que virar um negócio de fato para poder ajudar estes jovens a replicar o negócio (FUND).

Para ser explorável, uma oportunidade de empreendimento social precisa ser sustentável, ou seja, que tenha o potencial de produzir mudanças duradouras (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006) buscando a independência organizacional (Chell, 2007), desenvolvendo a capacidade de combinar a criação direta de valor econômico com a identificação sistemática de uma gama adequada de provedores de recursos e fontes de financiamento (Dees, 1998). Tornar o projeto sustentável economicamente é uma das preocupações dos gestores do projeto.

Então, começando com o *Reffettorio* Gastromotiva a gente viu nessa área, o desperdício de comida. Não era uma área que a gente trabalhava em si, mas a gente tinha a eco gastronomia – o conceito de gastronomia responsável – mas não o combate contra o desperdício ativo. Então, a gente, agora com o Carrefour, a gente fechou em todos os nossos cursos e, além disso, também na primeira parte, fazer o “*innovation lab*”, onde os alunos e os chefs vão receber um desafio – como no “*masterchef*” em que você tem o box de surpresas –afinal, o que chega, chega – e eles inventam uma receita no momento. Então, essas receitas serão estímulos para uma linha de produtos, no futuro, feita de desperdício (CEO).

O objetivo de incentivar novas ideias e criar produtos a partir de alimentos não utilizados e desperdiçados é criar uma linha de produtos que tenham renda revertida para projetos sociais, e no caso da rede Carrefour, a parceria com a Gastromotiva irá proporcionar uma fonte de renda para o projeto.

4.4 Formalização de Oportunidades

Após os estágios iniciais de identificação e avaliação de oportunidades, naturalmente os projetos e empreendimento sociais direcionam-se para formalização (Johnstone & Lionais, 2004). Criar métodos de trabalho e metodologias de aprendizagem foi uma das preocupações para dar um formato ao projeto Gastromotiva.

Ele é um modelo que já veio pronto, mas que ele é extremamente adaptável. Por que ele é adaptável? Porque, por exemplo, eu não acompanhei isso, mas a gente teve a primeira e a segunda turma com muitos problemas internos na turma, e viu a necessidade de ter mais aulas de cidadania. Então, aumentaram as aulas de cidadania. Acho que ele é modular (COORD1).

A formalização da missão e valores fundamentais, ou seja, as raízes da identidade organizacional capazes de conduzir os passos futuros do processo são particularmente importantes (Gastromotiva, 2017). Houve também a preocupação sobre o enquadramento da atividade empresarial da Gastromotiva. Após analisar qual seria o mais adequado, optou-se pela Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) (Gastromotiva, 2017). Outra

questão, foi em relação ao voluntariado. Durante o desenvolvimento das atividades, muitos estudantes, agentes comunitários, empresas e indivíduos ofereciam-se para trabalhar e colaborar com o projeto. No entanto, não havia espaço para todos, e a solução encontrada pelos gestores foi aceitar voluntários para algumas funções específicas do projeto.

Então, acho que o aprendemos e fazemos melhor são nossas demandas e ir colocando isso para os voluntários que querem se tornar parte, e a gente procura muito tradução agora que ficou internacional porque eu não posso fazer todas as traduções. Então, a gente abriu um espaço para vocês que falam inglês que querem fazer parte do grupo de voluntários que fazem tradução porque não pode depender de uma pessoa. O voluntário te doa tempo, então, tem que criar quase um grupo em cada área que você precisa. Outro dia eu falei para a Samanta que muitos empregados nossos que realmente dão muito certo, são os que começaram como voluntário (CEO).

Devido à visibilidade proporcionada pela divulgação na mídia e a parceria com outros projetos internacionais (*Refettorio*), há grande quantidade de voluntários candidatando-se a trabalhar na Gastromotiva, conforme relatou a CEO. Isto deve-se também aos princípios norteadores do projeto, que faz com que muitos se identifiquem com as causas sociais às quais o projeto está envolvido.

A gente sempre recebe voluntários de todo tipo, da cozinha, da área da saúde, de todo mundo que é... quanto mais pessoas conhecem o projeto, mais pessoas querendo fazer voluntariado você tem. O que a gente faz? A gente adora voluntário. Eu fui voluntário durante um ano e tenho muito orgulho disso. A gente sempre chama aquela pessoa que tem a intenção de fazer um voluntariado, sentar, conversar, explicar como que é o projeto, como que anda, qual é o nosso público, como que acontece. Porque você falar assim: “é um projeto social e aceitamos voluntários” “vai aparecer milhões de pessoas que querem fazer”. Mas só que a hora que você chega dentro do projeto, você vê como que acontece, que o negócio às vezes é pesado, as pessoas acabam saindo. Então, é por isso que a gente tem uma conversa, explica para eles, assina um (COORD2).

Isso reforça a ideia de Maguire, Hardy e Lawrence (2004), de que um processo de empreendedorismo social geralmente ocorre em ambientes inexplorados ou em campos emergentes onde os desequilíbrios sociais coexistem com necessidades sociais não satisfeitas (Maguire, Hardy, & Lawrence, 2004).

4.5 Exploração de Oportunidades

A escolha da natureza da estrutura organizacional do projeto permitiu explorar de forma mais efetiva as oportunidades que se apresentaram em relação ao modo de trabalho, ao voluntariado, à captação de recursos, ao empreendedorismo e à inserção dos alunos no mercado de trabalho. E, segundo a CEO, apesar de o projeto contar com parceiros que viabilizam o funcionamento em todas as sedes e em todas as iniciativas, uma das metas a serem cumpridas

é explorar a oportunidade de impulsionar os negócios sociais que foram originados na Gastromotiva, e também tornar cada sede autossuficiente em relação a geração de renda.

Muitos parceiros falam: “mas a gente não vai patrocinar para os próximos 20 anos, encontre novas formas”. Então, a gente está lançando uma linha de produtos de desperdício. Comidinhas que são super boas, uma geléia que é uma maravilha que vem do *innovation lab* e que pode virar um produto que você compra no varejo. O ideal seria o dia a dia a operacional seja patrocinado pelo negócio social e que todos os novos projetos que acontecem podem ser com parceiros. Quando é para filantropia, projeto social é muito mais difícil. Então, a gente com o *Reffettorio*, que foi um desafio porque a gente gastou demais o dinheiro; a gente se encontrou com uma dívida de 1 milhão. E aí sempre com esse medo de não poder sobreviver o dia depois é muito difícil para um projeto social. Então, ter alguma fonte de ingresso que te dá estabilidade, que pode falar: “tá, eu não faço projeto nesse mês, mas eu tenho dinheiro para sobreviver”. Então, ter essa estabilidade é mais importante (CEO).

Nesta fase do projeto, a forma de trabalho está estabelecida, os cursos e iniciativas mantem-se através de apoio externo, os voluntários preenchem as funções necessárias sem que o projeto precise contratar. A CEO destaca que os gestores agora podem concentrar-se nas áreas estratégicas (a manutenção futura do projeto, a independência financeira e a busca de novos desafios).

Parcerias é algo que também tem estágios. Então, a Cargill, o Carrefour e Coca-Cola, a gente já casou. Mas começou com uma ação. Eles colaboraram sobre uma turma de alunos, depois cresceu para o *Reffettorio*, depois cresceu para. Agora a gente tem uma parceria com o Carrefour de três anos. Se você tem que estar atrás dos parceiros cada vez – que foi o caso até agora – impossível se concentrar no que é mais estratégico (CEO).

Uma das ações que pode ser utilizada como exemplo de exploração de oportunidades foi a associação da Gastromotiva ao *Reffettorio*, projeto italiano que está firmando parcerias com projetos sociais ao redor do mundo. Esta parceria foi firmada para montar um restaurante durante os Jogos Olímpicos do Rio, em 2016. Após os jogos olímpicos, o fundador do projeto participou da implantação do *Reffettorio* em outros países, além de estar desenvolvendo projetos semelhantes ao Gastromotiva em parceria com outros projetos ligados ao “*Food for Soul*”, iniciativa do chef italiano que fundou o *Reffettorio*, segundo a CEO.

4.6 Escalabilidade

Dado o objetivo de maximizar a mudança social, o processo de empreendedorismo social aborda a escalabilidade do modelo, que é crucial para a capacidade da organização de crescer e ser replicada (Dees, Battle Anderson, & Wei-Skillern, 2004). A Gastromotiva iniciou-se em São Paulo no ano de 2006. Seis anos depois, abriu a segunda sede, na cidade do Rio de

Janeiro, em 2012. Expandir era um sonho para o fundador desde o início, no entanto ele queria que o projeto tivesse uma preparação para que pudesse ser similar ao projeto inicial.

A ideia é que seja uma tecnologia livre, eu quero mais é que as pessoas peguem o que a gente sabe, as empresas, se tem uma organização em Brasília, que ele venha e que ele faça lá. Eu apoio, não precisa ser Gastromotiva. Eu acredito que hoje você tem que cofazer as coisas (FUND).

A abertura da segunda sede consolidou o projeto, que começou a ganhar maior visibilidade devido aos resultados (a Gastromotiva ganhou prêmios nacionais e internacionais) além da quantidade de parceiros significativos (grandes empresas de diversos setores da economia). E a consolidação do modelo de tecnologia social pode ser notada pela procura de novos parceiros buscando levar o projeto para outras comunidades, até mesmo fora do país.

É uma tecnologia social que a gente tem e pode ser replicada em qualquer lugar, adaptada no contexto. Uma das coisas que a gente está desenvolvendo – a gente já fez México, África e muita operação. O primeiro piloto que a gente fez de uma franquia social foi em El Salvador. Então, eles têm a responsabilidade, mas eu estou dando uma consultoria, todo o material; eles ligam quando precisam; estamos estudando a marca, e eles estão implementando em El Salvador e isso *O World Future Program* quer aplicar na Turquia e a gente quer desenvolver essa franquia social agora, recuperando toda a metodologia e formalizar para poder vender isso como um produto (CEO).

A escalabilidade de uma inovação social ocorre quando um projeto atinge o nível de desempenho planejado e pode ser implementado em uma escala maior, com vistas a potencializar o impacto social (Dees, 1998). As alianças, além de proporcionarem expansão, também agregam conhecimento no sentido de avaliar se determinadas parcerias serão produtivas ou não.

México eles tinham muito interesse – os chefs – eles: “venham e façam”; a gente: “Tá, tudo bem, mas precisa do dinheiro”. Precisa para operar e abrir têm custos. Então, o primeiro critério foi isso. Depois mostrar os valores. O parceiro tem que vir para o Rio, para São Paulo para ver a nossa operação no dia a dia, e mais até agora, um pouquinho do feeling. Não tem no papel. Tem que ser um parceiro de verdade que quer fazer uma mudança. Isso é difícil. Para a gente, esse formulário se você vai realmente ser parceiro ou não, é mais o feeling e a percepção (CEO).

Os valores e o interesse no social são fundamentais para que a expansão se concretize, pois o interesse dos gestores é de que o projeto atinja positivamente o maior número de cidadãos possível, e o respeito a estes interesses por parte dos parceiros é que vai determinar se os desafios de iniciar um novo projeto em um novo local será bem-sucedido ou não. Diante dos resultados apresentados, a Figura 3, apresenta uma síntese dos estágios de desenvolvimento do empreendedorismo social no projeto Gastromotiva.



IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES (Identificação de Lacunas Sociais)
<p>Todo ser humano tem uma empatia, quer fazer algo, e neste sentido, o estímulo despertado pelo fundador do projeto se deu por meio da gastronomia. O fundador visitou a favela de Jaguaré (SP), e ali surgiu a oportunidade de montar uma cozinha e ensinar culinária para jovens da periferia paulistana, de forma gratuita, atingindo assim o conceito de negócio social, com vistas a promover a educação, a empregabilidade e a geração de renda.</p>
AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADES (Mudança Social Esperada / Viabilidade Econômica)
<p>A decisão de agir deriva mais da motivação pessoal do que a análise estrita de custo-benefício, e com esta energia o fundador nomeou o projeto social de Gastromotiva, e logo começou a fazer parcerias. O primeiro parceiro foi o Carrefour, depois Cargill e Coca-Cola, cujo propósito era incentivar novas ideias e criar produtos a partir de alimentos não utilizados e desperdiçados. Com este contexto foi possível criar uma linha de produtos que tivessem renda revertida para o projeto, atingindo assim a viabilidade econômica.</p>
FORMALIZAÇÃO DE OPORTUNIDADES (Missão Social / Valores Fundamentais)
<p>Optou-se pelo enquadramento chamado de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), cujo foco é a missão social. Criar métodos de trabalho e metodologias de aprendizagem foi preciso para dar um formato ao projeto Gastromotiva. Com a formalização, muitos estudantes, agentes comunitários, empresas e indivíduos ofereciam-se para trabalhar e colaborar com o projeto.</p>
EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES (Modelo de Intervenção)
<p>O projeto explora de forma efetiva as oportunidades que se apresentaram em relação ao modo de trabalho, ao voluntariado, à captação de recursos, ao empreendedorismo e à inserção dos alunos no mercado de trabalho. Principal exploração de oportunidades foi a associação da Gastromotiva ao <i>Reffettorio</i>, projeto italiano que está firmando parcerias com projetos sociais ao redor do mundo.</p>
ESCALABILIDADE DE OPORTUNIDADES (Maximização da Mudança Social na Replicação)
<p>O projeto Gastromotiva decolou, com prêmios nacionais e internacionais. É uma tecnologia social que a gente tem e pode ser replicada em qualquer lugar, adaptada no contexto. Iniciou-se em São Paulo no ano de 2006, a segunda sede, foi na cidade do Rio de Janeiro, em 2012, e franquia social em El Salvador, e operações no México e África.</p>

Figura 3: Síntese dos estágios do empreendedorismo social no projeto Gastromotiva

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Considerações Finais

Ao analisar os estágios de desenvolvimento do empreendedorismo social, verificou-se que a Gastromotiva passou por todos os estágios sugeridos pela literatura (Perrini *et al.*, 2010), desde a concepção, a motivação inspiradora do empreendedor no sentido de identificar um

problema social e mobilizar recursos para resolvê-los, até a última fase, que é o escalonamento de oportunidades. Neste caso, este estudo atingiu o objetivo proposto, que além de evidenciar os estágios do empreendedorismo social na prática, pode tornar conhecido no meio acadêmico como um projeto de grande relevância nacional e internacional.

Portanto, este estudo ajudou a preencher uma lacuna apresentada por Hulgard e Ferrarini (2010), quanto a produção de estudos sobre como o empreendedorismo social contribui para a construção do conhecimento acerca dos limites e possibilidades. Possibilidades estas, que puderam ser vistas, no estágio inicial, com a identificação de oportunidades, que se deu após a visita do fundador a uma favela, quando ele sentiu que havia potencial nos indivíduos que lá viviam, bastava que houvesse oportunidades e alguém que acreditasse neles. O segundo estágio, a avaliação de oportunidades, começou quando o fundador avaliou utilizar seus conhecimentos e a rede de contatos que possuía para iniciar um empreendimento social naquela localidade, de forma que pudesse não somente ajudar as pessoas, mas também gerar renda para que o projeto se sustentasse e pudesse continuar.

O terceiro estágio, a formalização de oportunidades, desenrolou-se por meio do aprimoramento das atividades, definindo os princípios norteadores do projeto, os valores, o enquadramento jurídico da atividade, bem como a questão dos voluntários do projeto. O quarto estágio, exploração de oportunidades, ocorreu de forma natural no projeto, pois os resultados iniciais atraíram outros empreendedores que formaram redes, parceiros que proporcionaram o aporte de recursos financeiros, materiais e de estruturas, o que possibilitou que o projeto se expandisse. No quinto e último estágio do empreendedorismo social, o escalonamento de oportunidades, foi por meio do desejo do fundador que se criou uma tecnologia social capaz de ser replicada em outros contextos, proporcionando mudança e criação de oportunidades para indivíduos de outras localidades.

Por fim, as limitações do estudo foram as barreiras geográficas, tendo em vista que o projeto se expandiu para localidades distantes, impossibilitando a observação e a realização de entrevistas em todas as unidades. Apesar dos relatos dos sujeitos da pesquisa comprovar que os resultados se repetiram de forma semelhante, uma das sugestões para estudos futuros é visitar outras localidades onde o projeto *Gastromotiva* instalou-se. Na continuação sobre a investigação do empreendedorismo social, estudos futuros podem avaliar a relação entre o empreendedorismo social e a geração de inovação social, por meio de outras características das dimensões da inovação social, de modo a avaliar seus efeitos e resultados em contextos em que há maior resistência a mudanças.

Referências

- Agostini, M. R., Vieira, L. M., Tondolo, R. D. R. P., & Tondolo, V. A. G. (2017). An overview on social innovation research: guiding future studies. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(4), 385-402.
- Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260-282.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Baron, R. A., Shane, S. A. (2005). *Entrepreneurship*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Certo, S. T., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51(4), 267-271.
- Chand, V. S. (2009). Beyond nongovernmental development action into social entrepreneurship. *The Journal of Entrepreneurship*, 18(2), 139-166.
- Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25(1), 5-26.
- Cunha, J., Benneworth, P., & Oliveira, P. (2015). Social entrepreneurship and social innovation: A conceptual distinction. In *Handbook of research on global competitive advantage through innovation and entrepreneurship* (pp. 616-639). IGI Global.
- Dees, G. (1998). The meaning of 'social entrepreneurship'. Center for Social Innovation, *Stanford Graduate School of Business*.
- Dorado, S. (2006). Social entrepreneurial ventures: different values so different process of creation, no?. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(04), 319-343.
- Gastromotiva. Disponível em: <http://www.gastromotiva.org>. Acesso em: 13 Jan. 2022.
- Hulgard, L., & Ferrarini, A. V. (2010). Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública?. *Ciências Sociais Unisinos*, 46(3), 256-263.
- Jackson, S. J., & Harrison, G. J. (2011). Social entrepreneurship: concepts and implications for problem solving. *Social Entrepreneurship*, 1-24.
- Jenner, C. (2012). Business and education: powerful social innovation partners. *Social Innovation Review*.
- Johnstone, H., & Lionais, D. (2004). Depleted communities and community business entrepreneurship: revaluing space through place. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(3), 217-233.

- Kerlinger, F. N. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. Epu.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: *University of Chicago Press*.
- Kumar, R. (2019). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. Sage Publications Limited.
- Kummitha, R. K. R. (2016). Social Entrepreneurship as a Tool to Remedy Social Exclusion: A win-win scenario?. *South Asia Research*, 36(1), 61-79.
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur* (No. 25). Demos.
- Macleon, M., Harvey, C., & Gordon, J. (2013). Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. *International Small Business Journal*, 31(7), 747-763.
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5), 657-679.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). *Social entrepreneurship: The case for definition*. Stanford, CA: *Stanford Social Innovation Review*.
- Muhamad, N. S. A., & Adham, K. A. (2013). Social entrepreneurship as transformative service for societal well-being. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 39.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated*.
- Perrini, F., Vurro, C., & Costanzo, L. A. (2010). A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), 515-534.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461.
- Richardson, R. J., & Peres, J. D. S. (2012). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 14. reimpr. São Paulo: *Atlas*.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351.

- Santos, S. C., Curren, L., & Caetano, A. (2010). Cognitive maps in early entrepreneurship stages: from motivation to implementation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 11(1), 29-44.
- Schumpeter, J. A. (1982). Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: *Abril Cultural*.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shintani, D. (2011). The role of business actor for social innovation from CSR perspectives. *Fostering Innovation to Address Social Challenges*, 65-68.
- Smith, I. H., & Woodworth, W. P. (2012). Developing social entrepreneurs and social innovators: A social identity and self-efficacy approach. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 390-407.
- Tan, N. T. (2004). Social entrepreneurship: Challenge for social work in a changing world. *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*, 14(2), 87-98.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2001). The focus of entrepreneurial research: contextual and process issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 57-80.
- Van Ham, C. (2011). Social entrepreneurs: Visions, ideas and collaborations. *Fostering Innovation to Address Social Challenges*, 37-44.
- Witkamp, M. J., Raven, R. P., & Royakkers, L. M. (2011). Strategic niche management of social innovations: the case of social entrepreneurship. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(6), 667-681.
- Yin, R. K. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 Edição. Porto Alegre: *Ed Bookman*.
- Yunus, M. (2010). *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. PublicAffairs.

Submetido em: 01.06.2021

Aceito em: 11.02.2022