UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

WILLIAM MARTINS DE GOUVEIA

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL E CONTABILIDADE: UMA VISÃO SOBRE A
PARTICIPAÇÃO E IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE NOS NEGÓCIOS
SOCIAIS**

SÃO PAULO

2016

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Ariovaldo dos Santos
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Luiz Paulo Lopes Fávero
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade

WILLIAM MARTINS DE GOUVEIA

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL E CONTABILIDADE: UMA VISÃO SOBRE A
PARTICIPAÇÃO E IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE NOS NEGÓCIOS
SOCIAIS**

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade, da Universidade de São
Paulo, como requisito para obtenção do grau de Mestre em
Ciências,

Área de concentração: Controladoria e Contabilidade.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Silvia Pereira de Castro Casa Nova

Versão Corrigida

(Versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Gouveia, William Martins

Empreendedorismo social e contabilidade: uma visão sobre a participação e importância da contabilidade nos negócios sociais / William Martins Gouveia. – São Paulo, 2016.

141 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2017.

Orientador: Silvia Pereira de Castro Casa Nova.

1. Empreendedorismo social 2. Contabilidade de microempresas
3. Divulgação de informações financeiras 4. Transparência I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 361.2

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Nome: William Martins de Gouveia

Título: Empreendedorismo Social e Contabilidade: uma visão sobre a participação e importância da contabilidade nos negócios sociais

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Ciências,

Área de concentração: Controladoria e Contabilidade.

Aprovado em: ____ / ____ / ____.

Banca Examinadora

Prof.^a Dr.^a _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof.^a Dr.^a _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof.^a Dr.^a _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof.^a Dr.^a _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

À minha orientadora:

Nos demais,
todo mundo sabe,
o coração tem moradia certa,
fica bem aqui no meio do peito,
mas comigo a anatomia ficou louca,
sou todo coração.
(Maiakóvski)

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a minha família, as pessoas que com tanto zelo tentaram me moldar em um ser humano digno, a meus pais que souberam balancear amor e educação em uma conta sem resultado certo. É uma felicidade e uma responsabilidade muito grande ser o primeiro de uma família que descende de imigrantes europeus e migrantes nordestinos a almejar tal título. Meu orgulho por descender das mãos que construíram esse país é grande demais para poder expressar aqui, assim como a felicidade de ver que em meu país já é possível que filhos de operários sejam acadêmicos. Sou o primeiro de minha família, mas ainda existem muitas famílias para as quais esse posto ainda é uma realidade muito distante. Ofereço esse trabalho a elas também, certo de que farei minha parte para que cada vez mais o conhecimento seja um direito de todos e não um privilégio de poucos. Agradeço aos meus amigos, a família que eu escolhi, estes que nem sempre estiveram presentes fisicamente, mas que sempre souberam se fazer notar, seja por meio de mensagens carinhosas ou de lembranças felizes. Agradeço imensamente à minha orientadora, minha maior e melhor descoberta na USP, aos meus professores, que também tiveram especial contribuição na soma que eu sou, aos funcionários em geral que contribuem imensamente para a realização de nossos trabalhos e que nem sempre recebem o reconhecimento merecido. Finalmente agradeço ao meu país, que através da figura do CNPq contribuiu imensamente para com a minha formação, investindo em mim e em tantos outros na esperança da construção de uma sociedade brasileira mais justa e abrangente.

Sonho com o dia em que todos os negócios serão sociais, não necessariamente por vontade própria, mas por pressão de uma sociedade que não aceitaria empresas que não o fossem.

Rosa Maria Fischer

RESUMO

Gouveia, W. M. (2016). *Empreendedorismo Social e Contabilidade: uma visão sobre a participação e importância da contabilidade nos negócios sociais*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

O empreendedorismo social surge como uma nova forma de empreender, preocupado acima da geração de valor econômico, com o potencial de acréscimo de valor social incutido em determinado setor da sociedade. As micro e pequenas empresas vêm sendo objeto de estudo da contabilidade ao longo do tempo, porém os negócios sociais não parecem estar recebendo atenção devida tendo em vista serem um tipo inovador de negócio, que se preocupa com a transformação de uma sociedade que cada vez mais se questiona sobre os impactos ambientais e de desigualdade social causados pelo sistema econômico vigente. Neste sentido, o presente estudo teve por objetivo analisar o estado atual de interação entre a contabilidade e empreendedores sociais e, para além disso, indagar de quais formas um uso mais qualitativo da contabilidade pode assegurar o êxito deste tipo de negócios. O trabalho coletou seus dados por meio de entrevistas semiestruturadas com empreendedores sociais e profissionais de contabilidade que prestam serviços a esses empreendedores. Como resultado da análise das entrevistas, pôde-se vislumbrar um cenário de distanciamento entre a contabilidade e os negócios sociais. Porém já existem profissionais atentos a essa nova vertente de negócio, profissionais contábeis que enxergam um papel de destaque desse tipo de empreendimento por seu caráter de transformação social. Pretende-se com a pesquisa, além de outras coisas, agregar visibilidade aos negócios sociais, despertar maior interesse pelo tema nas pesquisas em contabilidade e conscientizar os empreendedores sobre os benefícios que o uso de uma contabilidade de qualidade pode trazer para seus negócios.

Palavras-chave: empreendedorismo social, contabilidade de microempresas, transparência, divulgação de informações financeiras.

ABSTRACT

Gouveia, W. M. (2016). *Social Entrepreneurship and Accounting: A View about the Participation and Importance of Accounting in Social Business*. Master's Degree Dissertation, Post-graduation Program in Controllershship and Accounting, College of Economics, Business and Accounting, University of São Paulo, São Paulo.

Social entrepreneurship emerges as a new way of undertaking, preoccupied not only with the generation of economic value, but also with the potential for added social value instilled in a sector of society. Micro and small enterprises have been an increasingly research subject in accounting over time, but social businesses do not seem to be receiving proper attention due to being an innovative type of business, one that concerns itself with the transformation of a society that increasingly ponders on the environmental impacts and social inequality caused by the current economic system. In this sense, the present study aimed to analyze the current state of interaction between accounting and social entrepreneurs and, in addition, to question in which ways can a more qualitative use of accounting ensure the success of this type of business. This work collected its data through semi-structured interviews with social entrepreneurs and accounting professionals who provide services to these entrepreneurs. Through the analysis of the interviews, we could notice a scenario in which there is still some distance between accounting and social businesses. However, there are already some professionals paying attention to this new kind of business, accounting professionals who see a prominent role in this type of enterprise for its character of social transformation. The aim of the research is to add visibility to social affairs, to raise awareness of the topic in accounting research, and to make entrepreneurs aware of the benefits that the use of quality accounting can bring to their business.

Keywords: social entrepreneurship, micro business accounting, transparency, dissemination of financial information.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	14
LISTA DE FIGURAS	15
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	16
1. INTRODUÇÃO	17
2. REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1. Empreendedorismo Social	23
2.2. Contabilidade para pequenos negócios	25
2.3. Empreendedorismo Social e contabilidade	27
3. METODOLOGIA	31
3.1. Os sujeitos da pesquisa e a estratégia de coleta de evidências	31
3.2. O instrumento de coleta de evidências	32
3.3. Análise e interpretação de evidências	35
4. ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS	37
4.1. Empresa 1	37
4.2. Empresa 2	44
4.3. Empresa 3	51
4.4. Empresa 4	55
4.5. Empresa 5	59
4.6. Empresa 6	61
4.7. Empresa 7	64
4.8. Empresa 8	69
4.9. Empresa 9	74
4.10. Análise Comparativa	78
4.10.1. Quanto ao Perfil das Entrevistadas	78
4.10.2. Quanto a Participação dos Contadores na Abertura dos Negócios	80
4.10.3. Quanto ao Uso de Informações Contábeis na Tomada de Decisões	80
4.10.4. Quanto a Mensuração de Impacto Social	81
4.10.5. Quanto aos Serviços Prestados pelos Contadores	81

4.10.6. Quanto a Crença na Importância da Contabilidade para o Negócio	82
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	87
Apêndice 1	91
Apêndice 2	99
Apêndice 3	105
Apêndice 4	110
Apêndice 5	116
Apêndice 6	121
Apêndice 7	124
Apêndice 8	130
Apêndice 9	135

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Relação de Entrevistas

32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Alcance dos Negócios Sociais

20

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNAE: Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNPJ: Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CNPq: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FAPESP: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
GEM: *Global Entrepreneurship Monitor*
MPes: Micro e Pequenas Empresas
ONG: Organização Não Governamental
ONU: Organização das Nações Unidas
Sebrae: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TPM: Tensão Pré-Menstrual

1. INTRODUÇÃO

O termo empreendedorismo, segundo Dees (1998), apesar de ser entendido como o ato de reger um novo negócio, vai muito além disso, possuindo uma rica história e um significado muito mais importante. Sendo assim, vem ocupando há bom tempo papel de destaque entre as preocupações de pesquisa (Dahlander & Gann, 2010; Grimaldi, Kenney, Siegel, & Wright, 2011; Welter, 2011).

A palavra empreendedor surgiu na economia francesa dos séculos XVII e XVIII, e seu uso e consequente significado foi aplicado pelo economista francês Jean Baptiste Say, que definiu empreendedor como sendo “aquele que leva recursos econômicos de uma área de menor para uma de maior produtividade e rendimento” (Dees, 1998), ou seja, alguém capaz de enxergar uma oportunidade de negócio que seja capaz de beneficiar a si e a um conjunto de pessoas através da transformação dos recursos.

Nos últimos anos o número de empreendedores em nosso país vem aumentando, se firmando como uma parcela significativa do PIB. Em 2013, de acordo com a pesquisa mundial *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2013), o Brasil ocupava o 3º lugar no ranking mundial em número de empreendedores, sendo que, 71,3% dos empreendedores eram considerados como iniciais e declararam ter aberto seus empreendimentos por oportunidade (GEM, 2013).

Existem diversos tipos de empreendimentos e tipos de empreendedorismo abarcados no termo empreender que, como por exemplo, empreendimentos de indústrias extrativas, de transformação, serviços orientados para negócios ou para o consumidor. O relatório GEM (2013) aponta como principais atividades dos empreendedores no Brasil, entre outras, comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios, restaurantes e outros serviços de alimentação e bebidas, serviços domésticos, manutenção e reparação de veículos automotores.

Dentro desta gama de possibilidades destaca-se o empreendedorismo social que surge como fruto dos desafios de ordem social e ambiental apresentados como consequência do sistema econômico vigente. Esses problemas até então ignorados ou subestimados, passam a estar cada vez mais no foco das discussões e abarcados na atuação de empresas, do governo e da sociedade civil. As consequências provocadas pelo aumento das desigualdades sociais e do desgaste dos recursos naturais são alguns exemplos da abrangência dessas discussões (Rosolen, Tiscoski, & Comini, 2014).

Assim empreendimentos sociais representam uma tentativa de prover respostas e soluções a esses desafios, tendo como intuito a geração de valor social e/ou ambiental além do

valor econômico. Segundo Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), esses empreendimentos se definem como sendo uma atividade inovadora com um objetivo social, podendo ocorrer no setor privado, no terceiro setor ou em organizações híbridas. E é com tal definição que o presente estudo trabalhará.

Já para Dees (1998) empreendedores sociais são aqueles que desempenham um papel de agentes de mudança no meio social:

- Adotando a missão de criar e sustentar valor social (não somente valor privado);
- Buscando e perseguindo incansavelmente novas oportunidades de servir a essa missão;
- Se engajando em um processo de inovação, adaptação e aprendizagem contínuos;
- Agindo com determinação sem se deixar limitar pelos recursos ora a disposição, e
- Exibindo um elevado senso de transparência nas prestações de contas para com os indivíduos atingidos e sobre os resultados criados.

Apesar da definição proposta, Dees (1998) reconhece que esta é uma definição idealizada, e que nem todos os empreendedores serão capazes de demonstrar todos esses pontos ao mesmo tempo e os demonstrarão em diferentes graus. Porém quanto mais próximos os empreendedores sociais chegarem de demonstrar essas características, mais se enquadrarão no modelo que se espera dos mesmos.

Existe ainda uma confusão na definição de uma terminologia única sobre o tema, apontada por Comini, Barki, e Aguiar (2012), que é justificada por Rosolen et al. (2014) como sendo fruto dos diferentes tipos de negócios (como de cunho assistencial, de saúde, educacional, habitacional e outros) que podem se enquadrar nessa categoria, dados diferentes contextos econômicos, políticos e sociais das regiões em que se implantam. Além do fato de que podem surgir concepções particulares ligadas à visão de cada setor sobre o conceito criadas pelos diversos segmentos da sociedade nos quais o tema se origina. Por exemplo, no setor educacional a visão do empreendimento social e seu alcance pode ser concebido de forma a contrapor conceitos utilizados em negócios no setor habitacional.

Tem-se uma relação direta do termo empreendedorismo social com o termo transformação social, assim como tratado em trabalhos anteriores (de Sousa, Gandolfi, & Gandolfi, 2011; Borzaga, Depedri, & Galera, 2012; Barki, Comini, Cunliffe, Hart, & Rai, 2015), visto que os negócios provenientes desse ramo têm como intuito preencher lacunas sociais que o Estado não seja capaz de atender, trabalhando com intuito de contribuir socialmente para determinada causa. Assim, torna-se possível o reconhecimento da importância do tema para o momento atual da sociedade, que conforme apontam Moura, Comini, e Teodósio

(2015), passa por questionamentos de cunho ético e humano sobre o uso indiscriminado de recursos naturais e do crescente aumento de desigualdades sociais.

Diante deste panorama de transformação social e consequente importância desse tipo de negócio surge a inquietação de qual seria o papel da contabilidade na gestão desses empreendimentos de relevância para a melhoria social.

Nota-se que há extensa literatura no que tange ao tratamento e reconhecimento desses novos negócios e de sua importância para a sociedade, que são vistos como alternativas viáveis ao modelo capitalista exploratório vigente quase que na totalidade das organizações, trabalhando a favor dos empreendedores, mas sem ter como objetivo principal o lucro (dos Santos-Silva, Martins, & Neto, 2014; Comini et al., 2012; dos Santos-Silva, Martins, Tedeschi, & Neto, 2015).

Porém, o tema, aparentemente, ainda não despertou atenção na comunidade contábil brasileira que se dedica em sua literatura a contabilidade para micro e pequenos negócios, investigando os motivos de sua mortalidade elevada nos primeiros anos, o potencial de consultoria para esses negócios, entre outros pontos que também seriam de interesse na realidade dos negócios sociais (Isidoro, Facci, Espejo, & Garcias, 2012; Vaz, Espejo, Nova, & Voese, 2015; Kos, Espejo, Raifur, & Anjos, 2014; Silva, 2015), talvez sem enxergar nos negócios sociais um tipo específico de empreendimento que é considerado de extrema importância, por seu já citado potencial de transformação da sociedade.

Os empreendimentos sociais, assim como muitos dos micro e pequenos negócios, apresentam um alto nível de mortalidade nos primeiros anos de atividade, de aproximadamente 25% para pequenos negócios (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae], 2013). Fato que, aqui pretende-se defender, poderia ser evitado em grande parte das vezes com devido acompanhamento e atenção por parte dos profissionais contábeis e iniciativa e esclarecimento por parte dos empreendedores.

O problema parece se agravar a partir do momento que a grande maioria dos empreendedores não têm conhecimento dos benefícios que um acompanhamento contábil de qualidade pode acarretar (Bonacim, da Cunha, & Corrêa, 2009). Assim o ciclo se mantém: contadores prestam serviços básicos, pois segundo os mesmos os clientes não estão dispostos a pagar por maior qualidade no serviço prestado ou por serviços mais complexos, e os clientes não têm conhecimento do que estão sendo privados de conhecer com informações contábeis mais elaboradas (Bonacim et al., 2009).

Conforme anteriormente citado, Dees (1998) afirma que o empreendedor social deve exibir um elevado senso de transparência nas prestações de contas para com os indivíduos

atingidos e sobre os resultados obtidos pelo empreendimento. A contabilidade se mostra de vital importância para a prestação de contas de seus negócios, para quitação de sua responsabilidade para com os apoiadores e investidores e para a transparência sobre o alcance da causa social a que se propõe.

O ponto se mostra mais relevante ainda quando partimos da constatação de que muitos dos negócios sociais ainda dependem de fontes externas de financiamento e sustentação, como, por exemplo, fundos de investimento voltados para esse tipo de negócios. Seria razoável de se esperar então que os empreendedores sociais teriam menos dificuldade para encontrar investidores e se manter financeiramente no mercado de atuação com demonstrações o mais transparentes possível e que assegurassem aos múltiplos *stakeholders*, ou grupos de interesse, o potencial de sobrevivência e de impacto social do empreendimento, bem como dos resultados econômicos e sociais alcançados.

Portanto, jaz nesse nicho o potencial de contribuição da contabilidade aos negócios sociais. Negócios que têm necessidades específicas de sustentar sua relevância e potencial de transformação social, por meio da *accountability*, com a mensuração e divulgação de seus resultados econômicos e sociais, se utilizando do poder de transmissão informacional da contabilidade como forma de comprovação de sua importância e impacto em seu meio de atuação, conforme sistematizado na Figura 1.

Figura 1 - Alcance dos Negócios Sociais

Fonte: Produção própria

Partindo do cenário apresentado na Figura 1, o presente trabalho deseja responder à seguinte questão de pesquisa: como a contabilidade atualmente interage com os empreendimentos sociais?

Para poder chegar a uma resposta para tal questão, proponho a realização de entrevistas com empreendedores sociais de diferentes áreas e diferentes regiões e com profissionais contábeis que prestem serviços a esses negócios, com o objetivo de analisar o estado atual de interação entre a contabilidade e os negócios sociais e, para além disso, indagar de quais formas um uso mais qualitativo da contabilidade pode contribuir no alcance do êxito deste tipo de negócios.

Espera-se com a problemática proposta: (1) despertar um maior interesse no tema por parte dos contadores e dos pesquisadores em contabilidade; (2) contribuir para a visibilidade dos negócios sociais; (3) despertar nos empreendedores uma consciência mais apurada sobre o que é a contabilidade e quais seriam os potenciais benefícios que a valorização e adequada utilização da mesma poderia lhes trazer; e, (4) oferecer subsídios para a estruturação de um modelo contábil que auxilie uma prestação de contas mais eficaz dos resultados econômicos e sociais alcançados por esses empreendimentos aos seus diversos apoiadores.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Quanto à revisão de literatura que apoia esse estudo, optou-se por separá-la em três tópicos que juntos conduzem a discussão a que o trabalho se propõe, sendo eles: o histórico do empreendedorismo social e sua relevância, o panorama da contabilidade voltada para pequenos negócios e, por fim, a relação entre a contabilidade e os negócios sociais.

2.1. Empreendedorismo Social

A pesquisa de Dees (1998) se apresenta como um marco no tema do empreendedorismo social. Sendo um dos primeiros trabalhos no tema ele vem servindo de referência para novos trabalhos até os dias atuais.

Dees (1998) começa por ressaltar a importância dos negócios sociais em meio um cenário de ineficiência por parte do Estado de suprir as necessidades sociais requeridas. Segundo o mesmo “os empreendedores sociais são necessários para desenvolver novos modelos para um novo século”. Passa pela confusão que o termo pode causar por suas diferentes definições como, por exemplo, ser tido como negócios que não visam lucros por uns enquanto para outros negócios sociais tem sim uma expectativa de lucros, apesar de não ser sua principal preocupação.

Após investigar as distinções e semelhanças entre empreendimentos convencionais e sociais, Dees (1998) termina por dar sua definição de empreendedorismo social, deixando claro que qualquer definição deveria refletir a necessidade de um substituto para o comportamento de mercado que funciona para os empreendedores convencionais. Sendo assim, propõe sua definição de empreendedorismo social com base no que se espera de seus empreendedores, conforme citado anteriormente.

Em seu trabalho Austin et al. (2006) investigam as diferenças entre o empreendedorismo social e o comercial, sob uma abordagem prevalecente proveniente do empreendedorismo comercial, destacando na análise as principais diferenças e similaridades encontradas e justificando a pesquisa pelo empreendedorismo ter se apresentado como o motor que vinha a impelir boa parcela do crescimento do setor dos negócios, além de ser a força motriz responsável pela rápida expansão do setor. O trabalho se destaca por sua abordagem comparativa, propiciando uma visão lógica para iniciantes no tema de empreendedorismo social.

Já de Sousa et al. (2011) analisam o potencial de transformação do empreendedorismo social para a inovação e desenvolvimento local, se propondo a estudar as dimensões capazes de sinalizar o grau de Empreendedorismo Social presente nos Empreendimentos Econômicos Solidários brasileiros. Sendo que as dimensões estudadas abrangeram: oportunidades, inovação, autogestão, valor econômico, valor social e desenvolvimento sustentável.

Os autores concluíram que estas iniciativas são orientadas pela necessidade de gerar renda em função do atendimento imediato das necessidades básicas dos envolvidos e que não apresentam características contrárias ao empreendedorismo social, tendo como um dos principais desafios, o de criar contextos favoráveis à organização socioeconômica e política de cidadãos que compartilham mais carências que recursos para a construção e manutenção de um projeto associativo que gere tanto valor econômico, quanto valor social, para um desenvolvimento local sustentável.

Por sua vez, Borzaga et al. (2012) contribuem com a teoria da área ao passo que dão visibilidade ao fato de as teorias econômicas tradicionais, por enfocarem quase que exclusivamente em organizações maximizadoras de lucros, não serem capazes de explicar as organizações sociais, que se mostram dignas de atenção por sua crescente relevância. Sugerem, então, a reflexão por parte dos pesquisadores sobre uma nova abordagem econômica ampla, capaz de explicar tal variedade organizacional. O novo arcabouço analítico proposto pelos autores baseia-se em desenvolvimentos recentes, principalmente evolutivos e comportamentais, das teorias da empresa, que passa a ser interpretada como um mecanismo de coordenação da atividade econômica cujos objetivos não coincidem forçosamente com a maximização de lucros.

Já Comini et al. (2012) analisam em seu estudo a confusão de definições sobre o tema empreendedorismo social, alegando que como todos os fenômenos novos, diferentes autores conceituam os negócios sociais com visões distintas. Propõem-se então a apresentar e caracterizar três perspectivas diferentes de definições de negócios sociais: o europeu, o norte-americano e as perspectivas de países emergentes e concluem com a ideia de que todas têm características semelhantes, mas também algumas diferenças relevantes que são mais do que apenas geográficas, e que, no Brasil, com o campo dos negócios sociais em construção, torna-se natural que se recorra a diferentes influências conceituais para lidar com uma realidade complexa e desafiadora.

Quanto ao perfil dos empreendedores sociais, de Sousa, Bueno, de Sousa, e dos Santos (2014a) e de Sousa, Bueno, de Sousa, e dos Santos (2014b) pela observação de empreendedores em Uberlândia nos permitem um vislumbre do cenário nacional. Os autores investigaram os

empreendedores com base em uma abordagem tridimensional, composta por: individual (necessidades, valores, competências), organizacional (liderança, cultura) e ambiental (socioeconômico, sociocultural, político). Os resultados sinalizaram que as três dimensões se inter-relacionam, porém, com ênfase na individual. No quesito organizacional houve predominância na liderança orientada para o relacionamento e na dimensão ambiental, os empreendedores têm dificuldades em analisar o ambiente socioeconômico para fins estratégicos, corroborando mais uma vez com a ideia proposta de que a contabilidade teria papel de importância no aconselhamento desses empreendedores.

Barki et al. (2015) discorrem sobre o aumento do interesse pelo tema dos negócios sociais tanto por parte do mercado quanto pela academia e têm dois principais objetivos: analisar retrospectivamente a literatura na área e apresentar prospectivamente temas que acreditam que serão foco de futuras pesquisas com relação aos empreendimentos sociais. Entre estes temas dá-se destaque ao ponto de pesquisa do ecossistema dos negócios sociais que segundo os autores levaria em consideração questões como “Qual o papel do governo, incubadoras, aceleradores, investidores e outros agentes?” (Barki et al., 2015), ponto onde se considera que o estudo proposto aqui se encaixaria.

Segundo Miltenburg (2015), conceituar empreendedorismo social é muito difícil, negócios sociais são frequentemente tidos como negócios que criam valor e impacto social, porém esses dois conceitos permanecem mal definidos e ambíguos, com vista nesse problema o trabalho se propôs a descrever como os negócios sociais criam valor, qual é seu impacto e o que isso implica para sua gestão e conceituação.

Ao fim de seu estudo Miltenber (2015) encontra que negócios sociais criam valor através da construção de redes complexas com seus usuários, se utilizando de feedbacks para a manutenção e melhoria de seus modelos de negócio com o intuito de aumentar seu potencial de criação de valor.

2.2 Contabilidade para pequenos negócios

Bonacim et al. (2009) ressaltam a importância das micro e pequenas empresas (MPEs) para o crescimento e desenvolvimento econômico de qualquer nação e optam por investigar, dado o alto nível de mortalidade nos primeiros anos de funcionamento, quais seriam os principais fatores propulsores dessa mortalidade de MPEs. Os autores concluíram que a mortalidade ocorre devido a um conjunto de fatores associados que, acumulados, contribuem para o fenômeno. Os principais deles são os seguintes: falta de planejamento prévio; escassez

de linhas de crédito; baixa demanda por seus produtos e serviços; elevada carga tributária. Pretende-se utilizar no trabalho aqui proposto o enfoque do uso da contabilidade desde a fase de planejamento do empreendimento como forma de assegurar uma maior chance de sobrevivência do negócio.

Isidoro et al. (2012) abordam o tema de contabilidade em negócios não-convencionais analisando o uso de ferramentas gerenciais por cooperativas de agronegócios. As formas de gerenciamento variam, sendo que algumas apresentam melhores desempenhos que outras. Assim, o trabalho busca identificar se as ferramentas gerenciais que são utilizadas pelas cooperativas impactam ou não no seu resultado. Identificou-se que as cooperativas vêm utilizando artefatos de contabilidade. Porém, dentre as cooperativas analisadas, o desempenho não dependeu da utilização de artefatos mais avançados de contabilidade. Com isso vemos que o trabalho poderia servir de incentivo aos negócios sociais no sentido de também se utilizarem mais efetivamente da contabilidade. Porém há que se investigar o uso de ferramentas que garantam impacto positivo no resultado.

Em seu estudo, Kos et al. (2014) destacam a importância das micro e pequenas empresas (MPEs), sendo que as mesmas respondem por cerca de 91% dos empregos e 27% do Produto Interno Bruto. Os autores chamam atenção para o fato de que, no entanto, apesar da importância das MPEs, nota-se um interesse ainda pequeno no sentido de conhecer, analisar e propor alternativas para esse segmento empresarial por parte dos órgãos competentes e profissionais que poderiam contribuir para o crescimento, entre eles os contadores. Sendo assim o trabalho tem por objetivo verificar se os gestores das MPEs recebem, compreendem e utilizam informações contábeis, relacionadas a decisões de investimento, compras, custos, formação de preços e indicadores econômico-financeiros, entre outras, em seu processo de gestão.

Três construtos foram investigados por Kos et al. (2014): (1) compreensão da informação; (2) utilização da informação; e (3) recebimento da informação e relacionamento entre gestor e contador. Os resultados mostraram que os gestores recebem apenas parte das informações que consideram necessárias e úteis, não as compreendem totalmente, porém as usam como subsídio em seu processo decisório, dentro do limite de sua compreensão. Ainda se observou que o nível de formação do gestor interfere na compreensibilidade da informação.

Vaz et al. (2015) encontraram resultados similares em sua pesquisa que, se apoiando no fato de que o processo de decisão há tempos é influenciado pela contabilidade gerencial (provedora de informações necessárias para mostrar a realidade das empresas), teve por objetivo investigar do ponto de vista da relação comunicacional entre empreendedor e contador, quais aspectos comportamentais têm influência na compreensão e uso da contabilidade

gerencial no processo de tomada de decisão dos micro e pequenos empreendedores. Mais que somente informar os autores consideram que é essencial considerar a relação entre informação e usuário, sabendo quem ele é, o que ele precisa saber e o que ele já sabe. Sendo assim, o objetivo do trabalho se baseia em investigar uma certa barreira entre os usuários das informações contábeis e as informações em si que os autores alegam perceber.

Em seus resultados Vaz et al. (2015), alegam ter encontrado indicações de que os aspectos comportamentais que influenciam no entendimento e uso da contabilidade gerencial durante o processo de tomada de decisão são: disponibilidade do contador em resolver questões com empreendedores, linguagem clara e simples, redução do uso de termos técnicos, aproximação da contabilidade das atividades administrativas rotineiras, valorização da contabilidade pelos contadores, por meio da adoção de uma postura de esclarecer seus clientes da importância de se ter informações precisas e relevantes para a tomada de decisão e valorização da contabilidade pelos empreendedores, visualizando seu potencial informacional, desvinculando o uso da contabilidade somente como instrumento fiscal.

Nesse sentido que o trabalho aqui proposto gostaria de também poder analisar o uso e compreensão da contabilidade pelos empreendedores sociais. Espera-se também encontrar um cenário em que características pessoais e comportamentais do empreendedor social interfiram no grau de utilização e compreensão da contabilidade.

2.3 Empreendedorismo social e contabilidade

Um dos intuitos do trabalho é ressaltar a importância dos empreendimentos sociais para a contabilidade e a importância da contabilidade para os empreendedores, crendo em um potencial de colaboração para a maximização do alcance dos objetivos e estabelecimento dos empreendimentos.

Nesse sentido, Somers (2005) apresenta a utilização de um *Balanced Scorecard* adaptado para o uso de empreendimentos sociais e conclui, com base na aplicação em campo, que o *Balanced Scorecard* pode ser adaptado para contar a história do empreendimento social, que cria uma linguagem comum com a qual os empreendimentos podem compartilhar e comparar experiências, mesmo que pertençam a ramos de atividade diferentes, e que com o uso do *Balanced Scorecard* para empreendimentos sociais, as organizações se tornam melhores negócios ao passo que o mesmo funciona como um indicador para o crescimento da receita, redução de custos e maior engajamento dos *stakeholders* e se tornam capazes de demonstrar o valor social criado aos seus *stakeholders*.

Hines (2005) investiga o sistema de suporte aos empreendimentos sociais, apresentando o ponto de vista de um banco de investimentos que financia negócios sociais no Reino Unido. Tem por objetivo relacionar os desafios identificados por empreendedores sociais em suas tentativas de se estabelecer, se desenvolver e ter acesso ao suporte necessário para ser capaz de atingir seus objetivos sociais, econômicos e ambientais. Os entrevistados se queixaram de falta de aconselhamento, mesmo que básico, para o desenvolvimento e estabelecimento de seus negócios e obtenção de aporte financeiro.

Complementarmente, Nicholls (2009) aborda o uso da contabilidade como ferramenta de divulgação dos resultados dos empreendimentos e a maior chance, consequentemente, de conseguir financiamentos. Ou seja, o trabalho analisa as práticas de divulgação dos resultados utilizadas por empreendedores sociais em termos de seus contextos institucionais e objetivos estratégicos. Segundo Nicholls (2009), estas práticas de divulgação não somente representam o desempenho financeiro, mas também divulgam informações menos visíveis e contingentes sobre os impactos e resultados sociais e ambientais. Além disso, elas agem como objetos simbólicos que expressam a orientação de mercado de muitos empreendimentos sociais, que visam proporcionar uma divulgação mais completa e transparente sobre uma variedade de indicativos de performances de impacto.

Como resultado, o trabalho de Nicholls (2009) propõe um novo construto teórico que chama de *'Blended Value Accounting'*, que trata de um espectro de lógicas de transparência usadas por empreendedores sociais para conseguir acesso a recursos de *stakeholders* estratégicos e para atingir sua missão organizacional. Tal construto apresenta grande potencial de uso por esta pesquisa, servindo como mais uma ferramenta contábil potencial a ser utilizada pelos empreendedores, representando um meio de obtenção de investimento baseado em divulgação de resultados e impactos sociais/ambientais.

Cruz (2014) em sua dissertação de mestrado teve como objetivo analisar como as tensões entre objetivos sociais e financeiros, inerentes a contabilidade, nos negócios sociais se relacionam com as variáveis do ambiente organizacional.

Segundo a autora o entendimento destas relações pode auxiliar os gestores a priorizar variáveis a serem monitoradas, identificar previamente possíveis tensões, ou considerar mais informações para tomar decisões em que há divergências entre a dimensão social e financeira na empresa.

Após seu trabalho de campo Cruz (2014) conseguiu identificar que todas as organizações já passaram por situações de tensão, o que demonstra que a relação entre decisões financeiras e de missão dos negócios é difícil de ser mantida sem que um prejudique o outro.

Entre seus achados Cruz (2014) identificou que as tensões mais frequentes nos negócios sociais estão relacionadas à necessidade de tomar decisões de curto prazo, para sobrevivência financeira, que divergem dos objetivos de longo prazo, de maximizar o impacto social.

Com base no exposto então, tendo em vista os estudos desenvolvidos internacionalmente, uma possível resposta ao problema proposto é que, apesar de aparentemente haver um distanciamento entre a contabilidade e os empreendedores, entende-se que a contabilidade possui potencial de auxiliar em vários pontos que beneficiariam o desenvolvimento dos negócios sociais. Pontos esses, como os vistos acima, que vão desde auxílio no planejamento do negócio e aconselhamento financeiro à mensuração e divulgação do valor social gerado para captação de recursos.

3. METODOLOGIA

3.1. Os sujeitos da pesquisa e a estratégia de coleta de evidências

Participaram do trabalho, como sujeitos do estudo, empreendedore(a)s sociais e profissionais contábeis que prestem serviços a eles/as de diferentes partes do país, com o objetivo de poder explorar evidências que estejam de acordo com o maior número possível de realidades, partindo do princípio de que a grande extensão territorial de nosso país representa um fator de vital importância que distingue os empreendimentos sociais no contexto brasileiro.

Espera-se que, para o desenvolvimento do modelo proposto, o perfil do empreendedor seja de vital importância. Características pessoais como formação, experiências empreendedoras anteriores, gênero, faixa etária, motivação pessoal, entre outras, têm impacto crucial em seus empreendimentos (de Sousa et al., 2014a; de Sousa et al., 2014b).

Partindo do objetivo acima citado, fui a campo em busca do(a)s empreendedore(a)s para as entrevistas. Meu ponto inicial foi o projeto Brasil 27, que faz um mapeamento dos negócios sociais no país e se aprofunda em 27 deles, sendo um de cada estado brasileiro. Além disso, me aproveitei de indicações de outros empreendedores para fazer contato inicial e convite para participação no trabalho.

O contato inicial com os potenciais entrevistados foi por meio de e-mail, encontrado nas páginas dos negócios ou por meio de indicação. Esse contato se mostrou dificultoso: poucos foram os que retornaram. De um total de 54 e-mails enviados, somente 17 responderam o contato. Desses 17 que responderam o contato, somente 9 se dispuseram a participar da pesquisa.

A partir daí começou o processo de agendamento das entrevistas, o que foi outro ponto sensível na coleta de dados. Muitos dos empreendedores remarcaram suas entrevistas mais de uma vez, dificultando o cumprimento do cronograma estabelecido previamente. Conforme descrito na Tabela 1.

Tabela 1- Relação de Entrevistas

Empresa	Primeiro Contato	Nº de remarcações	Entrevista
Empresa 1	17/10/2015	2	23/11/2015
Empresa 2	20/05/2016	5	18/11/2016
Empresa 3	18/11/2016	2	07/12/2016
Empresa 4	12/09/2016	4	08/12/2016
Empresa 5	20/09/2016	3	12/12/2016
Empresa 6	20/10/2016	3	12/12/2016
Empresa 7	17/10/2016	4	14/12/2016
Empresa 8	07/12/2016	1	05/01/2017
Empresa 9	18/11/2016	2	07/12/2016
Empresa 10	21/08/2016	6	-
Empresa 11	19/09/2016	4	-

Como parte do fundamento de confidencialidade dos dados, optou-se por codificar as empresas e usar nomes fictícios para os respectivos empreendedores. Dessa forma evita-se a exposição desnecessária de seus negócios e quaisquer conclusões que possam ser julgadas negativas para os mesmos.

Com a realização das entrevistas e a constatação de que eles alcançaram um número baixo de participantes, optou-se por adotar uma metodologia de múltiplos casos, que segundo Yin (2014) se trata do método de coleta de dados mais desafiador de todos nas ciências sociais. Para tanto comparei o que tomei como caso ideal (Empresas 2 e 8), no qual existe uma participação ativa e consciente por parte da contadora, que assume o papel de conselheira e realmente demonstra se importar com o negócio social; com os demais casos nos quais a figura do contador é aquela daquele profissional que só emite as notas fiscais e faz as guias de recolhimentos de impostos.

Em um segundo momento foi também realizada uma entrevista com a contadora das Empresas 2 e 8, para investigar mais a fundo quais seriam os motivos que a levaram a assumir essa postura diferenciada em relação ao atendimento dos negócios sociais.

3.2. Os instrumentos de coleta de evidências

O instrumento de coleta de evidências escolhido para a satisfação dos objetivos propostos é a entrevista semiestruturada. A entrevista semiestruturada segundo Smith (2015)

tem um formato que considera várias questões, porém sem uma ordem estabelecida. Esse tipo de entrevista permite uma maior interação do entrevistador e o(a) entrevistado(a) que a entrevista estruturada, apesar de, em compensação, dar maior margem para viés do entrevistador, que deve se manter atento a esse risco. Logo, o método foi escolhido por permitir essa maior interação do que um questionário ofereceria, dando condições de perguntas adicionais serem incluídas de acordo com a necessidade/desenvolvimento da entrevista.

Com base nessa metodologia proposta por Rubin e Rubin (2012) as entrevistas foram conduzidas de modo mais humanizado e participativo, com o intuito de conduzir ao real envolvimento do(a) entrevistado(a) e consequente maior confiabilidade e riqueza nas respostas alcançadas.

As entrevistas, no caso dos(as) empreendedores(as) tiveram como foco a trajetória do empreendimento, desde o surgimento da ideia até sua aplicação e efetivo funcionamento do negócio, dando ênfase a participação (ou omissão) da contabilidade em todas essas fases. O roteiro dessas entrevistas teve as seguintes questões propostas:

- Por favor descreva seu empreendimento e explicita o que faz dele um negócio social aos seus olhos.
- Há quanto tempo seu empreendimento atua no mercado?
- Já empreendeu antes?
- Como surgiu a ideia para o atual empreendimento?
- Como foi o processo de implementação dessa ideia?
- Qual foi a participação da (o) profissional contábil nesse processo?
- Como é a rotina de seu empreendimento na fase atual?
- Como controla a rotina administrativa e financeira de seu negócio?
- De quais relatórios/indicadores você se utiliza para avaliação do negócio?
- Quais os problemas que o empreendimento enfrenta no momento?
- Você cogita solicitar apoio financeiro e que tipo de relatório/informação você acha que seria necessário divulgar para conseguir obter o apoio?
- Que tipos de relatórios/informações tem utilizado para demonstrar o impacto/resultados social de seu negócio?
- Que tipos de relatórios/informações tem utilizado para demonstrar o resultado econômico de seu negócio?
- Quais os tipos de serviços prestados por sua (seu) contadora (contador)?
- Em sua opinião, existe potencial e como a contabilidade poderia auxiliar de modo mais efetivo a alcançar/sustentar o sucesso de seu empreendimento?

- Qual sua idade?
- Qual sua formação profissional?
- A qual classe social você considera que pertencia quando começou a empreender? Você acha que sua classe influenciou na decisão por empreender socialmente?
- Em sua opinião o gênero teve influência em seu modo de empreender e no funcionamento de seu empreendimento?

No caso dos(as) profissionais contábeis as perguntas que foram propostas são:

- Há quanto tempo trabalha com empreendimentos sociais?
- Quais os serviços que são solicitados pelos empreendimentos que acompanha?
- Que tipo de serviço/informação específica o negócio social necessita por parte da contabilidade?
- Você julga que estes serviços são suficientes para o desenvolvimento sustentável e garantia da continuidade do negócio?
- Que tipos de relatórios/informações o empreendedor social tem necessitado para obter apoio financeiro?
- Que tipos de relatórios/informações o empreendedor social tem utilizado para demonstrar o impacto/resultado social de seu negócio?
- Que tipos de relatórios/informações o empreendedor social tem utilizado para demonstrar o resultado econômico de seu negócio?
- Qual seria, em sua opinião, a forma de contabilidade auxiliar na sustentabilidade/continuidade dos negócios sociais?
- Qual sua idade?
- A quanto tempo atua na área contábil?
- Em sua opinião o gênero teve influência no modo de empreender e no funcionamento do empreendimento que você atende?

Estas questões foram elaboradas com base na teoria investigada e com base em conversas com empreendedores sociais e especialistas da área e tem como objetivo o levantamento de um perfil dos empreendimentos sociais e de suas necessidades.

3.3. Análise e interpretação de evidências

Optou-se por trabalhar as evidências encontradas nas entrevistas e tratá-las como suporte para a construção de uma narrativa que detalha os momentos críticos no processo de implementação e desenvolvimento do negócio social.

Com isso pretendi chegar ao panorama da contribuição da contabilidade ao desenvolvimento dos empreendimentos sociais e, com base nos pontos indicados pelos empreendedores sociais e dos profissionais contábeis, aos quesitos em que a contabilidade mais poderia ajudar os negócios a alcançarem sua estabilidade financeira e terem a maior chance de continuidade a longo prazo. Ou seja, como poderia apoiá-los a alcançarem o sucesso, entendido aqui como estabelecimento no mercado e maximização de sua capacidade de geração de valor social.

A análise dos dados se deu com base na investigação profunda das entrevistas e sua discussão frente ao panorama encontrado na literatura da área, ou seja, assim como Haynes (2010) e Barros e Lopes (2014) utilizei a história oral das entrevistadas como instrumento metodológico para análise das evidências.

Sendo assim, foi realizada a análise dos casos separadamente, para posteriormente confrontá-los em busca de possíveis explicações da realidade dos negócios sociais no que tange a sua relação com a contabilidade.

4. ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

A estratégia da pesquisa, conforme já detalhado na Metodologia, baseia-se em casos de estudos de negócios sociais. As evidências foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas com empreendedores, buscando compreender sua trajetória desde a identificação da oportunidade até a implementação do negócio.

4.1. Empresa 1

Andreia é a empreendedora entrevistada para o primeiro estudo de caso que analiso nessa pesquisa: a Empresa 1. Andreia tem 27 anos e é formada em história, como ela mesma diz "por incrível que pareça". Ao descrever seu perfil, Andreia destaca

Meu perfil é, sou engajada socialmente, por isso até fiz história, não enxergava essa aplicação em empresas. Nunca tinha pensado em uma empresa de cunho social que não era uma ONG também. Mas, para mim não ter lucro não faz sentido. Eu sou uma pessoa que acredita muito em geração de renda e melhora da sociedade de forma ativa, não como uma consequência indireta, mas como uma consequência direta do seu trabalho. Acredito que todas as empresas têm que virar negócios sociais, que têm que ter essa visão na essência mesmo de "Qual é o meu papel na sociedade? O que eu vou melhorar?". Não precisa ser uma empresa diretamente ligada no social. No meio da faculdade eu percebi que eu tenho essa veia empreendedora. Até mais que pesquisadora, o que não sou tanto. Apesar de ter sido bolsista FAPESP, CNPQ, melhor aluna da sala, mas chegou uma hora que eu cansei de ficar estudando o mundo e queria melhorar ele realmente. Aí abri minha primeira empresa, depois passei a me envolver com a parte social, com ONG's. Sou muito prática e até pragmática às vezes, o que é bom em alguns momentos, mas ruim em outros. Mas acho que é bom para área de *startup*, ser prático, ágil e tal.

Andreia mostra ainda um perfil bem crítico e distante de modismos, distante do empreendedorismo estilo Bel Pesce ou empreendimento de vitrine, muito discutido recentemente nas redes sociais e outras mídias (Barki, 2015)

Porque agora *startup* está meio modinha. Tem gente que fala que virou *hobby* de rico. Muitos empreendedores são caçadores de competição: só tem uma ideia boazinha mas leva a empresa mais para participar de competição e tirar foto em evento. Eu não. Eu quero que minha empresa realmente melhore a sociedade. Sou prática, extremamente idealista, mas ao mesmo tempo pragmática. Porque às vezes o idealismo pode te cegar, então tem que tomar cuidado para não focar só no idealismo e deixar a empresa afundar. Sou a fundadora, sou quem mais representa a empresa apesar de sermos em dois sócios.

Esse perfil crítico se revela ainda mais fortemente quando perguntada de raça, classe social e gênero

Eu não acredito em raça, acredito que sou humana. Quanto a classe social eu me considero de uma classe média ou média alta. Agora eu sou de uma classe média, porque não moro mais com meus pais, que são de média alta. <Faz diferença o seu gênero?> Faz diferença sim. Eu nunca sofri preconceito por ser mulher, mas o que eu percebo é que por ser mulher as pessoas têm mais dedos com você na área empresarial, porque todo mundo tem medo de ser preconceituoso e no final isso gera um preconceito maior. Por exemplo, em alguns concursos eu vejo que as pessoas exaltam o fato de eu ser uma empreendedora mulher, enquanto para mim isso não deveria ter nada demais. As pessoas tentam compensar o preconceito, gerando outro. Teve um concurso que eles falaram abertamente que eles queriam ter mais mulher na final. Então, eu fiquei pensando se minha empresa era boa mesmo ou se eu só estava ali porque eles queriam passar alguma imagem de respeito às mulheres. <Então você acha que essa tentativa de mitigar o machismo ou ser “correto” acaba representando uma vantagem para as mulheres?> Claro que sim, acho que as lutas foram muito importantes para atingirmos esses lugares, mas em compensação acabou gerando esse tratamento diferente.

E o primeiro caso de estudo é a Empresa 1, um negócio que nas palavras da empreendedora Andreia "é uma plataforma que trabalha com financiamento coletivo, mas com uma abordagem diferente". Como Andreia relata "venho com um *background* de trabalhar em ONG's e organizações de sociedade civil e trabalho na captação financeira e *marketing*". Foi a partir dessa experiência profissional que percebeu uma oportunidade de negócio, advinda da necessidade dessas instituições de terem doações pois seu modelo de negócios é dependente de doações, de estratégias de *crowdfunding*.

Conforme Andreia, "modelo convencional de *crowdfunding* que existe nas outras plataformas, tipo Catarse, Benfeitoria, Juntos, Kickante" e na análise que faz essas plataformas têm uma limitação

Quando a ONG pede com um projeto no ar, ela consegue até financiar esse projeto. O problema é que ela esgota toda a rede de doadores dela com esse pedido, sendo que em um futuro muito próximo ela vai ter outro projeto que vai precisar de doação novamente. Então quer dizer, doa quem sempre doou. Essa plataforma só facilita, vamos dizer assim, a doação pela internet, mas elas não geram uma diversificação de doadores. A ONG vai chegar para a mesma rede de doadores, que sempre doou, e vai pedir dinheiro. E o cara vai doar. Mas se você chegar de novo, com outro projeto, mas com a mesma abordagem de financiamento coletivo, o cara vai falar: “Peraí, eu já doei, né?!”. Isso estressa um pouco a mesma rede e não chega no cara que não doou.

Para gerar a diversificação de doadores era necessário ultrapassar um problema. Andreia explica que

O nosso problema era chegar na pessoa que não doa. Como eu faço a pessoa que não doa doar? E olhando um pouco o financiamento coletivo que existe, as pessoas doam muito mais porque elas gostam do organizador, porque elas acreditam no cara que está colocando o projeto do que no projeto em si. A maioria das pessoas é da rede de relacionamento do cara. É muito raro, até

no financiamento coletivo normal, que não seja para ONG, alguém está lá [navegando] na internet, [encontra um projeto social] e falar: “Putá, que projeto legal, vou doar!”. A maior parte é da rede de amigos, de conhecidos, de pessoas que o cara tem contato. Então o que a gente percebeu é: vamos criar um *crowdfunding* que é focado nas pessoas, ao invés do projeto.

Estruturaram a partir dessa ideia a Empresa 1, uma plataforma P2P, ou seja, *Pair to Pair* ou *Person to Person*. O foco da empresa é ao invés de focar no projeto para chegar nas pessoas, focar nas pessoas (cada doador de uma ONG, por exemplo) para chegar em outras pessoas (pessoas da rede contatos de cada doador - familiares, amigos - daquela ONG, que ainda não são doadores da instituição). Ou seja, a Empresa 1 utiliza esse doador ou essa doadora como uma peça-chave para motivar outros doadores e outras doadoras, fazendo campanhas focadas na pessoa. Nas palavras de Andreia, é a campanha do João, utilizando como motivadores eventos da vida dele (aniversário, formatura, casamento, batizado) para arrecadar recursos para um projeto que João apoia e acredita.

Então o cara vai fazer um aniversário, ao invés de pedir um presente ele pede uma doação. Daí as pessoas doam para o aniversário dele e aí conseguem financiar um projeto. Por exemplo, a gente fez um aniversário agora da Diana que ela conseguiu R\$11.000. Desses R\$11.000 é só em um aniversário. A ONG tem centenas de doadores. Se ela conseguir que cada doador faça isso, ela consegue mais de um milhão de reais de doação. E de doadores que nunca doaram, pessoas que estavam dando presente para a Diana. Não estavam muito ligando para a instituição. Mas a partir disso ela teve esse primeiro contato com a instituição que seria um contato que talvez ela nunca tivesse.

Um exemplo de um dos eventos organizados pela empresa é um aniversário de trinta anos "Diana trintando em prol do Projeto Vida!" que se converteu em doações para o Projeto Vida. O Projeto Vida, segundo a plataforma, "acontece no CCP Veleiros, localizado na Vila Missionária, região de periferia da zona sul de São Paulo, e hoje atende 75 crianças. O principal objetivo é oferecer apoio escolar como forma de potencializar e complementar o aprendizado que essas crianças recebem no ensino regular. Além disso, o Projeto oferece às participantes uma formação humana, ética e de cidadania, servindo como um grande apoio às famílias da comunidade."

A meta "audaz" de Diana era arrecadar R\$10.000 para o projeto, que foi superada com a campanha arrecadando R\$10.370 para o projeto apoiado. Dessa forma, Diana contagia sua rede de contatos a doar para o projeto a partir de um evento em que declara sua disposição em doar "sempre adorei participar de projetos voluntários" e a oportunidade que pretende oferecer aos amigos "e este ano quero oferecer a você a possibilidade de ajudar as meninas do Projeto Vida através de uma doação".

Esse efeito multiplicador gera a diversificação de doadores pretendida. Mas a Empresa 1, além de buscar a diversificação de doadores, também trabalha com técnicas de fidelização desse doador recém-conquistado, procurando desenvolver, nas palavras de Andreia "feedback fantástico". O feedback pode ser uma carta de agradecimento ou um relatório detalhando o impacto que a doação teve para a instituição. Quando solicitado que descreva o empreendimento e o nicho social em que se encaixa da Empresa 1, Andreia responde:

Sinceramente é financiamento coletivo. Mas na verdade a gente trabalha com eventos. A gente trabalha na área de cultura de doação, mas financiamento de projetos. Eu não tenho uma área especializada. Se você for considerar, financiamento coletivo e captação financeira para causas sociais, não só ONG's [mas] nós também trabalhamos com negócios sociais. Nós somos um negócio social e nós trabalhamos com [financiamento coletivo de] causas sociais, sendo ONG ou negócio social pode se cadastrar na plataforma. Se não for, não pode.

E sendo um negócio social, a Empresa 1 precisa de ter sua fonte de receitas. Essa fonte de receitas está prevista "modelo de negócios" que é "a gente ganha por porcentagem da transação. Então a cada transação que tiver, 9% vai para manter os nossos serviços".

A empresa social tinha completado sete meses quando da entrevista. E ao ser perguntada sobre sua experiência anterior com empreendedorismo, Andreia relata que

Sim, eu já tive uma outra empresa, já tive duas empresas. Uma era [um negócio] de aulas particulares. Eu abri com 19 anos, que dava todo tipo de aula, de qualquer matéria. Eu reunia alunos de diversas universidades e criei um site e agregava todos esses alunos nesse site como professores e pela demanda a gente oferecia isso para as pessoas. Só que não era uma empresa oficial, não tinha CNPJ. E a outra eu trabalhei com leilões de experiências sociais. Só que não deu muito certo porque a gente estava no caminho errado. O [empreendimento] das aulas particulares eu vendi.

Dessa forma, Andreia pode ser entendida como uma *serial entrepreneur*, ou seja, empreendedores que tiveram uma série de negócios bem-sucedidos, tidos como foco de estudo de especialistas na área com o intuito de eliminar a possibilidade de que a habilidade de selecionar ou desenvolver boas oportunidades não seja simplesmente decorrente da sorte (Ardichvili et al., 2003; MacMillan, 1986).

Ao explicar como aconteceu o reconhecimento da oportunidade de negócio, Andreia explica que

Foi assim, trabalhando na ONG eu percebi que me incomodava muito que tinham pessoas que nunca tinham a experiência de doação, me incomodava porque eu não sou uma pessoa fácil de doar. Então, eu pensava: "Se eu consigo vender para mim o negócio, eu vou conseguir vender para qualquer um". Então, percebendo a necessidade das pessoas de terem algum laço afetivo com as causas, a minha missão, a missão da Empresa 1 é gerar engajamento social, gerar

experiências inovadoras de engajamento social. A ideia é trazer o engajamento social para a vida das pessoas.

Surge então a filosofia da empresa que é "todo mundo tem uma causa e se você descobrir a sua causa, o mundo ficaria bem melhor". O objetivo da Empresa 1 "é despertar essa causa que já existe nas pessoas, mas que às vezes sem que elas [as pessoas] conheçam".

A partir dessa oportunidade, dessa filosofia e desse objetivo, foi implementada a empresa. Ao explicar o processo de implementação da ideia de negócios, Andreia explica que

Então, eu sou *frontend*. Aprendi a me virar com o tempo, durante os outros empreendimentos que tive. Não gostava de ficar dependendo de *designer*, programador e tudo mais. Então eu aprendi a fazer *site* e desenvolvi bastante isso. Então a parte de *design*, eu fiz. Mas como eu precisava de uma programação mais pesada, eu contratei um programador. E depois entrou meu sócio que é programador. E ele cuida disso.

Agora a gente está na fase de refinar nosso modelo de negócios. A gente teve que alterar algumas coisas. A gente está balizando o nosso modelo [de negócios]. Mas o operacional mesmo da plataforma é: tem demanda de ONG's cadastradas, a gente vê a possibilidade de as ONG's criarem campanhas baseadas nos eventos do ano. A gente monta nossa estratégia de *marketing* baseada no momento do ano, não só em aniversário. A gente monta um material, traça uma estratégia de arrecadação para cada mês. Divulga entre as instituições. Aí tem a demanda também de aniversários ou de pessoas que querem organizar suas próprias campanhas. Como a gente está no começo e não tem um volume tão grande de campanhas, a gente faz questão de acompanhar de perto cada uma das campanhas para verificar quais são os erros ou dificuldades encontradas na plataforma. Então eu acompanho a pessoa, quanto a estratégias de *marketing*, e o meu sócio faz o acompanhamento financeiro, quanto foi doado, por que meio, etc. Depois a gente faz um processo de *feedback*, explicando para o doador que só doou por ser da campanha de fulano, como seu dinheiro foi investido, quanto foi arrecadado e com essa estratégia fazemos o convite para que a pessoa continue doando mensalmente. E aí alguns convertem e outros não. Depois dessa conversão, nós passamos a pessoa para a ONG e pronto.

Finalmente, quando perguntada sobre as estratégias de rotina administrativa e financeira do negócio, Andreia diz que

A gente faz o fluxo de caixa. A gente tem os nossos custos fixos, né? Então, a gente foca em pelo menos chegar no *break even*. Para pelo menos se pagar, contando a nossa taxa. Então, com a nossa taxa, quanto eu preciso angariar por mês? A gente até agora está mudando nosso modelo de arrecadação de renda por causa disso. Porque a gente percebeu que porcentagem por transação não funciona bem para a gente. Porque você precisa ter um volume muito alto de campanhas por mês e tem que manter constante para conseguir se manter, o que é difícil. Então, a gente está pensando em trabalhar com assinaturas ou algumas alternativas para ter uma renda fixa, que pagaria os custos fixos. Mas, enfim, olhando nosso fluxo de caixa, nossa projeção financeira, a gente percebeu que a gente precisa mudar nosso modelo de negócios, se não a gente vai quebrar.

Ao ser perguntada sobre como está sendo conduzida essa mudança da estratégia de cobrança, Andreia detalha que

Não, a gente está mudando. Até porque a gente percebeu que existe um incômodo por parte do doador de saber que parte da sua doação não vai para instituição. Essa semana conversando com um cliente ele me disse ter a lembrança de um imposto: “Eu sinto que estou pagando imposto pela doação!” Eles não têm a visão de que somos uma empresa autônoma da ONG e que temos nossos custos próprios e tal. Então, a gente vai parar de cobrar de quem doa, que está até gerando diminuição de arrecadação, para cobrar de quem efetivamente a gente gera mais valor, que é a instituição.

Quando perguntado sobre a estrutura da empresa, em termos de funcionários, que impactaria a complexidade dos serviços contábeis demandados, Andreia reforça o momento que a empresa enfrenta

Não. Por enquanto não, primeiro a gente está lutando para chegar no *break even* para depois chegar no *payback*. Eu sei que falam que é um erro do empreendedor trabalhar sem salário, mas a verdade é que se eu for querer receber pagamento agora, eu quebro. Ainda até acontece de nós termos meses que não conseguimos nem pagar as contas do mês. Mas depois conseguimos o suficiente para repor em um mês seguinte. E, quando isso acontece, temos de tirar o dinheiro de uma reserva que os sócios colocaram à disposição da empresa.

Tendo em vista o momento crítico que a empresa enfrenta, reforço a pergunta sobre relatórios gerenciais ou métodos de gestão utilizados.

Olha a gente trabalha com fluxo de caixa. A gente faz projeção financeira, mas ainda estamos descobrindo as métricas corretas para a análise da nossa geração de valor econômico. Por exemplo, é número de campanhas? É valor médio arrecadado por campanha? Isso ainda estamos descobrindo.

Sobre problemas específicos que a empresa enfrenta, tem a própria causa escolhida que vai de encontro a questões culturais difíceis de serem superadas

O nosso maior problema agora é lutar contra a cultura. No Brasil, as pessoas não doam. E nossa briga é nesse sentido. Porque as pessoas precisam sentir que estão ganhando alguma coisa com a doação, elas não doam por doar. Então nós organizamos os eventos para tentar aproximar as pessoas das causas e, então, fazer com que elas passem a doar.

Ao tentar resumir então que os problemas que a empresa enfrenta como "girando em torno dos problemas financeiros, por conta de falta de cultura de doação ou instituições que não tem cultura de feedback" e perguntar "o que acaba se convertendo em um problema de receita para empresa?", tenho a seguinte resposta

Sim, mas não só financeiro. Porque, como nós somos um negócio social, nós temos um modelo de negócios e nós temos uma tese de impacto, uma teoria de mudança. E a teoria de mudança é também transformar a instituição. O problema é que nem sempre a instituição está aberta a isso. Então fica mais difícil de eu cumprir minha teoria de mudança, porque para nós é essencial. Se

você não tem teoria de mudança, se você não gera nenhuma mudança social, então você só é uma empresa do segundo setor. Então, nós estamos gerando [mudança]. Mas eu quero ter um impacto mais profundo, quero mudar o comportamento da instituição também. A gente sabe que isso é a longo prazo, mas o que a gente percebe é que o buraco é mais embaixo. Nunca imaginei que uma instituição negaria receber uma doação, mais uma carteira nova de doadores, só por se negar a demonstrar um *feedback*.

A próxima pergunta é sobre a intenção de buscar financiamento externo

Por enquanto não, mas esse é um plano que nós temos. É que, por enquanto, nós não temos um banco de dados muito grande e nem uma *expertise* desenvolvida assim para poder fazer esse *big data* ser interessante para empresa financiadora.

Em seguida pergunto sobre a medição do impacto social gerado pela empresa

Na verdade, o que eu tenho são os relatos das pessoas que organizam as campanhas e vários falam sobre a importância da iniciativa e tal. Mas ainda não temos métricas de medição e resultados concretos observados. Bom, em dados concretos seria angariação financeira das instituições antes e depois de apoiadas por nossas campanhas e também melhora organizacional. Porque para mim não interessa só a ONG pegar o dinheiro se ela não sabe empregar direito ele. Então, por exemplo, melhora em *feedback* de doações, melhora em investimento em projetos, otimização de recursos. Aí a gente tem que pensar em uma forma de medir isso. Mas é uma coisa que a gente espera gerar. A gente espera que a organização fique mais inteligente.

E, finalmente, pergunto sobre o acompanhamento do resultado econômico e os relatórios que são utilizados pela empreendedora

Olha, o nosso objetivo é chegar no *break even*. Então a gente calcula o número do que a gente tem que arrecadar por mês, do quanto a gente tem que arrecadar por campanha, e a gente vai conferindo com o fluxo de caixa. E daí a gente vai vendo se bateu ou não bateu.

Ao ser perguntada sobre o papel do contador no processo de implementação do negócio, Andreia responde

Olha, na abertura, eu sei que ele tinha que estar, não sei porque mas tinha. A questão é, eu sabia que o caminho era esse, eu precisava falar com o contador, o advogado era dispensável. Então a gente dispensou porque a gente não tem dinheiro, sendo de *startup*, a gente não tem dinheiro para nada. Então termos de uso, política de privacidade, a gente fez com base em outros sites e dispensamos o advogado. Agora contador não dava, então a gente precisava do contador. Aí o que acontece é que meu pai é empresário e ele tinha um contador que ele confiava e que fazia um preço muito bom. E então ele pegou e me passou para esse contador. E aí eu fui abrir a empresa. Só que assim, tem várias questões como é uma *startup* e de financiamento coletivo, o modelo ainda não está estabilizado no Brasil. Então até para pensar no CNAE, até para pensar nessas adequações jurídicas, a gente sofreu um pouco. A gente pegou e se baseou nas outras empresas de financiamento coletivo, que faziam a mesma coisa que a gente, muito parecido, mas mesmo assim tem um debate enorme de que tipo de CNAE é melhor, ainda mais sendo um negócio social, você não tem nenhuma adequação, não tem nenhuma especificação jurídica para

ser um negócio social, você está entrando no mar tanto quanto uma empresa do segundo setor, porque a gente tem lucro. Para o contador foi, a gente pegou um CNAE, escolhemos lá e ele pegou e fez [a abertura da empresa]. Demorou mais do que eu imaginava, como sempre no Brasil, para abrir a empresa eu acho que demorou uns quatro meses.

Assim, a participação do contador foi mais na parte burocrática

É, foi na parte burocrática. Não teve outra participação, nem na escolha do CNAE. Porque ele não tinha muito conhecimento sobre esse ramo de *crowdfunding*. E aí também para a gente economizar a gente já tinha pesquisado antes os CNAE's. Nós até pensamos em pedir um conselho sobre qual seria melhor, mas ele não sabia.

Pergunto ainda sobre os serviços prestados pelo contador, para ter uma visão da atuação do contador, efetiva. Fica ainda mais claro que estão relacionadas com questões burocráticas, obrigatórias, mas que não têm efeito no cotidiano da empresa, no negócio e em sua gestão

Não sei, eu sei que eu pago para ele todo mês e não sei o que ele faz com isso. Acho que ele deve ter que atualizar alguma coisa nos documentos para depois poder declarar o imposto de renda. As questões burocráticas que eu tenho que ter como empresa com o governo, que eu não tenho ideia na verdade. Eu teria que estudar melhor para saber isso, porque eu devo saber isso né? Eu ainda tenho que ter uma conversa com ele para entender o que eu pago efetivamente. Mas é isso, eu só sei que eu pago uma quantia por mês e ele deve fazer alguma atualização burocrática lá para mim. Quando eu preciso emitir nota eu falo com ele e é isso.

Mas quanto a pergunta é sobre a importância que a contabilidade tem no dia-a-dia da sua empresa e em que ela acha que a contabilidade poderia auxiliar mais para alcançar e sustentar o sucesso da empresa, a resposta é bastante crítica e esclarecedora

Participação no dia-a-dia nenhuma. Por nós estarmos num país burocrático e especialmente cretino, o contador meio que te ajuda a sobreviver na selva, porque o governo tenta morder de todo lado. Eu enxergo o contador como aquele que indica o caminho: "Olha, não pisa aqui, pisa lá, lá é melhor...". Ele mitiga risco, é isso.

4.2. Empresa 2

A segunda empreendedora entrevistada foi Caroline. Caroline começou a empreender com 25 anos e quase concluiu o curso de arquitetura, mas depois mudou para o curso de relações internacionais, no qual está se formando. Explica que não teve exemplos de empreendedores na família e que veio de uma família humilde. Mas, ressalta que "acho que eu sempre tive um comportamento empreendedor, embora eu não soubesse na época". Conta que foi trabalhar com um amigo em uma *startup* e que "esse foi um diferencial muito grande para mim".

Eu fui trabalhar lá só porque me dava a flexibilidade de horário que eu precisava por conta da faculdade e da minha filha e tudo mais. E aquilo acabou sendo algo muito grande, ter isto um empreendedor assim, aquilo fez um diferencial bem grande para mim.

Ao ser perguntada sobre classe social, raça e gênero, Caroline afirma que

Eu diria classe média. <Você acha que seu gênero influenciou no seu modo de empreender, ou no seu empreendimento ou no trato com outros empreendedores ou clientes/fornecedores?> Sim. Primeiro porque, na minha primeira empresa, eu achava que qualquer mulher que falasse alguma coisa era *mi, mi mi*. Não tem nada a ver, eu sou mulher e eu consigo. Mas eu não via que eu tenho um perfil que acaba sendo fora da média para o comportamento feminino em geral e isso me fazia não ver muitas coisas que a maioria das mulheres enfrentavam. E a questão é que você não pode ver só as coisas que te acontecem, todo mundo tem que ter respeito e ponto. Até que chegou um momento que eu sofri na pele e daí quando eu comecei a argumentar isso os meus “amigos” falavam que eu estava de TPM ou que eu estava exagerando. E daí eu fiquei pensando que era quase a mesma reação que eu tinha antes. E comecei a ver o quanto o privilégio é invisível. Você não consegue perceber o privilégio que tem. E, as mulheres, a gente sempre conseguiu enxergar isso. E comecei a me perguntar como desconstruir isso. Então, o fato de ter conseguido mudar de visão fez com que eu percebesse que é possível e que tivesse uma abordagem bem diplomática sobre o assunto. Então, acho que o fato de eu ser mulher fez muita diferença sim ao longo de todo o negócio.

O segundo caso de estudo é a Empresa 2, que segundo Caroline, sua fundadora, “tem um enfoque na questão de capacitação de mulheres e consultoria para empresas dentro da área de empoderamento econômico e profissional de mulheres”. Trata-se, então, de uma empresa que trabalha o empoderamento feminino por meio da capacitação profissional e consequente independência financeira das mulheres.

Tem como missão a equidade de gênero dentro da questão econômica e profissional. No site a descrição do negócio da Empresa 2 é a seguinte:

Empoderamento econômico e profissional feminino pela disseminação de conteúdo e informação multiplataforma: *site*, eventos, *workshops* e programa de mentoria para mulheres empreendedoras. Ao longo de quatro anos de atuação a Empresa 2 esteve presente no Sul, Sudeste, Centro Oeste e Nordeste do Brasil e mais de 12.000 mulheres participaram de nossos eventos. A Empresa 2 foi fundada por Caroline, em março de 2012, em Porto Alegre/RS. A Empresa 2 se pauta nos Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU e esteve presente no evento anual da iniciativa de 2016, em Nova York. Acreditamos que o empoderamento econômico e profissional feminino de forma que a mulher participe ativamente e de forma estratégica da economia é fundamental para o desenvolvimento econômico sustentável e para o estabelecimento de sociedades mais justas e com oportunidades iguais para todos. Assim, nosso propósito é levar conteúdo de qualidade sobre e para mulheres profissionais, estejam elas empreendendo ou no mercado de trabalho. Também buscamos fomentar a discussão a respeito do impacto econômico da atuação profissional feminina – para que sejam criadas políticas

corporativas e públicas que levem em consideração as necessidades dessas mulheres, para que elas – nós – sejamos consideradas partes relevantes e estratégicas da sociedade. Não apenas porque nós somos expressivas numericamente, mas porque somos relevantes socialmente, economicamente e politicamente.

O negócio, que vai completar cinco anos em março de 2017, foi regularizado há pouco mais de três anos. Caroline conta que já havia empreendido antes e que inclusive teve a ideia de começar a Empresa 2 por conta do negócio anterior

Eu empreendia em uma empresa de tecnologia, e até foi um motivo de eu querer abrir a Empresa 2. Porque como eu estava empreendendo numa área bastante masculina, eu comecei a ver as questões de gênero ali e as questões de gênero no mundo do empreendedorismo. Então, eu resolvi fazer um evento paralelo para discutir as questões de empreendedorismo feminino. E daí foi surgindo [o negócio]. Por isso eu disse que surgiu até meio que sem querer. E, até ele ser um negócio social, teve todo um processo de enxergar que seria realmente um negócio em si. E tudo surgiu em função dessa outra empresa anterior.

A entrevistada também relata o quanto o ambiente de negócios é hostil a mulheres e segundo a mesma a Empresa 2 acaba nascendo da soma dessas duas realidades, preconceito com mulheres tanto na área de tecnologia quanto nos negócios em geral.

Sobre o processo de descoberta e implementação da ideia empreendedora que deu origem ao negócio, Caroline traz um ponto muito interessante e que aparenta ser bem distinto da realidade dos empreendedores em geral, a participação desde o início do processo de sua contadora

Então, eu sempre tive uma relação muito próxima com a minha contadora. Que já era minha contadora na minha empresa de TI, e ela é uma contadora que acabou se tornando minha amiga pessoal, ela é muito minha mentora e como ela é mulher e meus eventos eram voltados para empreendedoras nesse momento, depois a gente abriu para carreira, então tinha uma questão muito forte de trazer pessoas ajudando empreendedoras, e eu já trazia a minha contadora para discutir sobre contabilidade com essas mulheres, porque eu via a importância de ter tido a minha contadora na minha empresa desde o início.

Pode-se perceber nesse trecho a importância do profissional contábil para a entrevistada, que chega a usar a palavra mentora para descrever sua contadora, demonstrando a relação de confiança e valorização que foi estabelecida. Sobre como ela conheceu essa contadora, Caroline conta que

A minha primeira ideia de empreendimento não tinha sido a minha empresa de tecnologia, foi através de uma maratona de empreendedorismo na minha faculdade, ocasião em que a minha contadora tinha ido lá falar. Foi assim que eu a conheci e daí fui conversar com ela porque eu queria abrir um negócio e ela falou assim “Olha, abrir um negócio não é só ter um CNPJ. Eu até poderia fazer o CNPJ para você agora, mas daqui a pouco o negócio não dá certo e você vai ter que fechar o CNPJ. Eu acho que tem toda uma parte de planejamento antes, o CNPJ é uma das

etapas, mas tem um monte de outras antes.”. E eu gostei muito dessa sinceridade dela de não querer só ganhar o dinheiro de me dar o CNPJ e eu comecei a ficar muito próxima dela e quis levar essa visão para as mulheres que iam nos meus eventos.

Nota-se nesse trecho o quanto o papel de pessoa que aconselha é importante para que a cliente estabeleça uma relação de confiança com sua contadora. Aqui fica evidente o quanto a contadora poderia perder caso fizesse somente o estritamente necessário, ou o que seria sua obrigação.

Finalmente, sobre a percepção da ideia do negócio, Caroline nos diz que

Então quando ela começou a ir nos meus eventos, até porque ela também começou a fechar muitos negócios, porque as mulheres também queriam contratar ela como contadora. Ela me falou assim “Caroline, isso pode ser um negócio”, até porque a essa altura como eu já tinha gastos com os eventos e já começava a cobrar para cobrir os gastos então ela disse “contabiliza isso”. Então fomos nós duas vendo juntas esse modelo de negócios e daí a gente resolveu oficializar quando eu fui chamada para uma palestra e era um valor grande e eu precisei oficializar esse negócio.

Quando questionada sobre considerar importante a participação de um profissional contábil durante o processo de implementação da ideia do negócio e abertura da empresa, Caroline diz o seguinte

Olha eu acho que a minha contadora é diferente, porque eu não vejo um outro profissional contábil fazendo as coisas que ela fez. Eu conheço outros contadores muito bons, claro eu conheço vários contadores até pelo meu trabalho, nos diferentes eventos e tal. Mas eu acho que essa visão que ela tem... como ela trabalha muito com empreendedores, ela trabalha muito com esse processo de abertura de empresas então ela ajuda muito nessa questão de como começar e para mim foi muito importante essa visão dela. Além de obviamente ela também entender de outras coisas, como aspectos legais, por fazer direito. E isso fez muita diferença. Então eu diria que é muito ela, mas obviamente eu fui procurar uma contadora desde o início porque eu sabia que eu ia precisar de um contador, fui procurar um advogado também apesar de ela fazer direito. Então eu sabia desde o começo que precisaria de um contador, mas eu diria que é muito ela, eu recomendo para todo mundo os serviços dela, para mim é muito a pessoa dela. Embora obviamente eu acredite que o profissional é importante, mas eu vejo muita gente falando que não tem o apoio que eu tenho nela.

Quanto a fase atual da empresa e sua atual rotina, Caroline indica que a empresa está em um momento de pausa, mas que foi decidida uma mudança na estratégia de negócios

Nesse semestre, por motivos pessoais a empresa está em stand by, trabalhando só com algumas mentorias. Mas o momento anterior foi de repensar a empresa, o evento de março desse ano teve até o nome de Virando o Jogo. Porque representou um momento de maturidade bem grande da empresa e foi uma mudança que inclusive envolveu a contadora porque teve até mudança nos CNAE's, onde pensamos “vamos parar de focar na mulher como objeto de mudança e vamos

passar a trabalhar com mudança do ambiente empresarial”, isso tem a ver com um entendimento meu de que não é a mulher que tem que mudar, embora óbvio que a mulher tenha que evoluir, mas um entendimento de que a raiz do problema da equidade de gênero no mundo profissional ou na questão econômica não é a mulher e sim o meio, é o ambiente onde elas estão inseridas. Seriam as empresas e o governo enquanto política pública. Então ao invés de ficar fazendo programas para mulheres, como curso de liderança, etc. o que acaba passando uma mensagem para o mercado de que o problema é a mulher e que ela não está pronta, assim eximindo o mercado e o governo de políticas corporativas e públicas de mudança do ambiente. Então é a empresa que tem que ver o que está fazendo de errado que as mulheres não conseguem subir de cargo ou ascender na carreira.

Caroline destaca essa mudança de estratégia como sendo um momento de muita maturidade da empresa, em que decidiu por mudar o foco de seus serviços por enxergar que o que barra o desenvolvimento das carreiras femininas depende muito menos do preparo das mulheres do que do ambiente organizacional em que elas estão inseridas.

Com relação aos controles utilizados na administração do negócio, a empreendedora relata se valer basicamente de planilhas no Excel

Eu trabalho tudo no Excel. É que como o meu principal faturamento vem de palestras, eventos e alguns projetos esporádicos, como teve no ano passado um programa de mentoria, acaba que não tenho coisas como *fees* mensais, nada regular. Então é muito inconstante o faturamento. Então ele é muito mais por projeto do que por mês.

Vemos aqui certa precariedade característica da administração de pequenos negócios, a empreendedora não demonstra ter conhecimentos de técnicas de gestão mais apuradas e além disso parece achar que somente planilhas são suficientes. Neste ponto poderia existir uma maior influência da contadora, no sentido de demonstrar como as informações contábeis podem ser usadas como base para a tomada de decisões no negócio.

Quando questionada sobre o uso de relatórios como ferramenta de predição e base para decisões, Caroline respondeu o seguinte

Não, o que eu tenho é uma relação de gastos, de custos ao longo do ano, os meus custos mensais. Mas faturamento eu tenho por projeto, o quanto cada projeto gera e daí coloco isso na planilha geral.

Sobre os problemas que o negócio enfrenta Caroline diz que

Eu diria que os pontos críticos são o fato de ser só eu para levar a empresa e com isso ter que gerenciar e fazer muitas coisas, embora de vez em quando eu tenho alguns parceiros que me ajudam com uma série de coisas, e diria que a instabilidade financeira de não saber como vai ser no próximo mês, que poderia ser resolvido com um grande projeto que desse estabilidade, para que eu pudesse me estruturar melhor.

Note que mais uma vez a questão da instabilidade financeira está presente. Como o negócio é pequeno e depende da realização de eventos, a receita acaba sendo muito sazonal e possivelmente um aporte de capital externo seria necessário.

Porém, sobre já ter cogitado ou ter precisado de capital externo, Caroline diz que

Sim, já cogitei, mas não peguei. Nem cheguei a apresentar nada de realidade financeira para banco ou coisa assim, porque a gente nunca teve uma receita muito estável. E acho que acabei nunca levando adiante isso porque eu nunca me vi tendo um faturamento constante a ponto de eu me sentir segura para poder pedir um empréstimo e depois pagar.

Pode-se notar a necessidade de um aporte de capital, mas a empreendedora não parece considerar o potencial de seu impacto, que poderia ser preponderante para conseguir um investimento, de algum fundo de investimento social por exemplo, levando em consideração somente seu faturamento como base para tomada da decisão. Quanto ao impacto social que o negócio pode gerar, Caroline diz que já se utilizou de alguns métodos para tentar medi-lo, mas que não os aplica de maneira constante e uniforme, não conseguindo assim um resultado longitudinal, como segue

Sim a gente tem algumas métricas de medição. Não sei o que você está considerando impacto social, mas a gente fez várias pesquisas ao longo dos eventos perguntando para as mulheres participantes se o evento impactou em alguma coisa, se elas aprenderam coisas novas e iam implantar nos negócios delas. E o resultado foi muito positivo. E também no sentido do networking que era um momento muito importante a gente perguntava se elas tinham fechado parcerias e isso foi uma coisa que fez muita diferença, porque os eventos proporcionaram uma rede de contatos muito frutífera para as mulheres que participaram.

Teve também o programa de mentoria do ano passado que a gente perguntava se elas tinham feito parcerias, se tinham feito negócios, se tinham fechado vendas, se tinham ficado mais confiantes depois do processo, se elas tinham aprendido, o que elas tinham sentido, e elas disseram que tinham melhorado as habilidades delas enquanto empreendedoras, que elas estavam mais confiantes, que elas se sentiam parte de um grupo, que antes elas sentiam que os problemas delas eram individuais e não problemas que atingiam a todas enquanto grupo social e isso tinha feito uma diferença enorme para elas.

E a Empresa 2 também já foi objeto de estudo de outros trabalhos acadêmicos que concluíram que o principal impacto do negócio é o poder do networking e da rede que ele criou e também sobre a mudança da imagem de mulher de negócios.

Sobre a estrutura de sua empresa Caroline relata que nunca chegou a ter funcionários, chegando no máximo a ter 2 estagiárias. Já sobre seus controles e relatórios quanto a análise de resultados econômicos, mais uma vez Caroline ressalta a importância de sua contadora

Eu apuro com a minha contadora..., mas me baseio em informações anuais, pois a sazonalidade do faturamento é muito alta. O fluxo de caixa é bem complicado, porque temos que desembolsar recursos antes para só receber depois dos eventos.

Aqui, apesar de antes ter dito que se baseava somente em planilhas para realizar o controle da empresa, a empreendedora cita o uso do Fluxo de Caixa, mostrando que ela segue o padrão do pequeno empreendedor de se basear em regime de caixa para tomar suas decisões do dia a dia.

Sobre os serviços que sua contadora oferece, Caroline se mostra muito satisfeita, porém mesmo em uma profissional contábil que aparentemente se destaca, a imagem do trabalho burocrático como “normal” ainda permanece

Ela oferece as coisas de contabilidade normal, mensal, que ela cobra por mês. Ela oferece o processo de abertura e fechamento de empresas. É que eu não sei exatamente o que mais. Ela também faz o meu imposto de renda, tanto PF quanto PJ. Realmente eu não me preocupo com nada, eles fazem tudo para mim.

<Quando você fala que ela presta o tipo de serviço normal, mensal, você quer dizer o que?>

Por exemplo, passar as notas fiscais e tudo mais, fecha no final do mês e apura, mais a parte burocrática.

Outro trecho a se destacar é o fato de a empreendedora “não saber exatamente o que mais”, demonstrando mais uma vez o afastamento entre contabilidade e usuário, tantas vezes relatado. Mesmo em uma relação cliente/contadora tão especial quanto essa parece ser. Onde esse ciclo começa parece ser a questão fundamental. Essa é uma questão de interesse do empreendedor somente? Uma questão de a contadora ser mais clara com seus serviços? Ou uma questão de desinteresse socialmente estabelecido com relação a contabilidade, que ainda e desde muito tempo é vista como entediante e distante da realidade, quando na verdade deveria ser um retrato da mesma?

Além dos serviços já citados, Caroline ressalta também o papel de conselheira financeira e consultora de sua contadora, que nesse ponto assume o papel de “contadora ideal” que defendo neste trabalho. Uma profissional que demonstra se importar com a vertente social do empreendimento e que a partir dessa consciência demonstra fazer o possível em seu poder para assegurar uma maior estabilidade financeira ao negócio.

Sobre a importância da contabilidade e o potencial de ajuda que a mesma poderia ser para seu negócio, Caroline diz que

Eu acho que a contabilidade é importante com certeza, por exemplo entender questão de fluxo de caixa e tudo mais, com certeza. Eu não sou muito organizada com isso, quando eu tinha uma sócia ela era mais das planilhas. Então eu percebo que essa questão da organização é fundamental porque quando era eu e a minha sócia funcionava muito melhor. Então eu percebo a importância disso com certeza.

Mais uma vez a contabilidade aparece na fala da entrevistada com o caráter tradicional de ser a “organização” da empresa, mas a empreendedor parece reconhecer sua importância e o quanto ter uma contabilidade mais próxima faz diferença e falta ao negócio.

4.3. Empresa 3

Pâmela, de 42 anos é a fundadora desse negócio que investe na criação de um ecossistema de transformação social em torno de crianças carentes, envolvendo suas escolas, seus pais e sua comunidade.

Pâmela é contadora por formação, sendo que também chegou a cursar Engenharia de Produção até a metade e atualmente cursa Psicologia. Pâmela conta ter tido uma infância pobre, e dentre os entrevistados é a única que acredita que esse histórico social tenha tido influência direta no fato de ter se tornado empreendedora social.

Com certeza, a Empresa 3 tem essa cara porque tem um olhar de baixo para cima, é um olhar de quem vive essa realidade. Eu moro na mesma vila onde nasci até hoje, eu trago muito da trajetória pessoal e acho que isso é fundamental para o funcionamento da empresa como é. Mas o Bruno que é meu sócio, vem de uma classe AA, com família de fazendeiros, e traz um outro olhar também muito importante. Sem ele eu seria só mais uma líder comunitária tentando fomentar a mudança, mas através do Bruno se aproximam as grandes empresas, pessoas com muito dinheiro e que se mostram dispostas a apostar e levar executivos para dentro de uma sala de aula com crianças carentes. Então acho que essa junção é que dá essa visão multilateral para Empresa 3 e que faz com que ela funcione.

Sendo assim, quando solicitada a fazer uma apresentação de sua empresa, fundada em 2013, Pâmela relata o seguinte:

Nós somos um ecossistema de transformação social, a gente começa atuando com crianças da escola pública, no contra turno a gente entra na escola e ensina português e matemática através de desafios empreendedores. Através da resolução de problemas, então por exemplo, tem uma horta que está retirada e a gente faz conexão curricular, por exemplo, vamos aprender frações através da horta, a galera vira os faraós do Nilo lá estendendo cordas para aprender de onde surgiu a fração. E aí a gente consegue conciliar conhecimento com o problema em si e fica muito interessante para eles, vira uma brincadeira. Então esse é o nosso ponto de partida desse ecossistema, é quando a gente começa a mover crianças. A gente começou a atuar na primeira escola em 2013, uma escola da zona sul de Porto Alegre e esse é o nosso ecossistema que está mais adiantado, então vou falar dele para te explicar a Empresa 3. A partir das crianças a gente começou a modelar coisas, depois da horta eles foram para dentro da comunidade e fizeram um censo, e perceberam que tinha um problema de renda para as mulheres, porque a zona sul de porto alegre fica muito longe do centro, então elas gastavam muito tempo se deslocando,

gastavam grana com isso e não tinham onde deixar os filhos. E aí a minha sala de aula com as crianças começou a pensar em negócios para que as mães trabalhassem próximo. Aí que aconteceu que nós temos mentores que apoiam a escola, não só economicamente, mas também afetivamente e intelectualmente. Um desses mentores viu o envolvimento das crianças e aí elas fazem eventos periódicos, em um desses eventos elas foram mostrar o censo e tinha um desses mentores adultos assistindo e o cara disse: “Eu posso trazer um projeto de geração de renda para dentro dessa comunidade”. E o projeto que ele trouxe era para fazer azeites de oliva aromatizados pelas mães. E aí a gente começa o nosso segundo braço que é o braço de empoderamento econômico de mulheres. Concomitante a isso, quando a gente começa a trabalhar com as nossas crianças dentro da sala de aula e começa esse processo de autonomia, isso começa a incomodar a estrutura escolar tradicional, então a gente começou a mexer em uma estrutura escolar que é rígida. Nossos alunos podiam entrar e sair da sala de aula a hora que quisessem, é aluno de ensino fundamental, então tinha a menininha de 8 anos e que menino de 18 que estava atrasado, todo mundo na mesma sala trabalhando em cima do problema e aprendendo os mesmos conteúdos. Quando o mais velho já sabia ele mesmo ajudava as outras crianças. Não aplicamos prova nos moldes tradicionais. E isso começou a incomodar um pouco o professor. E aí a gente criou a nossa outra área de atuação que é a área que trabalha com educadores, dando suporte para que esses educadores estejam preparados para lidar com o projeto e as crianças que fazem parte. Só que aí a gente percebeu uma coisa, bom a gente está atacando a família a escola e a criança, mas as vezes essa criança não tem referência de futuro, por que o menino sempre quer ser jogador de futebol? Daí a gente criou um outro núcleo, que é o núcleo corporativo. Onde a gente roda treinamento dentro de empresa e em algum momento estes gestores de empresa entram no lab. das crianças, o que de um lado resgata o infantil desses adultos que estão lá enrijecidos em uma estrutura e por outro lado dão uma referência para as nossas crianças. Por isso que a gente diz que é um ecossistema, a gente atua na escola, com as crianças, com os responsáveis e com as empresas. Isso é a Empresa 3.

Apesar de já ter seu próprio negócio contábil a entrevistada diz não ter empreendido socialmente antes da Empresa 3 e conta ter tido a ideia para o negócio através de uma perda familiar, um momento de muito pesar:

Negócio social é uma coisa complicada, a gente não escolhe, eu acho que o negócio social te escolhe, te obriga a fazer e você não tem como voltar. Porque senão as pessoas não fariam essa bobagem de se enfiar em negócio social. Por melhor que seja, porque na verdade é um apelo. Então em 2013 eu já estava com o meu escritório há mais de 5 anos, tipo eu sou de família humilde, sétima filha, entrei na universidade pré-cotas, me formei, baixei a cabeça e fui ganhar dinheiro, porque esse é o roteiro né. Só que a minha mãe, que sempre foi uma figura muito presente, sempre foi da filantropia. Em 2013 ela adoeceu e eu percebi o quanto eu podia ter ajudado ela, através do conhecimento que eu tinha adquirido e tal, e eu nunca tinha ajudado. Então eu percebi que eu tinha que fazer alguma coisa, e comecei a pensar em como eu poderia ajudar como ela fazia, mas sem necessariamente ter que “dar a comida pronta”. Como fazer o que ela fazia, mas do meu jeito? E cheguei à conclusão de que o caminho era a educação, pensei

na minha trajetória para conseguir entrar em uma universidade federal e percebi que foi fundamental os conhecimentos de português (comunicação) e matemática. E foram surgindo as ideias de envolver o empreendedorismo, porque o índice de abandono escolar para se trabalhar em subempregos é grande ainda. Então eu queria mostrar que empreender era garantia de ganhar grana, mesmo que vendendo sacolé na esquina. Daí mandei minhas ideias para o Bruno que é meu sócio até hoje e ele abraçou e fomos atrás de encontrar escolas para experimentar o projeto.

Já sobre o processo de implementação dessa ideia Pâmela fala que basicamente girou em torno da construção do plano de negócios e a experimentação em duas escolas pilotos:

Botar na rua e ver se as crianças iam gostar, e foi o que a gente fez, experimentar em duas escolas antes de dizer: “Tá, vamos fazer”. Aí rodou um teste onde a gente deu 3 dias de aulas para eles e eles tiveram 45 dias para implantar as ações que eles mesmos modelaram para resolver o problema das escolas. Em umas das escolas era a horta, que eu já citei. E na outra era o pátio do colégio. Então foram problemas não muito pequenos e deu certo, e com isso a gente chegou à conclusão que poderíamos mexer com qualquer problema.

Como Pâmela é contadora, a mesma que cuida da contabilidade da Empresa 3, mas tem uma posição interessante sobre o papel do profissional contábil na abertura das empresas:

Eu mesma sou a contadora do meu negócio e eu mesma tenho dificuldade as vezes porque quando a gente empreende num negócio social, a gente está trabalhando no limiar, no 2,5 das regras também, por exemplo, como é que eu empresária vou pensar em vender os produtos que as mães estão fazendo? O azeite de oliva aromatizado está super acelerado, está com vídeo, com material, com banner, com tudo. Mas eu sou uma escola, meu CNPJ é de uma escola. Então eu viro uma vendedora de azeite? Eu não sou uma vendedora de azeite, o meu negócio é o ecossistema, mas se o meu CNPJ não virar uma vendedora de azeite eu tenho um problema. Porque eu estou fazendo uma coisa que não é legal. Aí a Pâmela contadora diz assim, “vamos criar MEI’s para essas mães, elas vão ter CNPJ e podem comercializar como artesanal”. Aí a Pâmela empreendedora vai lá falar para essa mulher virar MEI e essa mulher diz que tem um benefício social que se ela virar MEI ela perde. Então o papel do conhecimento contábil/fiscal é isso, é transitar por esse limiar bem estreito, porque não tem legislação. Então como é que a gente consegue fazer o bem sem fazer o mau? Sem ficar fora da lei? Então eu acho que o papel do contador é esse, conseguir pensar em estratégias em conjunto com o empreendedor.

Demonstrando a necessidade de uma atenção jurídica a esse tipo de negócios, que se distancia bastante das organizações do terceiro setor, mas também são muito distintos dos comuns negócios do segundo setor.

Sobra a rotina da empresa, Pâmela diz terem atingido há pouco tempo uma certa estabilidade financeira, mas que ainda assim não é suficiente para, por exemplo, pagar os sócios por seu investimento, ela e Bruno ainda não recebem nada pelo negócio.

Sobre o tipo de informações que utiliza para avaliação da situação da empresa, Pâmela diz que se baseia principalmente pelo fluxo de caixa.

Eu tenho a contabilidade pura, tenho o sistema financeiro, que me manda fluxo de caixa. Porque meu giro é o fluxo de caixa. Além disso a gente tem os relatórios de atividade dos educadores, para nos ajudar a ver o que está acontecendo dentro da sala de aula também. E a gente tem entregas periódicas dos resultados dos labs.

Quanto a possibilidade de recorrer a captação de recursos externos, Pâmela diz não cogitar num futuro próximo, mas demonstra uma consciência sobre a importância das informações sobre impacto social, quando questionada sobre quais seriam as informações relevantes para captação de recursos.

Ainda não recorri, mas penso em talvez captar externamente para expansão que pretendo aplicar na empresa nos próximos anos, mas ainda não me decidi porque não quero me prender a nada, gostaria de continuar a expansão da empresa com bastante liberdade. Mas penso que caso me decida por pedir investimento externo precisarei divulgar principalmente informações de impacto social, mostrar o trabalho que a gente já fez até aqui, o quanto já impactou as pessoas, isso em quantidade de pessoas, porque financeiramente não é passível de medida, quando a gente começa a trabalhar. E também aí sim uma projeção financeira e de quantidade de pessoas atingidas. Porque se eu colocasse, por exemplo esse ecossistema que daqui há dois anos vai estar pronto, ele pode atingir inicialmente uma comunidade que é de 400 famílias e isso pode se expandir por toda região que é de 30 ou 40 mil pessoas.

Essa preocupação leva diretamente a próxima questão que fala sobre o uso de métricas de medição do impacto social, o qual a empreendedora responde que:

A gente tem métricas para a sala de aula, para as outras áreas ainda não, porque elas estão fechando a experimentação ainda. Na sala de aula, a métrica da matemática por exemplo, esse ano foi um glossário de termos, conceitos, contas, etc. Onde no começo a gente deu um conjunto de conceitos para o aluno e ele foi lá e anotou o que ele entendeu, ao longo do tempo ele vai voltando no glossário e escreve novamente o que ele entende dos termos. Então a gente consegue acompanhar uma evolução conceitual do início ao fim do ano.

Como Pâmela também é contadora, a questão sobre o potencial da contabilidade em ajudar o empreendimento a conquistar o sucesso pode parecer redundante, mas a mesma se apresentou com uma crítica realista sobre a postura dos contadores em geral em relação aos negócios sociais:

Eu enquanto empreendedora tenho a mesma visão dos empreendedores em geral, que é a de que “olha, não me atrapalha, me protege aí e deixa eu correr”, claro que para me proteger, teria que me ver, que eu acho que é a grande deficiência dos contadores em geral, serem tão distantes.

4.4. Empresa 4

A próxima entrevistada é Jacqueline, de 33 anos e formada em moda. Apesar de não ter participado da fundação da Empresa 4, que nasceu como ONG e hoje é um negócio híbrido com um braço de negócio social também, Jacqueline já está na empresa desde 2008, quando a vertente de negócio surgiu.

Sobre seu perfil social, Jacqueline diz que pertence a classe média e que não acha que sua condição social teve muita relação com o fato de acabar empreendendo socialmente, pelo contrário, acredita que o fato de ter condições familiares que lhe dão suporte que possibilitou que ela pudesse se dedicar a empresa.

Sou classe média, acho que provavelmente a classe teve influência na minha escolha, se eu fosse uma pessoa muito mais pobre provavelmente eu não poderia ter me dado ao luxo de por exemplo, por um tempo ter trabalhado sem ganhar nada. Acho que o empreender socialmente tem mais a ver com a minha criação, o histórico da minha família, as pessoas que fui conhecendo. Não sei dizer se relaciono diretamente com a classe social.

Quando questionada sobre uma possível influência de seu gênero em seu modo de empreender, Jacqueline se mostra inconclusiva, trazendo vários estigmas de estereótipos femininos para sua fala.

Não sei, também é difícil fazer essa relação. Eu não sei se é uma coisa de estado de mulher, ou se é uma coisa minha, mas eu me acho muito coração mole, é difícil as vezes não ceder para coisas que eu não poderia aceitar. Comparando com homens acho que em geral homens também são um pouco ambiciosos. Acabo levando muita coisa em consideração e acho que homens são mais analíticos. Acho que mais essas coisas de estereótipos mesmo que eu reconheço em mim, mas que não sei se seria diferente se eu fosse homem.

Sobre a Empresa 4, Jacqueline diz que:

A Empresa 4 é um empreendimento híbrido que trabalha com moda sustentável, que tem uma vertente de negócio social e também é ONG. Basicamente hoje a gente trabalha com 3 frentes de ação, tem uma parte de educação onde a gente divulga o que seria uma moda mais ética, mais ecológica e mais inclusiva. Uma segunda frente que é uma frente de desenvolvimento de produtos, que aí que começa a entrar a parte do negócio social. E uma terceira frente social que é de fortalecimento de grupos produtivos ligados a economia solidária e ao comércio justo. Então são grupos de produção que ficam em comunidades carentes principalmente. A gente trabalha também com grupos ligados a saúde mental e a gente tem um trabalho com eles ligado a três pontos: uma parte de apoio comercial, para que eles possam acessar o mercado da moda de uma maneira bacana, apoio técnico para a produção de peças de mais qualidade e apoio em gestão de produção. E basicamente essas três frentes foram se moldando nesses anos de Empresa 4.

Jacqueline conta que a Empresa 4 foi fundada como uma ONG em 2005 por uma jornalista que se atentou para o nicho da moda sustentável no país.

Não fui eu que fundei a empresa, entrei em 2008 como voluntária. A empresa foi fundada como ONG por uma jornalista que estava na época fazendo assessoria de imprensa para um desfile de estudantes que tinha um conceito ligado a sustentabilidade. E aí para realizar a assessoria ela teve de pesquisar sobre o assunto e começou a ver que não existia quase nada sobre isso, no Brasil ainda não existia nada e fora também era um conceito muito novo. Então a Empresa 4 nasce para estudar o que era essa tal moda sustentável olhando também um pouco para parte de tecnologia.

Sendo assim, sobre a implantação da Empresa 4 enquanto negócio social Jacqueline conta que o processo começou em um ambiente de incubação.

A Empresa 4 participou de um processo de incubação na Artemísia, que é uma incubadora de negócios sociais. Então a Empresa 4 foi até lá com o objetivo de criar uma nova forma de arrecadação de receita, algo que sustentasse as ações sociais da ONG. E aí com isso foi criado um plano de negócios e todo um modelo que na época se baseava em venda de camisetas.

Quando questionada sobre a participação do contador no surgimento do negócio social, Jacqueline faz uma crítica pesada sobre a pro atividade do mesmo e quanto é difícil de encontrar um modelo jurídico/fiscal que atenda ao que a empresa precisa.

Não sei direito dizer, a gente tem um contador desde o começo da empresa, é um escritório de contabilidade especializado em terceiro setor. O que eu sei dizer é que em um dado momento quando a marca da Empresa 4 começou a crescer muito, a questão contábil virou um problema porque quando a gente era menor, quando a gente estava testando ainda o que era fazer negócio, a gente usava o modelo contábil/jurídico que a gente tinha como ONG, ou seja, acabávamos emitindo nota de prestação de serviços mesmo para algumas vendas de produtos que fazíamos. Mas quando as coisas vão tomando outra forma chega um momento em que a gente fala “não, agora não dá mais para fazer assim” e daí você precisa mudar as coisas. Então nisso a gente começou a ir muito atrás do nosso contador querendo encontrar uma maneira, e sempre foi um parto, muito difícil e chegamos à conclusão de que não existe um modelo contábil que atenda a Empresa 4 do jeito que a gente gostaria. Eu sinto falta de alguém que possa estar mais junto, que possa entender o nosso problema para que a gente possa encontrar uma solução que seja correta e que nos dê respaldo. Também tem o problema de estarmos com um contador que é muito grande, que trabalha com muita gente, diretamente a pessoa que me atende me disse que cuida de 75 clientes, só ela. Então assim, a gente vira o mínimo da prioridade, só responde quando você cutuca, cutuca, cutuca. E isso na parte maior ainda, na parte básica a gente já não está muito feliz também. A Empresa 4 tem um histórico de ter nascido com pessoas que não eram da área de negócios, então a gente foi aprendendo a fazer negócio na raça, por exemplo, até uns 4 anos atrás a gente não fazia nem fluxo de caixa, as partes de organização financeira/contábil internamente para gente eram todas muito bagunçadas e a partir do momento que a gente foi querendo aprender e começamos a colocar a mão na massa nisso a gente foi tendo pouco respaldo

da nossa contabilidade, falávamos: “Olha eu estou querendo fazer direito, como que faz?”. E hoje a gente tem um gap enorme, a gente implementou várias coisas administrativas, de controle... a gente evoluiu muito internamente, mas aí a gente controla todo o nosso fluxo e quando a gente manda para a contabilidade ela vai arrumar o balancete e muda tudo, parece que eles destraduzem tudo que você colocou nas caixas, eles têm uma outra visão. Para a gente é difícil entender isso. Por que que isso está acontecendo? Como a gente faz para não acontecer? E com isso acho que as pessoas acabam tendo bastante preconceito com os contadores, isso foi o que eu percebi, conheço muita gente e minha percepção acaba sendo essa, principalmente nesse momento que a gente se viu querendo aprender, querendo fazer as coisas diferente, querendo sabe: “Vamos cara, vamos chegar mais junto. Me explica como que a gente faz, para ficar bom para os dois”. Eu comecei a achar que a contabilidade está muito atrasada com relação a tudo que está acontecendo e que cada vez mais as coisas estão ficando otimizadas e que internamente a contabilidade vai ficar obsoleta, e não vai demorar muito. Porque quase tudo já fica rastreado, basicamente todo o trabalho, por exemplo da parte de balancete, a gente faz tudo internamente e o contador nem precisa fazer quase nada com isso. Tipo, hoje meu contador trabalha para mim para lançar guias de impostos e eu nem entendo porque que isso existe, porque acho que é uma coisa que poderia ser lançada sozinha e que vamos evoluir para isso. Então é meio que isso, uma sensação minha e das pessoas que eu conheço de que se eu pudesse eu não teria um contador, mas me obrigaram. Tipo, alguém tem que assinar as contas para mim. Eu tenho um amigo que tem um negócio mais simples, que acaba procurando alternativas para tentar baratear esse gasto. Porque outra sensação que eu tenho é que para mim, pelo serviço que me é prestado eu acho que pago caro. Por exemplo, não entendo porque que eu tenho que pagar um 13º para o meu contador. Tudo bem, no final do ano ele tem mais trabalho, tem que fazer todo o fechamento da empresa, mas cara, é pesado. E comparando com tudo que a gente paga, eu não vejo esse valor sendo justificado. Eu acho que seria diferente se fosse uma coisa que realmente me desse a sensação de ser necessária, de alguém que está ajudando para você crescer e tudo mais.

Sobre a rotina da Empresa 4, Jacqueline diz:

A gente não tem uma rotina grande, acho que a gente está numa fase de estabelecer nosso modelo de negócios e com isso a gente está investindo muito em processos. Então a gente faz parte financeira/contábil semanalmente, mas a relação com a contabilidade não está organizada. A gente tentou se organizar para fazer repasses trimestrais para a contabilidade, mas não conseguimos. Então vamos ter que fazer o fechamento anual agora no fim.

Quanto as informações que subsidiam a tomada de decisões na empresa, Jacqueline relata que elas procedem basicamente de iniciativas caseiras, e remontam a análise do fluxo de caixa. Quando questionada sobre a utilização de algum relatório contábil Jacqueline diz que:

Não, não utilizo. Eu tenho dificuldade de entender também, para ser sincera. E aí tem esse problema também, eu uso mais o nosso fluxo interno. A gente tem um problema hoje que uma coisa é a nossa compreensão como negócio das contas e outra coisa é a visão contábil, e elas são um pouco diferentes as vezes. Não sei se deveria ser assim mesmo, a gente já brigou e bateu muita cabeça em relação a isso, então estamos tentando que elas sejam as mais próximas

possíveis, até para facilitar o trabalho. Mas hoje as partes mais formais, tipo balanço e DRE eu só checo e analiso o que está certo ou errado, mas não é algo que usamos para analisar o negócio mesmo, para isso a gente usa os nossos próprios controles de fluxo de caixa.

Sobre a questão de a contabilidade rearranjar as informações disponibilizadas por eles do negócio, Jacqueline volta ao ponto mais uma vez, quando questionada sobre os maiores problemas que a empresa enfrenta. Demonstrando o quanto o problema a incomoda e faz com que ela dispenda energia necessária para outras tarefas.

A gente sente dificuldade com ferramentas de trabalho, por exemplo, cada vez que você cresce você vai querendo se organizar mais, hoje a gente está no nosso limite, fazemos internamente em planilhas de Excel, mas está começando a ficar muito na unha. Nosso contador sugeriu que lançássemos tudo em um programa, mas daí a gente disse que para isso íamos ter que reduzir o valor da mensalidade dele, porque daí ele passaria a fazer menos coisa ainda. Mas acho legal, porque a gente também teria menos trabalho. E outro problema é esse que tinha dito, de como não queremos que os nomes, a nossa visão mais administrativa não se quebre quando mandamos as coisas para a contabilidade, porque a gente organiza tudo e na contabilidade eles mudam tudo, e depois eu tenho que ficar revisando linha por linha o balancete.

Sobre métricas para captação do impacto social gerado, Jacqueline diz que eles tentam medir alguns pontos, mas ressalta a dificuldade de se estabelecerem processos confiáveis de medição.

A gente tem alguns, gostaríamos de medir mais coisas, temos um pouco de dificuldade com medição de impacto, inclusive esse foi um ano que a gente conversou muito sobre isso. Mas hoje, efetivamente o que a gente consegue medir é número de beneficiados, renda gerada, e algumas coisas mais qualitativas, por exemplo o quanto o grupo evoluiu na parte técnica.

Já sobre o resultado econômico, a entrevistada diz que o mesmo é analisado com base em indicadores construídos internamente.

A gente cria umas análises em cima do fluxo de caixa, tipo entrada contra as receitas e daí a gente analisa o resultado mensal e também o operacional, como se fosse o resultado do ano todo, aí depois eu também tenho consolidado as entradas. Ou seja, medimos nosso resultado 100% com relatórios e informações geradas internamente.

Sobre os serviços prestados pelo profissional contábil, mais uma vez Jacqueline demonstra certo descontentamento.

Ele faz o lançamento das guias de impostos todo mês, e depois é a gente fazer a entrega do nosso fluxo de caixa, das notas lançadas e ele gera o balancete e as demonstrações obrigatórias. Os serviços giram em torno da burocracia exigida por lei e vez ou outra quando temos alguma dúvida ou solicitação eles se mostram abertos a nos receber para tentar sanar. Mas até agora, apesar de as conversas existirem nós não tivemos o nosso problema quanto a situação híbrida da Empresa 4 resolvido.

Já quanto a capacidade da contabilidade, em sua opinião, auxiliar o empreendimento a conquistar o sucesso e estabilidade, Jacqueline é direta e diz que “eu acho que se a contabilidade não caminhar para isso ela vai ter um grande problema daqui para a frente”.

4.5. Empresa 5

A entrevista de Moara, fundadora da Empresa 5, designer de 33 anos, por motivo de uma falha técnica com o gravador, foi transcrita e será analisada aqui com base em relato de memória construído pelo autor por meio de suas anotações e memórias da entrevista.

Moara diz não ter empreendido anteriormente, mas tem um histórico na família de empreendedores e isso foi determinante para sua escolha de empreender.

Sobre ter sofrido influência de sua classe social ou de seu gênero ao empreender, Moara disse que não vê relação da classe social com a escolha de empreender socialmente, que acabou seguindo para essa vertente mais por sua criação e histórico família. Já quanto ao gênero, a entrevistada relata que as vezes sente falta de uma presença masculina para lidar com algumas situações e que por ser mulher sua empresa também fica com uma cara de empresa feminina.

A empresa de Moara se trata de um empório de produtos artesanais que trabalha como um atravessador do bem, sendo uma ponte entre pequenos produtores e consumidores. Moara ressalta que faz questão de trabalhar com um preço justo para com os produtores, dando visibilidade a esses produtos artesanais. O negócio surgiu em 2011, porém só passou pelo processo de regularização em novembro de 2012.

Quanto a ideia do negócio, Moara diz que a mesma surgiu durante seu mestrado em Designer, quando ela acabou entrando em contado com alguns produtores por motivo de um trabalho a ser entregue para o curso. Uma vez que a ideia foi aceita, Moara a colocou em prática através da criação do plano de negócios, instrumento no qual ela coloca muita ênfase sobre a importância. Também faz uma crítica consistente a falta de legislação específica para negócios sociais e o quanto isso prejudica o desenvolvimento desse tipo de negócios.

Já sobre a participação do contador durante a fase de abertura da empresa Moara diz que seu contador realizou a parte burocrática do processo de abertura da empresa, mas que a relação não era muito próxima, ocorrendo consultorias esporádicas quando a mesma recorria ao profissional. Porém, mesmo apontando para esse relacionamento distante, Moara ainda julga que o assessoramento por parte do contador foi bom.

Quanto a rotina do negócio Moara diz estar em uma fase de apara das arestas, que muitos processos já estão estabelecidos, mas que ainda passam por ajustes e que está aplicando uma

sistematização dos mesmos. Para o controle dessa rotina a entrevistada se vale de planilhas e do uso de um sistema, o que demonstra uma maior organização.

Já quanto ao uso de relatórios para subsidiar a tomada de decisões Moara revela que utiliza muito o fluxo de caixa, para as decisões do dia a dia, além de outros relatórios caseiros que ela mesma produz, e aqui faz uma crítica a seu contador, pois segundo ela o mesmo não lhe envia os relatórios com periodicidade, cabendo a ela produzir os meios para se informar sobre sua situação. Ponto alto é que a mesma relata fazer uso da DRE, coisa que nenhum outro empreendedor tinha dito até então.

Quanto aos problemas mais sérios que o negócio enfrenta, Moara cita a crise financeira e consequente queda no faturamento. Faz uma autocritica sobre gestão centralizada, ficar com tudo para fazer sem saber delegar e fez uma crítica muito interessante sobre a apropriação do slogan “social” enquanto estratégia de venda, praticado por outros comerciantes que dizem trabalhar com produtos artesanais quando não são na verdade, vindo de grandes fabricantes e sem impacto social nenhum.

Já sobre a opção de alavancagem da empresa por meio de investimento externo, Moara diz que ainda não acha que seja a hora, que a empresa ainda não tem estabilidade suficiente. E que o foco dos fundos sociais é em negócios tidos como mais importantes, de saúde ou educação por exemplo, deixando assim as chances de seu negócio ser apoiado diminuídas.

Sobre o uso de alguma métrica para a medição do impacto social do negócio ela alega não realizar e se justifica dizendo que a medição é difícil de se realizar por não ter acesso direto a realidade dos produtores, e por isso acabou deixando de lado. Já sobre a análise do resultado financeiro, a entrevistada diz se apoiar na análise da DRE, algo inédito até então entre os entrevistados.

Sobre os serviços prestados pelo profissional de contabilidade, Moara diz que seu contador faz o fechamento de impostos e folha de pagamento, se restringindo basicamente as obrigações fiscais. Relata ainda não se sentir satisfeita com os serviços e que gostaria de uma contabilidade mais proativa, que avisasse das coisas antes delas acontecerem, segundo a mesma falta um papel de consultoria. E diz que para que a contabilidade possa auxiliar na conquista do sucesso dos negócios dos empreendedores sociais é necessária uma mudança no modelo em que os escritórios de contabilidade trabalham. Que o atual modelo não é suficiente, que falta proximidade da contabilidade com os negócios.

4.6. Empresa 6

A sexta entrevista foi feita com Ivan, empreendedor e fundador da Empresa 6, empresa que representa a iniciativa *One Dollar Glasses* no Brasil e trabalha com a venda/distribuição de óculos a pessoas sem condições ou acesso a oftalmologista. Ivan tem 25 anos, com formação em direito, economia e administração. O entrevistado conta que já havia empreendido antes através de uma agencia de publicidade, a qual ainda existe por sinal. E diz que acabou surgindo com o tempo em seu caminho e não era o foco que ele tinha já no momento da ideia de empreender.

Sobre uma relação entre sua classe social e o fato de ter um negócio social, Ivan relato o seguinte:

Na verdade, não decidi empreender no ramo social, tipo empreender no Brasil já é difícil, empreender socialmente no Brasil é mais difícil ainda. E sendo bem sincero, apesar de hoje eu ter meu salário, eu posso fazer isso porque eu tenho meu suporte familiar, eu sei que se der alguma coisa errada eu não vou morrer de fome. Então, mesmo eu sabendo que o projeto é sensacional, eu sei que pode inclusive dar muito resultado econômico/financeiro, mas eu tenho plena consciência que a situação da minha família permitiu que eu me dedicasse a isso, se eu fosse algum outro cara eu já estaria trabalhando, não teria tido a ONG, nada disso. <mas e quanto ao interesse pelo ramo social?>. Cara, o meu interesse pelo ramo social surgiu na ENACTUS e também quando eu comecei o projeto eu não estava preocupado com o impacto, eu sempre fui uma pessoa não muito preocupada com impacto, eu queria ganhar o prêmio da ENACTUS, mas quando você entrega o primeiro óculo você vê o impacto animal que você causa na vida das pessoas. E cada mutirão que a gente faz, tem um ônibus que faz exames e tal, você vê o impacto disso e como isso muda a pessoa. Então foi no dia a dia, trabalhando, eu não comecei o negócio pensando no impacto, eu estava pensando no prêmio, ganhar o prêmio da ENACTUS.

Quanto a uma possível influência de seu gênero em seu modo de empreender, Ivan se mostrou relutante em formular uma resposta, fazendo uma associação automática do termo gênero com assuntos do mundo feminino, com machismo. Não parecendo conceber que o gênero masculino também existe e também traz implicações nas ações do dia a dia.

Cara, acho que perguntar questão de gênero para homem é meio difícil de emitir opinião nesse sentido, porque eu não vivo do outro lado. Mas na minha opinião hoje nessa classe não tem muito dessa, todos respeitam a mulher como normal e o Brasil tem excelentes empreendedoras, mulheres que tocam negócios e são respeitadas igual. Acho que na nossa classe social, nosso meio, isso já é bem diferente. <Mas você acha então que o gênero não interfere em nada no empreender?>. Tipo hoje na nossa classe eu acho que não, mulher pode empreender normal e vai ser respeitada do mesmo jeito. Logico, tem mais dificuldade, tem mais barreira, ela pode encontrar pessoas que pensem “pô, ela pode de repente ficar grávida e abandonar o negócio”,

mas como eu não to do outro lado, eu não posso emitir opinião. <Eu entendo o que você está dizendo, é que a questão é mais voltada para saber se você acha que o fato de ser homem, de estar inserido nesse contexto e consequentemente passar por situações da realidade masculina, acabam interferindo no seu modo de empreender.>. Bom, o meu modo de empreender, eu sou bem agressivo, gosto de botar meta para a galera. Mas eu conheço mulheres que fazem a mesma coisa entendeu? Que são as vezes até mais agressivas que eu, então eu acho que não. Eu não vou falar: “Ah, é porque mulher é mais delicadinha”. Não, não acho isso não, cada um tem uma constituição. As vezes tem benefício, tem fornecedor, pessoas mais velhas que as vezes prefere negociar com homem? Isso tem no mercado, mas eu não vou falar que eu vivi uma experiência dessa porque eu não estou do outro lado. É uma coisa que eu não posso emitir opinião.

A descrição do negócio que o entrevistado forneceu pode ser conferida a seguir e nela pode-se notar que se trata de um negócio por oportunidade, onde o empreendedor reconheceu um nicho e tratou de investir nele.

Primeiro a gente começou como uma ONG e o motivo de eu ter começado a Empresa 6 é que eu estava num evento no México, e eu conheci um fato que seiscentos e oitenta milhões de pessoas no mundo precisavam de um par de óculos e não podiam pagar e nessa época eu trabalhava na ENACTUS que é uma parte social do Insper, e eu queria fazer um projeto de escala nacional para o Brasil. E eu vi esse problema lá no México, foi um time da Alemanha que apresentou esse problema, e eu pensei: “Olha será que esse é um problema da África e da Ásia, porque eles só atuavam nessas regiões, ou será que no Brasil falta óculos?”. A gente voltou para o Brasil e foi pesquisar o cenário aqui no nosso país e hoje tem algumas pesquisas sobre o assunto. Uma delas fala que o maior motivo de evasão escolar é justamente ligado a problemas de visão. Então você pode ter o melhor professor do mundo, a melhor escola do mundo, mas se a criança não enxerga não adianta de nada. Então vendo esses problemas a gente trouxe essa tecnologia para cá, durante dois anos a gente atuou muito como ONG, mas sempre com o modelo de subsídio cruzado que já entra na qualificação de negócio social. Então a gente vendia os óculos para as grandes empresas e as empresas financiavam os óculos para quem não tinha condições de pagar. Então a gente doou cerca de 11.000 óculos em dois anos, com o apoio de empresas. E como impacto social, nós trouxemos essa tecnologia da Alemanha e quem produz os óculos são pessoas em condição de vulnerabilidade social, morador de rua, refugiado, pessoas de comunidade, então acaba tendo um duplo impacto, tanto em quem produz por gerar renda quanto em quem recebe os óculos de baixo custo. E em março desse ano nós colocamos uma meta de vender/distribuir 1.000.000 de óculos no Brasil em 5 anos e para isso acontecer a gente tinha que se tornar um negócio social de fato. Então a gente dividiu a parte comercial do que é parte ONG, e outro dado relevante é que no Brasil 85% dos municípios não tem oftalmologia no SUS, e isso corresponde a 26% da população que não tem acesso a oftalmologista residente. Então nesses casos a gente atua como ONG, a gente tem que levar o exame e o óculos e nos outros municípios a gente atua como negócio. Então agora a gente está numa fase que a gente vai abrir loja popular, micro franquia, fazendo uma modelagem de negócio. Somos representantes da One Dollar Glasses no Brasil.

Ivan conta que o negócio começou em 2014 e está prestes a completar 3 anos, e que o processo de implementação da ideia do negócio foi uma iniciativa bem ousada e que acabou se mostrando acertada.

Então, a gente teve a ideia de trazer a *One Dollar Glasses* para cá e na verdade a gente foi meio ousado, a gente tinha 3 pessoas lá na faculdade e aí a gente entrou em contato com eles e falou que a gente queria trazer para o Brasil e eles falaram que a gente precisava de 33.000 dólares. A gente não tinha o dinheiro e a gente falou: “Ah, pode vir que a gente vai dar um jeito”. A gente não conseguiu no começo, a gente começou um *crowdfunding*, que estava bastante na mídia, mas mesmo assim nós não batemos a meta e quando eles acabaram chegando aqui não tinha ainda todo o dinheiro, mas eles toparam continuar o processo e depois a gente conseguiu do *Bank for America*, mas foi bem no “vai que dá”, a gente não teve nenhum processo de planejamento estrutural, nada disso, a gente falou vem e foi aprendendo na porrada mesmo, no dia a dia.

Ivan disse não ter tido participação do contador no início do negócio, diz que o contador “só faz o balanço”, e que além disso, foi difícil encontrar um contador que quisesse aceitar seu negócio como cliente.

Então, a contabilidade só faz o balanço. A contabilidade do dia a dia. Como nós começamos como uma ONG que queria vender óculos, nós só conseguimos um contador na terceira tentativa. O primeiro contador achou que a gente queria lavar dinheiro e que ele não fazia esse serviço, o segundo falou: “Olha, estou achando que isso parece para lavar dinheiro. Eu até faço mas tem que ser transparente comigo e é mais caro”. E o terceiro entendeu que a gente não queria isso e aí a gente fechou com ele. Mas o que ele faz é a contabilidade do dia a dia, eles até ajudaram a abrir a empresa, registrar como OSCIP e tal, mas nos dois primeiros a gente teve bastante resistência. Ele nunca desempenhou o papel de aconselhamento, mesmo na transição de ONG para o negócio social a parte de consultoria foi feita pelos advogados.

Quando questionado sobre os problemas que o negócio enfrenta atualmente, Ivan assim como outros entrevistados, reclama das condições jurídicas do país, que ainda tem leis muito desatualizadas. Assim como a questão tributária.

Um dos maiores problemas é que a legislação de ótica no Brasil é de 1934, então como o modelo que a gente está atuando é de micro franquias, a gente tem várias limitações para fazer a legislação acontecer, por exemplo, como a gente adequa uma legislação de 34 que não previa coisa online nem nada disso para um mundo que é novo? Então a parte jurídica é um problema muito sério. Outra coisa é uns problemas de tributo, de contabilidade, porque a gente importa material de fora, esse material chega para a gente industrializar ele e vender, tem a relação com o franquiado. Mas o maior desafio mesmo é a legislação e como a gente implementa e faz a ideia gerar escala. Eu não diria que contabilidade é um problema hoje para a gente não, a gente tem uma parte tributária pesada, mas a gente tem uns advogados muito bons trabalhando para gente.

Quanto a métricas de impacto social, Ivan diz não medir o impacto além do número de óculos distribuídos e justifica que como essa iniciativa já é comprovadamente impactante no exterior, seria redundante medi-la aqui.

A gente mede, é que nosso impacto é muito claro, é os óculos. Eu poderia fazer estudos, do tipo: vamos na escola para mensurar qual foi o impacto desses óculos, mas cara todas as pessoas que a gente conversou sobre isso falou: “Cara, na boa, não faz, é jogar dinheiro no lixo”. Porque já existem muitos estudos fora sobre impacto dos óculos e você não precisa mensurar o impacto, o impacto é claro entendeu? Então a gente sabe quantos óculos a gente entregou e qual é o impacto que isso causa. Então com base em dados secundários de outras pesquisas que já foram feitas lá fora, eu não vou perder o foco do meu negócio hoje para tentar validar essas pesquisas que outros institutos famosos já fizeram. O que a gente mensura é quantos óculos a gente entregou/vendeu, esse é o nosso impacto. Então para mim ele já é mensurado, a gente chegou até a conversar com um instituto de medição de impacto e eles falaram que não fazia sentido nenhum, porque o nosso impacto é claríssimo. Todo mundo sabe qual é o impacto da pessoa enxergar ou não enxergar.

Quanto aos serviços prestados por seu contador e sua satisfação com os mesmos, Ivan diz:

Ele faz o balanço, DRE, parte trabalhista, acompanhar as certidões, o negócio da OSCIP também, a parte toda de filial que a gente está fazendo agora e tudo que eu tenho dúvida de contabilidade, eu ligo para ele e ele responde na hora. Acho que é o serviço normal, não sei se tem alguma coisa diferente do normal. <E você se vê satisfeito com esse serviço?> Olha, no caso dele eu acho que pode ser melhor. Acho que pela especialidade dele. Na verdade, a gente está pensando em trocar agora, porque a gente já teve uns problemas no passado e eles são mais focados no terceiro setor. No caso do negócio a gente vai ter muitas especificidades, porque são duas SA’s, entra uma parte tributária bem mais complexa e como nossos advogados já tem uma contabilidade que atua com eles e isso fica pró-bono dos advogados, provavelmente a gente vai com a parte comercial para o contador dos advogados.

Porém, apesar de cogitar mudar de contador, Ivan diz acreditar no papel da contabilidade para garantia de sucesso do empreendimento.

Acho que no Brasil a contabilidade é essencial, porque se não, não funciona. É essencial porque a gente tem toda uma parte jurídica e tributária bem complexa, então os advogados e a contabilidade são pessoas fundamentais nesse ponto. Então eu não posso focar nisso, eu sou o cara comercial, eu vendo, monto, faço estratégia. Então se eu tiver que perder tempo pensando nisso, é tempo do negócio entendeu?

4.7. Empresa 7

Vera, de 28 anos e formada em Gestão Ambiental é fundadora da Empresa 7, que tem apenas 1 ano e 2 meses e diz que apesar de nunca ter empreendido antes em um negócio próprio,

ajudou a criar a empresa Jr. de gestão ambiental da EACH, e diz pensar que “a gente empreende sempre nos ambientes em que se encontra”.

Já quanto a uma possível relação entre sua classe social e o fato de empreender socialmente, Vera relata o seguinte:

Meus pais vieram de uma classe mais baixa, chegamos a passar por dificuldades durante minha adolescência, vim de escola pública, mas ainda assim tinha uma vida um pouco mais confortável que algumas amigas. Então sempre tive essa noção da desigualdade. Hoje eu me considero de classe média, mas eu acho que o que me influenciou a ser empreendedora tem mais a ver com meus pais, meu pai tem um perfil empreendedor muito forte e minha mãe é bióloga, então já trouxe a área ambiental muito de cedo também. Eu acho que a minha formação, meus pais, meu histórico que me levaram a desenvolver o viés social.

Já quanto a uma possível influência de seu gênero em seu modo de empreender Vera fala que acredita sim que o ambiente empreendedor acaba gerando circunstâncias diferentes para homens e mulheres o que faz com que as mulheres acabem adotando caminhos diferentes para contornar os obstáculos a seus negócios.

Sim, eu acho que o ambiente empreendedor também é machista. Eu acho que nesse nicho de empreendimentos sociais é um pouco menos, porque as pessoas já têm uma mentalidade um pouco diferente. Mas assim, se você for conversar com um gestor de uma empresa e você for uma mulher que está querendo incluir esse negócio dentro de uma iniciativa sua, a visão sua de ser mulher ou ser homem é diferente. A gente tem que batalhar muito mais para conseguir se inserir e para conseguir ter respeito. Eu acho que hoje a gente tem muitas empreendedoras, mas que existem muito mais empreendedoras por necessidade do que por oportunidade. Isso por vários motivos, por descrença, por não ser instigado isso nelas, por ela não ter sido ensinada que poderia empreender por ser mulher.

Sobre seu negócio, Vera o apresenta como sendo um negócio social que promove o desenvolvimento humano por meio da sustentabilidade e aproveita para dar uma ideia de seus fundamentos e dinâmica de funcionamento.

A Empresa 7 é um negócio social que promove o desenvolvimento humano por meio da sustentabilidade e a gente trabalha em duas linhas, a linha de transformação e a de aperfeiçoamento. Na linha de transformação a gente trabalha um método que chama Teoria U, que é um método do MIT e a gente entende que a gente está vivendo uma desconexão total, seja com a gente mesmo, com o outro e com o ambiente. E aí a gente parte do princípio de que existe uma forma de fazer essa reconexão através do aprendizado da Teoria U, que trabalha com criação co-sensing, etc. E eu faço com que as pessoas trabalhem esse processo de aprendizagem? Esse método funciona da seguinte maneira: eu tenho três formas de observação para mudar a minha maneira de trabalhar e eu ter uma inovação social. A primeira deles é a mente aberta, então é você estar aberto para observação do mundo, para entender as diferentes visões e principalmente entender a si mesmo. Então a gente trabalha muito autoconhecimento dentro da Empresa 7 e aí

a partir do momento que você tem o autoconhecimento e tem a mente aberta e se liberta e começa a entender o novo, você trabalha a empatia, que é o coração aberto, uma nova forma de observação. Quando você trabalha o coração aberto, você começa a descobrir quais são os problemas que tem no mundo que mais te tocam, que mais te motivam a mudar e aí você descobre seu propósito. Quando você descobre seu propósito, você tem que ter a vontade aberta, e a vontade aberta é a hora que você deixa ir todos os seus medos, tem um momento de presença total, de você sentir essa reconexão, consigo, com o outro, com o ambiente e deixa vir as oportunidades. Na hora que vem as oportunidades você idealiza uma solução pra aquele problema, cristaliza essa ideia, prototipa, testa e então incorpora essa ideia como um projeto ou uma produção, enfim, várias formas de trabalhar. E a gente trabalha sustentabilidade em todas as etapas, a adiciona em todas as etapas, isso é sustentabilidade, mas a gente adiciona todos os 10 pilares da sustentabilidade dentro desse processo de reconstrução e reconexão para que a pessoa entenda: “Bom, dentro desses 10 pilares onde que está a sustentabilidade que eu quero atuar? Como que eu trago esses 10 pilares para o profissional que eu quero ser? Como que eu trabalho com sustentabilidade ambiental, sustentabilidade ecológica? Onde está o meu campo de inserção?” E aí dentro disso a gente tem alguns projetos, um deles é o Laboratório Empresa 7, que é um laboratório que trabalha com jornada de aprendizagem e imersão de experiência e prototipagem de soluções que levem o profissional a entender como resolver desafios complexos, entre outros. Acredito que a Empresa 7 é um negócio social porque o objetivo dela é causar impacto social, então desde os projetos que ela cria nos seus workshops ou nas suas iniciativas, até a melhoria do profissional e a aplicação das ferramentas, mas a gente tem uma ideia de ampliar legado através de legado, então ampliar o impacto socioambiental, porque não nos enxergamos apenas como negócio social, pois o ambiental está sempre presente e é nossa parte mais forte dentro da Empresa 7, é o que a gente mais quer ampliar e acho que uma coisa não tem como desvincular da outra, não tem como desenvolver o social sem desenvolver o ambiental e vice versa. Então a gente trabalha para causar impacto socioambiental maior e apesar de não sermos ONG e visarmos lucro, nós reinvestimos o lucro no próprio negócio para maximizar o impacto.

Sobre o processo de identificação e implementação da ideia do negócio, Vera relata que:

Quando eu saí do estágio que estava fazendo eu tinha passado em um mestrado na Espanha e estava esperando para ver se ia ter as bolsas, então nesse tempo eu estava pensando sobre o que queria fazer, o que poderia fazer caso a bolsa não acontecesse. Então eu conversei com meus pais e acertamos que eu ficaria sem trabalhar até ter definição da bolsa. Nesse tempo eu dei um curso de liderança em uma instituição e conheci um rapaz que estava com uma ideia e me chamou para empreender com ele, nós começamos a trabalhar no começo desse projeto dessa empresa que chamaria Social Green, e aí acabou que as bolsas não saíram e eu decidi continuar trabalhando no projeto, mas percebi que eu precisava de orientação e recorri a EACH e comecei a participar da incubadora de lá. Nesse ponto o rapaz já não podia mais tocar o negócio, e acabei continuando com a ideia, consegui uma nova sócia e fomos lapidando a ideia na incubadora até que surgiu a Empresa 7, começando com jovens, dando cursos e criamos o curso de liderança

para a sustentabilidade, que foi muito elogiado, e a partir daí investimos na criação de outros cursos. Criamos uma conferência com a participação de empresas, começamos a participar de outros programas de aceleração, ganhamos alguns prêmios e fomos atrás da teoria U do MIT até chegar na Empresa 7 como ela é hoje. Já a implementação foi através do primeiro curso que foi meio que um protótipo que fizemos para ver se a ideia teria aceitação, com isso aprovado a gente seguiu para os outros passos.

No que diz respeito a participação do contador no processo de criação da empresa, Vera surpreende ao dizer que não houve participação alguma, e aumenta a surpresa dizendo que não tem um contador até hoje. Segundo a mesma, sua empresa tem um registro de MEI, que ela mesma fez, e como não tem funcionários nem emissões de notas, que até hoje não precisou de um contador, demonstrando a visão de que só enxerga utilidade na figura do contador quando existir burocracia a ser resolvida.

Não houve participação, foi por conta própria, a empresa é registrada como MEI e fui eu que fiz sozinha, não tem participação até hoje da figura do contador.

Vera conta que a rotina de sua empresa ainda é bastante instável e que é quase que totalmente centralizada nela.

Olha, tem algumas coisas na empresa que estão mais consolidadas, tipo procedimento para fazer o curso, procedimento para divulgação, procedimento de promoção, procedimento comercial, são coisas que já estão bem consolidadas. Mas a empresa ainda é muito instável, a gente tem pouco mais de um ano e a gente ainda não tem estabilidade financeira para se manter sozinha ou para me manter, ou para manter funcionários. A Empresa 7 não me paga nem salário ainda. Ali é muito difícil ainda a gente não sabe, é muito inseguro, a gente não sabe para onde vai, se vai dar certo ou se não vai. Então tem muita coisa que a gente está construindo ainda e vendo se a gente consegue ter uma estabilidade para os próximos meses com os programas novos que vamos lançar. Mas quanto a rotina, no fundo eu acabo sendo tudo dentro da empresa, comunicação, criação, comercial... então a rotina é concentrada toda em mim.

Já sobre os controles de que se utiliza, Vera também deixa claro o fato de estar no início do negócio e ser tudo muito caseiro ainda.

Eu tenho uma planilha que de planejamento estratégico que eu tenho que seguir sempre, eu tenho a planilha financeira, que eu faço controle eu mesmo, e administrativo é mais uma planilha de planejamento, uma planilha no excel que controla tudo, planejamento, o financeiro e como isso está se coordenando e conversando com o planejamento estratégico que a gente fez no fim do ano. A gente faz o fluxo de caixa, mas não gero relatórios, até porque no fundo sou só eu que estou lá dentro.

Quando questionada sobre os problemas que enxerga na fase atual do negócio, Vera levanta o ponto crítico que é conseguir mercado enquanto microempresa, além do fato da instabilidade e insegurança que ainda sente e o quanto é penoso ter de ser tudo dentro da empresa.

Acho que uma das coisas mais difíceis é você conseguir ficar conhecido no mercado, é difícil você fazer uma reunião com uma Danone por exemplo, e eles nem sabem quem você é. Outro problema é o fato de ter que fazer tudo na empresa, de estar sozinha, eu poderia estar só focada na parte técnica ou só na parte administrativa fazendo a empresa crescer. Mas acho que uma das partes mais difíceis é a parte financeira, é você conseguir fazer com que seu negócio gere receita e fazer com que essa receita te pague um salário. A insegurança é muito difícil. E o despreparo também, não saber se o que você está fazendo está certo mesmo.

Quanto a busca de recursos externos, Vera diz não pensar nisso por enquanto, mas quando questionada sobre o que seria necessário, na opinião dela, para conseguir esses recursos, a mesma demonstra ter consciência do peso do impacto social e o quanto isso deve ser evidenciado em empresas do ramo.

Acho que teria que apresentar o plano de negócios, mostrando uma análise financeira do que você é hoje e do quanto você pretende crescer durante tanto tempo, em quanto tempo você vai dar de retorno para esse investidor e qual é esse retorno. Acho que teria que ter muito claro o que a gente é e quem a gente é, que eu não sei ainda se a Empresa 7 tem isso tão claro, a gente ainda está se construindo. E como negócio social teríamos que demonstrar isso, qual é o impacto social em quanto tempo a gente gera e o que de resultado a gente gera, qual é o resultado que a gente está gerando, qual é o impacto que a gente está causando e provar isso pelos indicadores, como que a gente mensurou isso e qual o resultado que a gente gerou através dessa mensuração.

Na esteira dessa consciência, Vera já demonstra tomar iniciativas para medição de seu impacto gerado, mas também ressalta a dificuldade de se construir métricas apropriadas.

A gente tem algumas coisas, desde o começo a gente está pensando em como construir, inclusive a gente teve um alemão que veio para cá quando participamos do Banco Challenge, que ele veio só para ensinar como mensurar impacto social, quais as ferramentas que existem, como a gente pode mensurar e avaliar o impacto social para gente ter esse dado e construir uma coisa mais coesa para o próximo ano. Mas o que a gente consegue avaliar hoje é: quantidade de estudantes que saíram do nosso curso e tiveram sucesso, por exemplo, nos nossos workshops de transformação a gente faz o profissional criar um projeto, ele tem um mês para prototipar isso e daí então os projetos que saíram do nosso workshop e atingiram fase de aceleração, que foram postos em prática a gente considera que é um sucesso. Isso é uma coisa que a gente está preocupada desde o começo. Existe então a meta de para 2017 nós termos um relatório de impacto social gerado.

Já quanto a medição de resultado econômico, a entrevistada deixa claro, sendo explícita que a empresa ainda não é sustentável e que não tem parâmetros de resultado econômico por não conseguir medir nada além de “a gente está conseguindo pagar as contas?”.

Mesmo não tendo um contador, quando questionada se acredita na importância da contabilidade para o bom desenvolvimento da empresa, Vera responde acreditar na figura do

contador como um investimento, mas que essa figura só seria necessária a partir de certo ponto do negócio.

Eu acho que depende, acho que no início do negócio é mais uma despesa que você vai ter, não tem sentido. Mas acho que no decorrer da existência da empresa ele é um profissional muito importante e aí é um investimento positivo. Porque aí ele já tira um monte de dor de cabeça que você ia ter. e agora no início da empresa eu ainda não vejo sentido ter, também porque não tenho dinheiro para pagar, nem nenhuma burocracia para resolver que precisasse de um contador, o máximo é o imposto de renda, que daí eu já tenho o meu e vou lá e peço para ele fazer tb. Acredito que com o decorrer da empresa passa a ser importante ter um contador para poder resolver burocracia, ele economiza o tempo que eu teria que gastar com isso, eu acho que é uma pessoa que pode dar um retorno sobre que tipo de investimento é melhor ir atrás, ele pode ajudar tanto em informação quanto em orientação de tempo e como coordenar o seu dinheiro de forma mais eficaz, efetiva.

4.8. Empresa 8

A fundadora da Empresa 8 é Ana Flávia, de 32 anos, formada em Relações Públicas e segundo ela, sem experiências prévias como empreendedora em negócios próprios. Porém a mesma relata que teve algumas oportunidades de trabalho em pequenas empresas onde se sentia muito próxima do dia a dia de tomada de decisões, conta também ter participado de uma empresa Jr. na época do colégio e que isso foi impulsionador para o desenvolvimento do espírito empreendedor nela.

Sobre uma possível relação de seu histórico social com a opção de empreender socialmente, Ana Flávia diz não vê muita relação com sua classe social e que o negócio social foi algo secundário a escolha de empreender no ramo de educação.

Eu acho que a classe social não. Acho que no momento que eu decidi empreender, se eu levar em consideração toda a situação econômica da minha família, eu poderia me considerar classe B, mas eu venho de um histórico familiar em que meu avô empreendeu desde muitos anos, então eu acho que o que mais me influenciou foi um pouco desse histórico familiar e principalmente o contato que eu tive com empreendedorismo no colégio na empresa Jr., isso foi muito forte na minha formação e me influenciou bastante. Acho que decidir por empreender socialmente foi por oportunidade e também um pouco por empatia eu diria, além de oportunidade. Eu fui aluna de escola pública durante muito tempo e na época que a gente resolveu empreender, que a gente teve a ideia, a decisão de atuar no ramo de vestibular/ENEM teve muito a ver com as experiências que eu tive, o fato da minha irmã ter prestado muitos anos de vestibular, eu acho que isso impactou muito para decidir empreender na área de educação, eu acho que o social foi uma decorrência, mais importante antes de decidir pelo social foi pensar na área de educação que eu já via uma importância muito grande, depois é que veio o social. Foi algo gradual, que eu fui

percebendo o impacto na vida das pessoas conforme o empreendimento foi continuando. Não foi uma decisão já de início “quero ser uma empreendedora social”.

Já quanto a uma possível influência de seu gênero em seu modo de empreender, ao mesmo tempo que ela relata alguns problemas que enfrenta no dia a dia, ela não chega a reconhecer que essas situações podem influenciar suas ações, a levando a empreender por caminhos que não seriam os usuais, por exemplo. Trata como uma barreira que deve ser enfrentada.

Eu não sei se por ser mulher, eu acho que tem pouca mulher empreendendo, as vezes não consigo entender muito o porquê disso. Acho que talvez isso seja uma característica feminina, mas jogo de cintura é uma coisa que eu aprendi a ter, então aquela coisa de saber até onde a gente pode ir com as pessoas. Tentar extrair o máximo que tu consegues da melhor maneira possível. Eu acho que isso pode ser parte influência do gênero. Eu não sei até que ponto isso tem a ver com o gênero, mas me incomoda o baixo número de mulheres empreendendo. Como empreendedora já me senti algumas vezes deslocada, a gente já passou por muitos programas de desenvolvimento e são ambientes muito masculinos, tu vai e vai encontrar as vezes 1 mulher no meio de 100 homens, então são situações que te constroem em alguns momentos, e acabam as vezes te retraindo no momento de fazer contato, fazer conexão, até porque os homens se fecham muito neles mesmos então tu fica ali meio de decoração, mas eu acho que eu aprendi a superar isso me impondo, eu sou uma pessoa que sempre tento me impor, independente do meu sexo, independente do meu gênero eu tento sempre me impor e entendo que isso as vezes é uma dificuldade sim, mas acho que é uma barreira que tem que ser vencida.

Quando solicitada a resumir seu negócio e explicitar o que faz dele um negócio social, Ana Flávia relatou o seguinte:

A Empresa 8 é um portal voltado para o ensino dos conteúdos do vestibular e ENEM, destinados principalmente a classe C. quando surgiu a ideia da Empresa 8 a proposta era que a gente mantivesse o portal através de patrocínio e que fosse totalmente gratuito, mas com o passar o tempo a gente foi vendo que não era viável um negócio nesse modelo e os próprios alunos pediam para que a gente colocasse mais aulas e que cobrasse um valor baixo por essas aulas, mas que a gente não deixasse de colocar os conteúdos. Então foi o que a gente fez, a gente trabalha com preços muito populares e esses preços possibilitam que praticamente todo mundo possa estudar através do nosso curso para ter um bom conhecimento para ir para as provas do Enem e dos Vestibulares. A gente faz um levantamento dos principais conteúdos do ensino médio, os mais exigidos nas provas e além das vídeo-aulas que a gente tem na plataforma, a gente tem outras ferramentas que ajudam no ensino, por exemplo, a gente tem simulados, correção de redação, mês que vem vamos lançar o termômetro Enem, tem tira dúvidas... então a gente tem muito recurso na plataforma por um preço muito acessível e hoje a gente trabalha com os melhores professores daqui de Porto Alegre, então são professores que dão aula em cursinhos realmente muito bons daqui e o aluno tem a chance de ter aula com esses professores pagando um valor que é muito, mais muito mais barato do que qualquer cursinho que os nossos professores dão

aula. Então o impacto que a gente gera é o de poder possibilitar que a pessoas que não tem dinheiro possa ter aula com os melhores professores no cursinho online com a gente e ter o mesmo conteúdo que eles dão nos cursinhos pagos por quem tem dinheiro, então é uma forma de inclusão social que a gente acredita que faz através da Empresa 8.

A empresa, no formato que existe hoje funciona desde abril de 2014, porém anteriormente funcionava em um outro modelo, baseado em aulas gratuitas e patrocínio que foi lançado em 01/10/2012.

Sobre o surgimento da ideia do negócio e implementação da mesma Ana Flávia diz ter sido ideia de seu noivo, e que os dois desenvolveram juntos a ideia a partir daí.

A ideia da Empresa 8 foi uma ideia do meu noivo, e a gente acabou moldando essa ideia em conjunto, mas foi ele que teve o insight. Foi numa época que a gente tinha saído da faculdade, tinha se formado e começou a estudar em um curso tele presencial em Porto Alegre. Só que a gente achou muito ruim ser tele presencial, porque as aulas eram dadas em São Paulo, a qualidade de transmissão não é boa, a sala de aula era pequena para estar com o professor a distância e o custo era caro. Daí a gente chegou à conclusão de que valia mais a pena a gente estudar em casa do que estudar através de tele presencial, a gente ia ter excelentes professores com a única diferença de não estar ao vivo. E aí a gente ao invés de investir no curso investiu numa televisão e começou a estudar. Quando a gente começou a estudar, eu sou formada em Relações Públicas e o Eduardo que é meu sócio é formado em publicidade, a gente começou a ver e achou que era um formato muito duro. Pensamos “Ah, dá para fazer um formato mais bacana do que os caras tão fazendo e ainda disponibilizar isso de graça no YouTube”, isso era fina de 2011 quando surgiu a ideia. Então ela surgiu nesse caráter de querer fazer gratuito, de buscar patrocínio, confiando no nosso bom conhecimento em comunicação para poder ter uma boa abrangência. Então a gente buscou mais dois sócios da área de áudio visual e dois sócios da área de tecnologia que toparam a ideia, fizemos a plataforma, gravamos as aulas e colocamos *online* o primeiro curso gratuito para ver se performava e aí conforme a gente foi performando a gente começou a correr atrás de patrocínio e aí notou a inviabilidade do modelo de negócios. Depois fomos aprovados no Startup Brasil, passamos por um período de aceleração numa aceleradora de impacto social e durante esse período de aceleração a gente fez o que a gente chama de pivotagem, que é quando você muda seu modelo de negócios, não muda o produto, mas muda o modelo. E foi o que a gente fez, primeiro fazendo um teste para ver se tinha aceitação do curso pago e uma vez comprovada a aceitação a gente foi para o modelo pago. <Gostaria de acrescentar alguma coisa sobre o processo de implementação da ideia?>. Só completando, a gente teve a ideia em 2011 e já resolveu profissionalizar a ideia. Então a gente fez alguns cursos curtos de empreendedorismo aqui na federal do RS e em 2012 antes de lançar o MVP eu me inscrevi na maratona de empreendedorismo da URGs e a gente inscreveu também a empresa no processo de seleção da incubadora da ESPM Sul, a gente ficou em primeiro lugar na maratona, ganhou o concurso e ficou em primeiro lugar no processo de incubação da ESPM, pelo qual a gente também passou por uma banca de professores que consideraram o nosso o projeto mais

promissor que estava entre as propostas encaminhadas a incubadora de negócios. E depois de estar na incubadora foi quando a gente começou a ir atrás de patrocínio, passou no Startup Brasil, foi para o Rio de Janeiro, passou por 6 meses de aceleração. Voltou para Porto Alegre e implementou o curso pago.

A respeito da participação do contador no processo de implementação da ideia, Ana Flávia que assim como Caroline, também é cliente da empresa de contabilidade de Pâmela, relata o seguinte:

Bom, a gente tinha um contador inicialmente que era conhecido do coordenador da incubadora da ESPM que foi quem abriu a empresa para gente, quando a gente ganhou a maratona de empreendedorismo da URGs entre as premiações estava a abertura da empresa junto a EMPRESA 9 que é a empresa da Pâmela, e mais meses de carência na consultoria contábil, naquele momento a gente já estava com a empresa aberta e a gente não precisou disso, mas aí eu conheci a Pâmela e conversei com ela e a gente resolveu mudar de contador para ir trabalhar com eles e durante o início foi muito importante ter a Pâmela do nosso lado principalmente porque como a gente tinha ganho a maratona e não usufruiu de um dos prêmios, que era a abertura da empresa, ela deu uma extensão para gente de mais de um ano e a gente ficou sem precisar pagar efetivamente os serviços dela, como a gente não emitia notas e não tinha folha de pagamento, só precisávamos mesmo de um contador que nos representasse caso a gente viesse a precisar. Então ela ficou muito tempo assessorando a gente sem ser remunerada enquanto a gente não necessitar de algo mais intenso. Depois disso, em 2014 quando a gente começou a emitir nota daí começamos a fazer os pagamentos dos honorários da EMPRESA 9 e a gente tem uma parceria muito forte com eles, eles tiram todas as nossas dúvidas contábeis que sempre passam por eles, são importantes. Então eu sou uma pessoa muito satisfeita com o trabalho de contabilidade que eu tenho vindo da EMPRESA 9.

Sobre a rotina da Empresa 8 Ana Flávia disse que:

A gente ainda está fazendo alguns ajustes de processos para poder alinhar melhor, a questão de faturamento ainda não está o que a gente queria, a gente ainda não conseguiu atingir todas as metas estipuladas para o final do ano passado, então foram metas que ficaram para 2017, acho que a gente foi bem atingido pela crise. Então teve também uma redução no investimento das pessoas em qualquer coisa que gerasse conta. E a gente está notando uma diferença já nesse ano, esse ano já começou melhor. A Empresa 8 é uma empresa muito sazonal, porque como a gente prepara os alunos para vestibular e ENEM, nós temos nosso ápice de vendas entre abril e março e depois disso vai declinando aos poucos até chegar nos piores meses que são novembro e dezembro, meses em que as provas geralmente já passaram.

Já sobre as formas de controle que Ana Flávia utiliza, ela cita algumas planilhas de excel, mas assim como a grande maioria dos entrevistados, também relata se utilizar do Fluxo de caixa como forma de controlar o dia a dia da empresa.

Bom a gente tem uma agenda financeira, onde a gente lança tudo que deve ser pago. A gente tentou se adaptar ao estilo de alguns programas contábeis, mas não gostamos muito então a gente

acabou optando mesmo por uma planilha no excel, a gente tem uma planilha bem completa, bem robusta. Com todas as entradas e todas as saídas, as movimentações todas passam por essa planilha. Além disso a gente tem uma biblioteca onde a gente deixa arquivado todos os comprovantes no servidor, e a gente vai fazendo todos esses lançamentos na planilha para controlar o fluxo de caixa e usando a agenda para identificar as datas de pagamento para efetuar a liquidação das contas. Além disso dentro do administrativo a gente também cuida da parte contábil, que é a parte dos impostos, que vem pronto da contadora (folha de pagamento, impostos) e a parte de contratos a gente tem uma empresa de advogados que presta consultoria para gente, alguns contratos eu faço internamente, porque depois de tanto tempo de empresa teve algumas coisas que a gente teve que aprender a fazer, tipo o fluxo de caixa fui eu que montei a estrutura, eu que aprendi.

Já quanto aos relatórios que são importantes para a tomada de decisões, Ana Flávia diz que se utiliza muito do fluxo de caixa, que é fundamental para sua gestão.

Na parte financeira a gente usa muito o fluxo de caixa, porque a gente coloca lá todas as informações. Para as outras partes a gente tem planilhas de controles de horas, planilha de controle de atividades, mas basicamente a gente usa muito mais o fluxo de caixa do que qualquer outro mecanismo. Normalmente quem faz o DRE é a empresa de contabilidade, eles mandam para gente pronto com base nas informações que passamos para eles, mas até hoje a gente não precisou usar o DRE, essa era uma coisa que me causava muita confusão no início a diferença de fluxo de caixa e DRE, para mim era muito difícil de diferenciar, então eu optei pelo fluxo de caixa.

Quando questionada sobre os problemas que o empreendimento enfrenta, Ana Flávia relatou o fato de ainda terem dificuldade de converter alunos que usam a parte de aulas gratuitas da plataforma para alunos pagantes, ou seja, um problema de geração de receita para a empresa.

Na esteira desse problema, quando questionada sobre a possibilidade de recorrer a financiamento externo, Ana Flávia diz já terem capitalizado a empresa antes, quando do momento de troca de plataformas e que pensa em talvez repetir o processo para poder investir o capital em propaganda maciça.

A gente teve um round de investimentos em 08/15 através da plataforma do Brota, que é uma plataforma de crowdfinancing onde os investidores são pessoas físicas e eles compram alguns títulos de dívida conversíveis em ações através da plataforma e a gente recebeu o investimento de 250.000, que nesse momento serviu para reestruturar a plataforma e relançar uma plataforma nova e adicionou novos serviços, para isso levantamos capital. A próxima fase agora é uma vez estudado o valor de ROI que a gente está tendo dos investimentos que por enquanto estão baixos em fundos sociais, é que a gente faça uma próxima rodada de captação para poder fazer um investimento mais pesado em divulgação.

Sobre a medição do impacto social gerado pelo negócio, Ana Flávia aponta ter um problema e não ter desenvolvido ainda uma métrica adequada.

Hoje a gente não tem uma métrica do impacto social, o que a gente tem é uma análise do que a gente chama de funil de conversão, então a gente vê o número de alunos impactados, nº de alunos que acessaram a plataforma, nº de cadastrados, nº de alunos que se converteram a estudante pago. Não conseguimos medir quantos alunos tem acesso ao ensino superior porque são alunos do país todo e ainda não temos como saber quais foram aprovados sem ter que ficar entrando em lista por lista de resultado de vestibulares das mais diversas instituições.

Para finalizar a entrevista, quando questionada sobre os serviços que seu contador presta e sobre a importância da contabilidade para o sucesso do negócio, em sua opinião, Ana Flávia assim como Caroline se mostra muito satisfeita com o tipo de serviços que recebe.

Emissão de guias dos impostos, folha de pagamento, alteração de contrato social, consultoria quando temos qualquer dúvida. Eles prestam todo suporte que a gente precisa na área contábil. [...]. Eu acho que a contabilidade influencia porque ela te traz conhecimentos, principalmente conhecimentos tributários que podem te socorrer em um momento de crise, isso faz a diferença as vezes entre quebrar e não quebrar. Então eu acho que a contabilidade ajuda sim a se fortalecer.

4.9. EMPRESA 9

A última entrevista foi feita com Pâmela, 42 anos, contadora há 15, que presta serviços para Caroline e para Ana Flávia e foi indicada como uma profissional que se destaca dos demais pelas duas outras entrevistadas. A princípio pode-se imaginar que Pâmela se comporte de forma tão especial com os empreendedores sociais por também ser uma empresária do ramo social, mas as duas clientes começaram a trabalhar com Pâmela antes mesmo desta ter fundado a Empresa 3.

Tomamos aqui a postura dessa contadora como o ideal a ser aplicado pelos contadores, justamente por ser o que todos os outros entrevistados apontaram como falhas em suas relações com seus contadores. Infelizmente Pâmela foi a única contadora que aceitou participar da pesquisa, impossibilitando uma comparação mais detalhada com a fala de outros profissionais, mas já indicando o olhar atento dessa profissional a temas que não despertam interesse aos demais.

Sobre como Pâmela começou a atender os negócios sociais e há quanto tempo, a entrevistada responde que apesar de não ter um foco nesse tipo de negócio, sempre esteve atenta aos mesmos desde o início do movimento que deu origem a esse tipo de empresa.

Eu tenho a empresa há 10 anos, trabalho na área contábil há 15 anos e não tive nenhum foco específico, sempre busquei atuar em todos os ramos da contabilidade, todos os portes de empresa, ONG's... qualquer coisa que aparecia eu trabalhava porque eu entendo que isso amplia o conhecimento. Então eu nunca fiz o meu escritório focar em determinadas coisas. Com relação

ao atendimento de negócios sociais, isso é uma vertente recente né? Então a gente tem aí o Yunus ganhando em 2006, eu acho que foi o Nobel da paz e começou esse movimento lá por 2009, 2010, começou a surgir uma galera tentando empreender nesse meio, mas assim, em Porto Alegre que é a minha matriz a maioria do pessoal que faz esse tipo de negócio me procura, porque eu consigo ter uma linguagem que todo mundo entende por eu ser do meio também e porque eu entendo também que o negócio social não é um negócio comum, não tem a ver só com grana, tem a ver com as vezes dar um suporte, dar um apoio para esses negócios para eles conseguirem ir adiante. Então desde que surgiu eu recebi demandas assim, pelo meu posicionamento, eu circulo muito no meio universitário também então o pessoal acaba me procurando há bastante tempo. A própria Empresa 2 por exemplo, ele surgiu depois de umas primeiras conversas que eu tive com a Caroline onde ela estava pensando outros negócios. Então a Empresa 2 já surgiu dentro da EMPRESA 9, porque a ideia original dela era outra coisa e aí a gente foi trabalhando junta e chegou à Empresa 2.

Como um dos objetivos é investigar a importância que os empreendedores dão para a contabilidade e o quanto os mesmos conhecem da mesma, uma das questões para Pâmela foi sobre quais os serviços que os empreendedores sociais demandam dela como contadora, e sobre isso ela respondeu que:

Principalmente a parte societária, a parte de constituir, porque como a galera se diz ser setor 2,5 eles acham que existe algum arcabouço para isso e aí quando chegam na vida real, na parte burocrática eles precisam de muito suporte para entender que não existe tributação setor 2,5, ou tu é ONG ou tu é empresa e ponto, tu vais pagar imposto como o cara que vende cigarro na esquina indiferente do teu propósito. Então normalmente esse primeiro passo, esse passo de formalização é superimportante para eles. Depois disso, aí é manutenção periódica, daí é o fiscal, o trabalhista, o contábil, todo o trabalho que um escritório contábil normal faz. Mas principalmente essa largada precisa de muita atenção e muito cuidado para conseguir auxiliar eles a se enquadrarem da melhor forma possível. <E você acha que nós precisamos de um suporte legal para esse tipo de negócios? Leis tributárias específicas?> Com certeza, nosso arcabouço legal penaliza quem quer trabalhar por propósito da mesma forma que quem está ali só para trocar grana mesmo. Então é o tipo de coisa que eu acho que freia o setor, não ter o mínimo de estrutura e de incentivo sabe? Não é uma coisa de que precisa dar dinheiro para empreendedor novo, empreendedor de negócio social, mas precisa dar suporte sabe, reduzir burocracia, reduzir barreiras. Porque tem tanto problema estrutural que a galera quer resolver e cai sempre no mesmo problema de burocracia, de licença disso ou daquilo, de carga tributária pesada quando as vezes o pessoal não tem nem investimento inicial para começar. Então eu acho que é uma tendência assim certa, que vai acontecer no médio prazo. Eu acho que o setor 2,5 ele deve surgir assim como deve surgir um arcabouço legal para isso acontecer.

Pâmela apresenta uma crítica consistente ao fato de negócios sociais serem tributariamente tratados do mesmo jeito que negócios que somente visam o lucro, o que não seria justo, uma vez que esses negócios já retribuem através de seu impacto para a sociedade.

Sobre as demandas dos empreendedores e o potencial de uso da contabilidade como ferramenta de ascensão ao sucesso, Pâmela remonta a confusão que existe entre consultoria contábil e administrativa e diz que:

Eu acho que tem uma briga aí entre o que é contabilidade e o que é consultoria, mais de administrador. Mas eu como contadora, vejo que o contador é o cara mais preparado para ser suporte, para ser consultor. Para dar aquela dica assim, não pega essa grana desse jeito porque é muito ruim, sabe nós somos estudiosos do patrimônio então o contador é o cara mais preparado para medir o impacto de uma decisão estratégica, na minha opinião, e não o administrador. Então quando o pessoal chega na minha empresa, eu trabalho sobre dois princípios, o princípio da agilidade, que é o princípio de que tu tens que entregar as coisas no tempo certo, em 24 horas eu te respondo qualquer coisa, seja fiscal, seja isso, seja aquilo. E o segundo princípio é o da utilidade, por exemplo, o que que tu precisas William? A Pâmela eu estava pensando em levantar uma grana para fazer um *coworking* da Empresa 2, entendeu? Então eu tenho alguns clientes que toda tomada de decisão eles me chamam, eu to aqui falando contigo no Skype entendeu? Então não tem mais distância. Então essa área, mais mentor patrimonial é fundamental para o cliente, mas infelizmente o contador não está preparado para fazer isso ainda. Ele está sentado na mesa dele apurando imposto. Então eu trabalho muito forte esse lado de ser suporte, de ser parceira mesmo, porque o sucesso do negócio, da tomada de decisão do meu cliente define a longevidade dele e a minha. Então a gente trabalha muito junto assim. <Mas você acha que essa já é uma demanda presente nos clientes? Ou nem os próprios clientes sabem que eles poderiam esperar esse papel de conselheiros de seus contadores?> Então, eu sempre brinco com o contador na TV brasileira, ele sempre é o corno ou o alcoólatra, agora ele está sendo *glamourizado* como o contador do tráfico. Então o papel social do contador é visto como o cara que fica lá só apurando imposto. É o retardado, o cara que fica apertando botão o dia todo, ou que fica só olhando números. Então por isso as pessoas não reconhecem o contador como esse suporte que eu falei. Porque é uma construção da nossa imagem, porque a imagem do contador está construída em cima lá da do Lucca Pacioli, do débito/crédito, do Temer querendo mais imposto. Quando pensam em contador, pensam em imposto só. Então é uma coisa que tem que ser trabalhada dos dois lados, de um lado o cliente pagar melhor para ter esse serviço, porque também pagar R\$1,99 e querer serviço *premium* não existe, e de outro lado o contador se posicionar como esse agente, como esse cara que tem conhecimento e tem qualidade, a gente passa muito tempo estudando na faculdade e não é só para apurar imposto, a gente tem matérias fantásticas multidisciplinares mas a gente não usa, sai da faculdade e fica sentado de cabeça baixa fazendo um processo mecânico. Então os dois lados é uma criação de cultura.

Em seguida foi perguntado se ela considera que os serviços prestados pelos contadores são suficientes para que os negócios sociais se desenvolvam sustentavelmente, e aí veio uma ponderação sobre o papel do empreendedor também nesse cenário.

Eu diria que o negócio social especificamente tem um problema que vem da cabeça do empreendedor social, que é o seguinte: se eu estou fazendo o bem eu mereço receber o bem, e aí

as vezes o negócio social se institui em cima de trocas não financeiras, de trocas sociais ou até econômicas do tipo, tu me indicas eu te indico, te dou uma visibilidade tu me dás uma grana, e isso não é sustentável. Eu vejo que a grande dificuldade dos negócios sociais não tem a ver com o contador, tem a ver com a modelagem de negócio mesmo, eles encontrarem um modelo de negócio que seja sustentável na verdade. Então eu acho que esse é o grande desafio e eu conheço alguns e eu vejo que o grande desafio é encontrar um modelo que todo mês pingue grana dentro da empresa, que é uma empresa no final né. E aí fica muito difícil também contratar um prestador de serviços. A não ser que seja alguém como eu que vai e aceita de boa porque faz parte da minha essência acreditar nessas coisas, porque a galera do negócio social não paga bem, não tem muita grana, principalmente na largada. Então é uma contrapartida, daí fica difícil também o profissional ajudar, ajudar só por amor, e como é um mercado onde a galera é bem pragmática não fazem muito esse tipo de coisa. Então é uma dificuldade que eu dou mais para o empreendedor do que para o prestador de serviços. <Então resumindo, você acha então que por um lado os contadores se fixam nesse papel fiscal e tributário, por outro lado os empreendedores também ainda não estão cientes de que o contador pode exercer esse papel de consultor e de conselheiro da empresa, mas aí você diz que você acha que a grande dificuldade dos negócios não está tão ligada assim com a contabilidade e o serviço que ela presta e sim com o modelo de negócios dos empreendimentos. Então como você acha que seria possível quebrar esse ciclo sendo que os empreendedores podem achar que realmente a contabilidade não influenciaria tanto assim nos negócios deles e eles tem é que se virar para conseguir fazer essa grana entrar?> É daí no caso eu acho que reposicionar a nossa profissão é um papel nosso, é um papel do contador. Então enquanto nós contadores não assumirmos esse papel, não vai adiantar. A gente vai continuar recebendo honorário bagaceira, as pessoas vão continuar não percebendo valor no que a gente faz e as pessoas vão olhar e acha que a gente não presta para nada mesmo, só para apurar imposto. Então é uma questão do contador se reposicionar como prestador de serviços, de ter uma atenção para o cliente, de ter uma disponibilidade para o cliente, de ter conhecimento também, não é só ficar se atualizando em normas técnicas, em legislação. Se atualizar com o mercado, com o que está acontecendo na rua, como é que eu entro nessa onda, como é que eu acompanho a evolução dos negócios, então é o contador que tem que fazer esse movimento primeiro para que o cliente perceba esse valor.

Sobre a possibilidade de aporte de auxílio externo e como a contabilidade poderia ajudar a fornecer as informações necessárias, Pâmela diz o seguinte:

O grande problema nesse momento dos negócios sociais é que eles não têm histórico financeiro, a grande maioria patina muito para conseguir grana e aí, por exemplo, empréstimos financeiros pouquíssimos conseguem tirar.

Sobre a prática de medição do impacto social e sobre a demanda de envolver a contabilidade nisso, Pâmela diz que a demanda é inexistente em seu caso.

Não, nenhum tipo de relatório de impacto social, não que venha de mim pelo menos. Se usa o modelo mais comercial ainda, por exemplo quando vão apresentar uma proposta para vender

publicidade num evento ou coisa assim, eles usam mais os números de pessoas atingidas, mas nenhuma mensuração financeira ou econômica em torno disso.

Já sobre o potencial da contabilidade como força que auxilia no alcance do sucesso dos negócios e como os profissionais deveriam se comportar para exercer esse papel, Pâmela acrescenta que:

Basicamente é entender o negócio do cliente e cuidar do negócio do cliente como se fosse seu, se importar de verdade com o que está acontecendo. Eu acho que com isso a gente tem muitos instrumentos e se a gente está próximo a gente consegue usá-los, se a gente está distante a gente fica só apurando impostos.

Quando questionada se em sua opinião homens e mulheres em geral tem meios de empreender diferentes, Pâmela aponta algumas diferenças presentes, mas não sabe afirmar se essas diferenças se apresentariam somente por influência do gênero.

Eu acho que o gênero tem relevância por ser uma questão de construção social, nós somos construídos para tomar decisões de forma diferente. Então sei lá, meninos que são empreendedores sociais são muito mais pragmáticos, são muito mais objetivos no sentido de assim, exemplificando para você: eu to com um negócio social que eu to com ele há muito tempo, fui reestruturar a minha carteira e aí eu disse assim “olha só fulano, já to aí há um ano e pouco contigo, tu não conseguiu modelar ainda direito, tu não tem grana para mim, eu vou ter que parar porque eu vou abrir espaço para outro, ou vou ter que te cobrar um mínimo pelo menos (porque em alguns casos eu fico sem cobrar porque eu curto essa vibe)”, e aí ele foi super objetivo e disse “ó Pâmela eu não tenho, eu vou achar outro parceiro que faça de graça para mim”. Entendeu? A mulher não, nesse sentido que eu vejo o pragmatismo, a mulher vai olhar para mim e vai dizer “a Pâmela, mas eu quero continuar, porque tu me deste muito suporte, porque isso, porque aquilo... Eu quero te pagar 50,00”, e eu aceito. O homem não faz isso, ele já vai atrás de resolver se ele tem um problema. A mulher é mais apegada as relações em si.

4.10. Análise Comparativa

Para realizar a análise comparativa das empresas, me utilizei de categorias de análise que me propiciassem visualizar o panorama dos negócios de forma mais geral, são essas categorias as descritas abaixo.

4.10.1. Quanto ao Perfil das Entrevistadas

No que tange ao perfil das empreendedoras vemos que existe uma similaridade na faixa etária, sendo que somente Pâmela tem mais de 40 anos, o que pode indicar o quanto esse novo tipo de negócios parece ser impactado pela nova geração de empreendedores.

Chamou atenção também o fato de, dos oito negócios representados nas entrevistas, somente dois serem comandados por pessoas com formação na área de negócios, o que pode indicar que o desejo de empreender e impactar socialmente não é barrado pelo fato de não existir uma formação em gestão como suporte. Mas ao mesmo tempo isso vai de encontro a visível fragilidade financeira em que a maioria dos negócios se encontram, deixando clara mais uma vez a importância de um profissional que possa exercer o papel de conselheiro financeiro e assim auxilie os empreendedores a sustentar seus negócios.

Sobre a classe social e sua possível relação com a escolha de empreender socialmente, somente Pâmela alega ter ascendido de uma infância pobre e com dificuldades e a mesma afirma ver relação, que uma vez que atingiu segurança suficiente para se manter, decidiu empreender para retribuir à comunidade onde cresceu e mora até hoje em dia. Já as demais entrevistadas alegam que o peso da classe social foi somente na medida em que sua situação de relativo conforto os possibilitou empreender mesmo que sem garantias de sucesso mas, ao mesmo tempo, não veem uma relação direta entre as suas condições sociais e o fato de empreenderem socialmente, atribuindo essa escolha a outros fatores como, histórico pessoal, influência dos pais ou empatia pessoal.

O que parece mostrar uma relação inversa a esperada, empreendedores sociais não parecem ser oriundos, em número expressivo, de realidades de vulnerabilidade social o que nos leva a crer que o interesse pelo tema venha de outras fontes e não necessariamente de experiências passadas ligadas a uma realidade de fragilidade social. Tal interesse pode ser objeto de futuros estudos, que venham a investigar de onde surge a vontade de trabalhar com temas sociais ao invés de em negócios convencionais.

Já sobre o peso que o gênero pode exercer no dia a dia do negócio, o consenso não parece se apresentar. Em primeiro lugar, somente um homem aceitou participar da pesquisa. E Ivan pareceu desconfortável ao responder sobre gênero, chegando a dizer que é difícil emitir opinião sobre o assunto sendo que ele não estava “do outro lado”, significando o lado que teria relação com a questão. Como se só existisse o gênero feminino quando a questão é influência do gênero no dia a dia da empresa. Entre as mulheres parece haver certa concordância que o gênero acaba alterando alguns cenários no caso de empreendedoras. Mas, enquanto Andreia cita que se sente às vezes “superprotegida”, porque o ambiente empreendedor tem medo de ser acusado de machista, Caroline e Vera apontam para o quão machista esse ambiente ainda é.

Os empreendimentos em si também se mostram muito diversos e, mesmo quando do mesmo ramo, como a Empresa 8 e a Empresa 3, ainda são tão distantes em funcionamento e público-alvo que nem parecem sê-lo.

Sobre o fato de já terem empreendido anteriormente, as entrevistadas não parecem trazer muitas experiências pregressas em geral, mas afirmam reconhecer em si mesmas o espírito empreendedor desde muito tempo. Outro ponto curioso é o quanto várias entrevistadas dizem ter sido influenciadas por terem tido exemplos de empreendedores na família.

4.10.2. Quanto a Participação dos Contadores na Abertura dos Negócios

Os profissionais contábeis parecem estar participando em geral do processo de abertura das empresas, mas não como figura que já aconselha e ajuda com a elaboração do plano de negócios e sim como o que auxilia com a burocracia que o registro de uma empresa envolve. Sendo assim, os negócios já nascem sem uma estrutura e ficam muito mais vulneráveis nos primeiros anos, até que consigam se estabilizar. Vale ressaltar o depoimento da Caroline em que conta ter tido a presença de sua contadora desde o início e o quanto isso foi importante para o planejamento do negócio. E a forte crítica da Pâmela que diz que nós, contadores, devemos nos aproximar dos negócios que atendemos, pois, sem conhecer o negócio como auxiliaremos o cliente?

4.10.3. Quanto ao Uso de Informações Contábeis na Tomada de Decisões

As rotinas das empresas são variadas, mas o que chama atenção é que exceto pela Empresa 3, todos ainda enfrentam ainda instabilidade ou até insegurança financeira, o que pode ter como um dos fatores preponderantes o apoio em ferramentas de gestão, para a tomada de decisão, incompletas ou mal elaboradas.

As empreendedoras se valem principalmente de relatórios “caseiros” para sua tomada de decisões, sendo o mais usado é o fluxo de caixa. Aqui cabe chamar atenção para o imenso vácuo de informação que a contabilidade teria potencial para fornecer mas deixa de fazê-lo, relegando assim os negócios a serem geridos com base nas informações produzidas por seus gestores que, muitas vezes, não têm o preparo para tanto e que poderiam estar dispendendo suas energias com outros pontos importantes para o crescimento do negócio, como diz Vera.

Grande parte das entrevistadas não vê a possibilidade de aporte externo de capital como uma saída segura a se tomar. Alegam ainda não ter estabilidade suficiente. Porém, o verdadeiro problema parece estar na falta de estrutura e organização, pois em ambientes estruturados, uma capitalização pode representar garantia de expansão dos negócios, consequentemente maximizando o impacto social gerado. Nesse ponto, a contabilidade poderia auxiliar com a

coleta das informações necessárias para se conseguir tal aporte e, até mesmo, com a organização e estrutura mais acurada dos negócios.

4.10.4. Quanto a Mensuração de Impacto Social

Grande parte das entrevistadas relata a dificuldade de mensurar e divulgar com confiança os impactos sociais de seus empreendimentos e reside aqui outro ponto de possível suporte por parte da contabilidade, que tem como fundamento a mensuração e divulgação de informações a respeito do negócio.

Pâmela diz que nunca viu clientes criando métricas para esse tipo de informação e que tão pouco foi solicitada a ajudar com isso. Visto o interesse social em ver o quanto esses negócios são relevantes com certeza esse é um ponto que deveria chamar mais atenção dos empreendedores e dos pesquisadores da área.

E como a contabilidade tem como um de seus focos de estudo principais a disponibilização de informação que dê subsídio para a tomada de decisão dos mais variados usuários, vê-se aqui um nicho de estudo muito grande. Seria a contabilidade capaz de produzir informações que mensurem e esclareçam com confiabilidade o impacto social gerado pelos negócios sociais?

4.10.5. Quanto aos Serviços Prestados pelos Contadores

No ponto dos serviços prestados pelos contadores, fica evidente o fato de a grande maioria dos profissionais ainda assumir o papel de “agente fiscal”, ou “burocrata de plantão”. Alguns entrevistados parecem não ver problema nisso. Na verdade, nem demonstram saber que o papel do contador poderia ser outro. Já outros deixam clara sua insatisfação, como Jacqueline por exemplo, que diz que se a contabilidade não caminhar para uma proximidade com os clientes, auxiliando de fato no sucesso dos negócios, ela não vê mais utilidade para a mesma, visto que os processos contábeis e fiscais estão quase que totalmente automatizados.

Vale ressaltar a importância de negócios como a Empresa 9 que representam um ideal aqui defendido e que representam um serviço contábil de qualidade, que se preocupa com o negócio atendido, pois como diz Pâmela: “A garantia que eu tenho de crescer é se meu cliente crescer antes”. Esse novo perfil profissional já vem sendo cobrado e discutido, como no trabalho de Silva (2015). Mas parece que a grande maioria da classe contábil ainda se apegua aos antigos moldes.

4.10.6. Quanto a Crença na Importância da Contabilidade para o Negócio

Para encerrar, todas as entrevistadas confirmaram acreditar na importância da contabilidade como ferramenta auxiliadora no alcance do sucesso por parte do empreendimento, mas a maioria parece ainda não saber do verdadeiro potencial, atribuindo essa crença a questões tributárias, fiscais e trabalhistas. O que demonstra que falta também interesse por parte das empreendedoras de conhecer as ferramentas que têm à disposição e como elas podem ser usadas.

Porém, além da possível falta de interesse citada existe também a falta de pró-atividade por parte dos contadores, para como sugeriu Pâmela, conhecer a fundo o negócio de seus clientes e assim ter condições de assumir papel diferente do de apenas lançador de guias fiscais. É necessário que o ciclo de desinteresse se quebre e acredito que a iniciativa de valorização da área e dos serviços prestados deve partir de nós, contadores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Comecei o trabalho com a proposta de responder à seguinte questão de pesquisa: como a contabilidade atualmente interage com os empreendimentos sociais? Pretendia construir uma imagem das relações entre os negócios sociais e a contabilidade. Na tentativa de atingir esse objetivo, realizei oito entrevistas semiestruturadas com empreendedores sociais e uma com uma contadora, que se apresentou como sendo um exemplo de ideal a ser adotado pelos profissionais em contabilidade atuando nesse segmento. Pôde-se observar alguns pontos de congruência nas entrevistas que possibilitam ter uma ideia de como essa relação entre contabilidade e negócios sociais se apresenta hoje em dia.

O primeiro ponto diz respeito a participação do contador já no momento da abertura da empresa. Marion (2006) aponta o serviço de abertura de empresas como um dos serviços de mais procura pelos micro e pequenos empresários para com os contadores. Pude verificar que, realmente, a maioria das entrevistadas chegou a recorrer a um contador para ter suas empresas abertas. Porém, vale a pena frisar que nem sempre tiveram o serviço que procuravam. Andreia com a dificuldade de encontrar um CNAE adequado para o seu negócio. Ivan que passou por dois contadores que duvidaram de suas intenções ao abrir seu negócio, insinuando se tratar de lavagem de dinheiro. O caso extremo foi o de Vera, que nem sequer recorreu a um contador. Abriu a empresa por conta própria no regime de MEI, sem nenhum suporte por parte de um profissional. Parece que pode haver chegado o momento da extinção do contador.

Outro ponto que demonstra um distanciamento é o fato de os empreendedores se basearem quase que exclusivamente em relatórios e indicativos manufaturados, criados internamente, uma vez que uma das principais funções da contabilidade é a produção e divulgação de informações capazes de dar base para a tomada de decisões dos usuários, no caso, os empreendedores. Mesmo as empreendedoras como Jacqueline, que chegam a conferir os relatórios produzidos pela contabilidade, não os utilizam para a gestão da empresa. Porém, cabe ressaltar aqui a exceção do caso de Moara, que diz se utilizar da Demonstração do Resultado de Exercício (DRE) para avaliar seu resultado econômico. Mas que tem a reclamação de não receber o relatório de seu contador.

Sobre a dificuldade que as empreendedoras têm para medir o impacto social do negócio, jaz aqui mais um ponto de suporte com o qual a contabilidade poderia auxiliar, uma vez que sua função é a de produzir informações financeiras através dos dados dos negócios atendidos. Vale ressaltar aqui a fala de Pâmela, que diz que seus clientes além de não medir

seus respectivos impactos, nunca cogitaram recorrer a ela, contadora, como fonte de ajuda para isso.

No quesito de serviços prestados pelos contadores, fica claro na fala das entrevistadas que os serviços ainda giram em torno do exigido pelo Fisco, folha de pagamento e questões burocráticas. Nesse âmbito fica mais visível ainda o contentamento de Caroline e Ana Flávia, que comparadas às demais entrevistadas se destacam em muito com relação a satisfação com os serviços que sua contadora presta. Silva (2015) discute em seu trabalho a importância da consultoria contábil e como esse serviço faz diferença para os pequenos negócios em geral, indo de encontro com o cenário encontrado no caso das empreendedoras sociais pesquisadas nesse estudo também.

Finalmente, quanto a importância da contabilidade no ponto de vista das empreendedoras, pude perceber que todas disseram acreditar na capacidade da contabilidade de ser uma facilitadora para o alcance do sucesso do negócio. Porém, muitas empreendedoras ainda se atêm a visão de que a contabilidade se restringe a diminuir as barreiras burocráticas e de cunho técnico ou fiscal, demonstrando um desconhecimento do potencial da consultoria contábil. Aqui fica evidente a importância da crítica de Pâmela, quando disse que depende de nós, profissionais da área, de mudar essa visão do contador estabelecida socialmente.

Nesse sentido pude ver que o papel que o profissional contábil desempenha, em geral, não foge dos padrões dos prestados aos micro e pequenos negócios em geral (Silva, 2015). Ou seja, um serviço em grande parte burocrático e voltado para o atendimento das regras fiscais. Porém, também encontrei um indício de que esse cenário não é tão abrangente assim: profissionais mais conscientes do papel e importância dos negócios sociais já estão colocando em prática uma nova possibilidade de serviço contábil, exercendo um serviço mais personalizado e efetivo em termos do atendimento das necessidades específicas desses negócios.

A motivação para abordar tal tema nasceu da inquietação com o surgimento desses negócios e a aparente falta de visibilidade dos mesmos diante de uma sociedade que é alvo de atividade desses negócios. Os negócios sociais têm por objetivo a transformação de determinadas realidades e, sendo assim, defendo aqui que merecem atenção especial.

O terreno dessa pesquisa se mostrou árido. Ao longo do trajeto, muitos empreendedores pareceram não estarem dispostos a participar da pesquisa, muitos por falta de tempo, outros por outros motivos. Porém, o que fica é a impressão de que falta nos próprios empreendedores a consciência do quanto é importante que o tema seja discutido e que ganhe mais visibilidade.

Ao analisar as empresas participantes da pesquisa, pode-se verificar o potencial que um uso mais pessoal e qualitativo da contabilidade poderia exercer em favor dos negócios sociais. Todas as empreendedoras sociais entrevistadas demonstram acreditar no potencial da contabilidade e, ao mesmo tempo, reportam dificuldades financeiras, que poderiam talvez ser resolvidas com a ajuda das informações prestadas por contabilidade sólida e de qualidade.

O trabalho contribui com a área por trazer a discussão de um tema ainda pouco abordado pela academia contábil, lançando luz sobre uma deficiência na prestação de serviços contábeis a esses negócios tão específicos. Através dele pudemos ter o indício de que existe o desejo e a abertura por parte dos empreendedores para ter uma contabilidade mais presente em seus negócios, cabendo a nós, os contadores, nos apresentarmos como profissionais preocupados e dispostos a auxiliar no crescimento dessa vertente de negócios.

Limitações desse trabalho foram o contato com empreendedores sociais e seus respectivos contadores que dispusessem de tempo e vontade de participar do trabalho. O processo de negociação de horários e datas para realização das entrevistas aconteceu de forma muito inconstante. E o próprio número de negócios sociais, que ainda não é tão expressivo, é também uma limitação, reduzindo a quantidade de possíveis contatos com pessoas que quisessem e pudessem contribuir com a pesquisa.

Para futuros trabalhos sugiro a realização de pesquisas longitudinais que acompanhem um mesmo negócio da identificação da oportunidade de negócio e da causa, até a implementação e, se possível, o crescimento e estabilização. Outra possibilidade de pesquisa é a que proponha e implemente uma intervenção, por meio de pesquisa-ação, para efetivamente testar a eficácia de procedimentos contábeis mais personalizados e seus impactos nos negócios sociais.

REFERÊNCIAS

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Barki, E. (2015). Negócios de impacto: Tendência ou modismo? *GVExecutivo*, 14(1).
- Barki, E., Comini, G., Cunliffe, A., Hart, S., & Rai, S. (2015). Social entrepreneurship and social business: Retrospective and prospective research. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 380-384.
- Barros, V. A., Lopes, F. T. (2014). Considerações sobre a pesquisa em história de vida *in Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional: Uma abordagem teórico-conceitual*. Edufes, Vitória, 41-64.
- Bonacim, C. A. G., da Cunha, J. A. C., & Corrêa, H. L. (2009). Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: Causas e aprendizagem. *Gestão & Regionalidade*, 25(74).
- Borzaga, C., Depedri, S., & Galera, G. (2012). Interpreting social enterprises. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(3), 398-409.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Londres: Sage.
- Comini, G., Barki, E., & Aguiar, L. T. D. (2012). A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(3), 385-397.
- Cruz, J. M. F. (2014). *Tensões entre objetivos sociais e financeiros em negócios sociais e suas relações com o ambiente organizacional*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/D.12.2014.tde-07012015-180714. Recuperado em 2017-02-07, de www.teses.usp.br
- Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation? *Research Policy*, 39(6), 699-709.
- Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship. Retrieved from <https://csistg.gsb.stanford.edu/sites/csi.gsb.stanford.edu/files/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>
- de Sousa, E. G., Gandolfi, P. E., & Gandolfi, M. R. C. (2011). Empreendedorismo social no Brasil: Um fenômeno de inovação e desenvolvimento local. *Dimensión Empresarial*, 9(2), 22-34.
- de Sousa, E. G., Bueno, J. M., de Sousa, M. G., & dos Santos, L. T. (2014a). O perfil do empreendedor social e suas dimensões de atuação: Seis casos no município de Uberlândia. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social – RIGS*, 3(1), 33-56.

- de Sousa, E. G., Bueno, J. M., de Sousa, M. G., & dos Santos, L. T. (2014b). Um olhar para o empreendedor social a partir das dimensões individual, organizacional e ambiental. *VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)*. Goiânia.
- dos Santos-Silva, A., Martins, H. C., & Neto, A. C. (2014). A gestão de organizações sociais sob a ótica do empreendedorismo Schumpeteriano. *TPA-Teoria e Prática em Administração*, 4(1), 227-260.
- dos Santos-Silva, A., Martins, H. C., Tedeschi, W., & Neto, A. C. (2015). Empreendedorismo e gestão em organizações sociais: Uma análise a partir dos elementos Schumpeterianos e das arenas decisórias de Simon. *Perspectivas Contemporâneas*, 10(1), 146-166.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2013). Empreendedorismo no Brasil: 2013. *Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco*. Disponível em http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/GEM_2013_-_Livro_Empreendedorismo_no_Brasil.pdf
- Grimaldi, R., Kenney, M., Siegel, D. S., & Wright, M. (2011). 30 years after Bayh–Dole: Reassessing academic entrepreneurship. *Research Policy*, 40(8), 1045-1057.
- Haynes, K. (2010). Other lives in accounting: Critical reflections on oral history methodology in action. *Critical Perspectives on Accounting*, 21, 221-231.
- Hines, F. (2005). Viable social enterprise: An evaluation of business support to social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 13-28.
- Isidoro, C., Facci, N., Espejo, M. M. D. S. B., & Garcias, P. M. (2012). A utilização de artefatos de contabilidade gerencial em cooperativas agropecuárias. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 6(2), 39-55.
- Kos, S. R., Espejo, M. M. D. S. B., Raifur, L., & Anjos, R. P. (2014). Compreensão e utilização da informação contábil pelos micro e pequenos empreendedores em seu processo de gestão. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 33(3), 35-50.
- Marion, J. C. (2006). *Contabilidade Empresarial: A Contabilidade como Instrumento de Análise, Gerência e Decisão*. (12ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Miltenburg, T. (2015). *Scaling sales is scaling impact : A case study of value creation and management in for-profit social enterprises* (Dissertation). Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-170058>
- Moura, A., de, M., Comini, G., & Teodósio, A. D. S. D. S. (2015). The international growth of a social business: A case study. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 444-460.
- Nicholls, A. (2009). ‘We do good things, don’t we?’: ‘Blended Value Accounting’ in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6), 755-769.

- Rosolen, T., Tiscoski, G. P., & Comini, G. M. (2014) Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social – RIGS*, 3(1), 85-105.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. SAGE Publications.
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Londres: Sage.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013). Sobrevivência das empresas no Brasil – Coleção de estudos e pesquisas. *Coordenação de Heitor Cova Gama*. Disponível em http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf.
- Silva, C.N. (2015). *Conte comigo! Características da consultoria contábil aos pequenos negócios* (Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo). Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-18012016-161033/pt-br.php>.
- Smith, M. (2015). *Research methods in accounting* (3rd ed., p. 248) London: Sage.
- Somers, A. B. (2005). Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 43-56.
- Vaz, P. V. C., Espejo, M. M. D. S. B., Nova, S. P. D. C. C., & Voese, S. B. (2015). Accounting monologue: Management accounting use in micro and small companies according to Bakhtin's communicational process. *Journal of Business and Economics*, 244-253.
- Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship—Conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 165-184.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed., p. 282) California: Sage.

Apêndice 1

Transcrição da entrevista - Empresa 1/Andreia

Will: Bom, podemos começar?

Andreia: Pode, manda ver

Will: a primeira coisa que tenho que fazer é pedir a sua autorização, para registrar o áudio da nossa conversa para depois usar para transcrição da entrevista.

Andreia: tranquilo pode gravar.

Will: para começar queria que você descrevesse seu empreendimento e em qual nicho social você enxerga que ele se encaixa.

Andreia: então o meu negócio se chama Empresa 1, é uma plataforma que trabalha com financiamento coletivo, mas com uma abordagem diferente, eu venho com um background de trabalhar em ONG's e organizações de sociedade civil e trabalho na captação financeira e marketing. Então percebendo a necessidade corrente das instituições de terem doações, meio que o modelo de negócios delas é adquirido em doações, quando é só uma organização da sociedade civil. Eu percebi que ela sempre precisava de doação, e o modelo convencional de crowdfunding que existe nas outras plataformas né tipo catarse, benfeitoria, juntos, Kickante... ele trabalha muito focado no projeto, então as pessoas doam porque elas acreditam no projeto. O que eu percebi é que na instituição, quando a ONG pede com um projeto no ar, ela consegue até financiar esse projeto, o problema é que ela esgota toda a rede de doadores dela com esse pedido, sendo que num futuro muito próximo ela vai ter outro projeto que vai precisar de doação novamente. Então quer dizer, doa quem sempre doou, essa plataforma só facilita, vamos dizer assim, a doação pela internet, mas elas não geram uma diversificação de doadores. A ONG vai chegar para mesma rede de doadores que sempre doou e vai pedir dinheiro e o cara vai doar, mas se você chegar de novo com outro projeto, mas com a mesma abordagem de financiamento coletivo o cara vai falar “peraí eu já doeí né”, isso estressa um pouco a mesma rede e não chega no cara que não doou. Então o nosso problema era chegar na pessoa que não doa, como eu faço a pessoa que não doa doar e olhando um pouco o financiamento coletivo que existe, as pessoas doam muito mais porque elas gostam do organizador, porque elas acreditam no cara que está colocando o projeto do que no projeto em si. A maioria das pessoas é da rede de relacionamento do cara. É muito raro, até no financiamento coletivo normal, que não seja para ONG alguém está lá na internet e falar “puta, que projeto legal, vou doar”. A maior parte é da rede de amigos, de conhecidos, de pessoas que o cara tem contato. Então o que a gente percebeu

é: vamos criar um crowdfunding que ele é focado nas pessoas, ao invés do projeto. Ou seja, na Empresa 1 ela chama plataforma p2p, pair to pair ou person to person. Então ao invés de eu focar no projeto para chegar em pessoas, eu foco em pessoas para chegar em pessoas, como? Eu enxergo cada doador da ONG como um canal de contatados que tem uma rede já própria de amigos, familiares, pessoas que não doam para instituição. E eu utilizo esse doador como peça chave para motivar essas doações, fazendo campanhas que são focadas na pessoa, então é a campanha do “João”, e a gente utiliza como motivadores os eventos da vida dele, por isso Empresa 1. Então o cara vai fazer um aniversário, ao invés de pedir um presente ele pede uma doação, daí as pessoas doam para o aniversário dele e aí conseguem financiar um projeto. Por exemplo, a gente fez um aniversário agora da Diana que ela conseguiu R\$11.000,00, desses onze mil reais é só em um aniversário, a ONG tem centenas de doadores, se ela conseguir que cada doador faça isso, ela consegue mais de um milhão de reais de doação. E de doadores que nunca doaram, pessoas que estavam dando presente para Diana, não estavam muito ligando para instituição, mas a partir disso ela teve esse primeiro contato com a instituição que seria um contato que talvez ela nunca tivesse. Então a gente faz essa diversificação de doadores e também trabalha com técnicas de fidelizar essa cara que doou a primeira vez, desenvolvendo um feedback fantástico. E daí a gente dá esse feedback e a gente já percebeu que a gente consegue fidelizar vários. Pessoas que começaram a doar pelo aniversário da Diana e que agora tão doando todo mês. E nosso modelo de negócios é que a gente ganha por porcentagem da transação, então a cada transação que tiver 9% vai para manter os nossos serviços. Bom, é isso.

Will: Só para complementar, quando a gente pensa em caixinhas, em qual você colocaria o seu empreendimento?

Andreia: Sinceramente é financiamento coletivo, mais na verdade a gente trabalha com eventos... a gente trabalha na área de cultura de doação, mais financiamento de projetos, eu não tenho uma área especializada. Se você for considerar, financiamento coletivo e captação financeira para causas sociais. Não só ONG's a gente trabalha, nós também trabalhamos com negócios sociais. Nós somos um negócio social e nós trabalhamos com causas sociais, sendo ONG ou negócio social pode se cadastrar na plataforma, se não for, não pode.

Will: Qual o tempo da empresa?

Andreia: não tem nem um ano, 7 meses.

Will: Andreia, e você já esteve à frente de algum empreendimento antes? Você já tem experiência com empreendimentos?

Andreia: Sim, eu já tive uma outra empresa, já tive duas empresas. Uma era de aulas particulares, eu abri com 19 anos, que dava todo tipo de aula de qualquer matéria. Eu reunia

alunos de diversas universidades e criei um site e agregava todos esses alunos nesse site como professores e pela demanda a gente oferecia isso para as pessoas. Só que não era uma empresa oficial, não tinha CNPJ. E a outra eu trabalhei com leilões de experiências sociais, só que não deu muito certo porque a gente estava no caminho errado. O das aulas particulares eu vendi.

Will: Como você teve a ideia da Empresa 1?

Andreia: foi assim, trabalhando na ONG eu percebi que me incomodava muito que tinham pessoas que nunca tinham a experiência de doação, me incomodava porque eu não sou uma pessoa fácil de doar, então eu pensava, se eu consigo vender para mim o negócio eu vou conseguir vender para qualquer um. Então percebendo a necessidade das pessoas de terem algum laço afetivo com as causas, a minha missão, a missão da Empresa 1 é gerar engajamento social, gerar experiências inovadoras de engajamento social, a ideia é trazer o engajamento social para vida das pessoas. Nossa filosofia é de que todo mundo tem uma causa, e se você descobrir a sua causa, o mundo ficaria bem melhor. Então nosso objetivo é despertar essa causa que já existe nas pessoas, mas que as vezes sem que elas conheçam.

Will: E como foi o processo de implementação da ideia, o desenvolvimento e implementação da empresa?

Andreia: então eu sou frontend, aprendi a me virar com o tempo durante os outros empreendimentos que tive, não gostava de ficar dependendo de designer, programador e tudo mais. Então eu aprendi a fazer site, e desenvolvi bastante isso, então a parte de design eu fiz, mas como eu precisava de uma programação mais pesada eu contratei um programador. E depois entrou meu sócio que é programador e ele cuida disso.

Will: e qual foi a participação do seu contador dentro desse processo de implementação? Qual foi o papel dele nessa abertura da empresa?

Andreia: olha, na abertura eu sei que ele tinha que está, não sei porque mas tinha. A questão é, eu sabia que o caminho era esse, eu precisava falar com o contador, o advogado era dispensável, então a dispensou porque a gente não tem dinheiro, sendo de startup a gente não tem dinheiro para nada. Então termos de uso, política de privacidade a gente fez com base em outros sites e dispensamos o advogado. Agora contador não dava, então a gente precisava do contador, aí o que acontece é que meu pai é empresário e ele tinha um contador que ele confiava e que fazia um preço muito bom, e então ele pegou e me passou para esse contador. Só que assim, como é um startup e de financiamento coletivo ainda, não existe uma regulamentação própria no brasil, então teve toda uma dificuldade até para encontrar um CNAE, a gente sofreu um pouco para se enquadrar. Ainda mais sendo um negócio social, você não tem nenhuma adequação jurídica por ser um negócio social, então enfim. Pro contador foi, a gente os CNAE's escolhemos lá e ele

pegou e fez. Demorou mais do que eu imaginava, como sempre no Brasil, para abrir a empresa eu acho que demorou uns quatro meses.

Will: então a participação dele foi mais nessa parte burocrática?

Andreia: É, foi na parte burocrática. Não teve outra participação, nem na escolha do CNAE. Porque ele não tinha muito conhecimento sobre esse ramo de crowdfunding. E aí também para gente economizar a gente já tinha pesquisado antes os CNAE's. Nós até pensamos em pedir um conselho sobre qual seria melhor, mas ele não sabia.

Will: como você descreve a rotina da sua empresa na fase atual?

Andreia: agora a gente está na fase de refinar nosso modelo de negócios, a gente teve que alterar algumas coisas, a gente está balizando o nosso modelo. Mas o operacional mesmo da plataforma é: tem demanda de ONG's cadastradas, a gente vê a possibilidade de as ONG's criarem campanhas baseadas nos eventos do ano. A gente monta nossa estratégia de marketing baseado no momento do ano, não só em aniversário. A gente monta um material, traça uma estratégia de arrecadação para cada mês, divulga entre as instituições, aí tem a demanda também de aniversários ou de pessoas que querem organizar suas próprias campanhas. Como a gente está no começo e não tem um volume tão grande de campanhas, a gente faz questão de acompanhar de perto cada uma das campanhas para verificar quais são os erros ou dificuldades encontradas na plataforma. Então eu acompanho a pessoa, quanto a estratégias de marketing e o meu sócio faz o acompanhamento financeiro, quanto foi doado, por que meio, etc. Depois a gente faz um processo de feedback, explicando para o doador que só doou por ser da campanha de fulano, como seu dinheiro foi investido, quanto foi arrecadado e com essa estratégia fazemos o convite para que a pessoa continue doando mensalmente. E aí alguns convertem e outros não, depois dessa conversão nós passamos a pessoa para ONG e pronto.

Will: quais são suas estratégias de controle da rotina administrativa e financeira do negócio?

Andreia: a gente faz o fluxo de caixa, a gente tem os nossos custos fixos né, então a gente foca em pelo menos chegar no break even, para pelo menos se pagar, contando a nossa taxa. Então, com a nossa taxa quanto eu preciso angariar por mês. A gente até agora está mudando nosso modelo de arrecadação de renda por causa disso, por que a gente percebeu que porcentagem por transação não funciona bem para gente, porque você precisa ter um volume muito alto de campanhas por mês e tem que manter constante para conseguir se manter, o que é difícil. Então a gente está pensando em trabalhar com assinaturas ou algumas alternativas para ter uma renda fixa, que pagaria os custos fixos. Mas enfim, olhando nosso fluxo de caixa, nossa projeção financeira a gente percebeu que a gente precisa mudar nosso modelo de negócios, se não a gente vai quebrar.

Will: mas então vocês estão mudando a estratégia de cobrança ou a assinatura seria complementar?

Andreia: não, a gente está mudando. Até porque a gente percebeu que existe um incomodo por parte do doador de saber que parte da sua doação não vai para instituição. Essa semana conversando com um cliente ele me disse ter a lembrança de um imposto, “eu sinto que estou pagando imposto pela doação”, eles não têm a visão de que somos uma empresa autônoma da ONG e que temos nosso custos próprios e tal. Então a gente vai parar de cobrar de quem doa, que está até gerando diminuição de arrecadação para cobrar de quem efetivamente a gente gera mais valor, que é a instituição.

Will: E vocês tem folha de pagamento? Já existem outros funcionários?

Andreia: não. Por enquanto não, primeiro a gente está lutando para chegar no break even para depois chegar no payback. Eu sei que falam que é um erro do empreendedor trabalhar sem salário, mas a verdade é que se eu for querer receber pagamento agora, eu quebro. Ainda até acontece de nós termos meses que não conseguimos nem pagar as contas do mês, mas depois conseguimos o suficiente para repor em um mês seguinte, e quando isso acontece temos de tirar o dinheiro de uma reserva que os sócios colocaram à disposição da empresa.

Will: você lembra de mais algum relatório ou método de gestão que você se utiliza?

Andreia: olha a gente trabalha com fluxo de caixa, a gente faz projeção financeira, mas ainda estamos descobrindo as métricas corretas para a análise da nossa geração de valor econômico, por exemplo, é número de campanhas? É valor médio arrecadado por campanha? Isso ainda estamos descobrindo.

Will: e você lembra de mais algum problema em específico que a empresa vem enfrentando?

Andreia: o nosso maior problema agora é lutar contra a cultura, no Brasil as pessoas não doam. E nossa briga é nesse sentido, porque as pessoas precisam sentir que estão ganhando alguma coisa com a doação, elas não doam por doar. Então nós organizamos os eventos para tentar aproximar as pessoas das causas e então fazer com que elas passem a doar.

Will: posso resumir então que os problemas acabam girando em torno dos problemas financeiros, por conta de falta de cultura de doação ou instituições que não tem cultura de feedback, o que acaba se convertendo em um problema de receita para empresa?

Andreia: sim, mas não só financeiro. Porque como nós somos um negócio social, nós temos um modelo de negócios e nós temos uma tese de impacto, uma teoria de mudança e a teoria de mudança é também transformar a instituição. O problema é que nem sempre a instituição está aberta a isso. Então fica mais difícil de eu cumprir minha teoria de mudança, porque para nós é essencial, se você não tem teoria de mudança, se você não gera nenhuma mudança social então

você só é uma empresa do segundo setor. Então nós estamos gerando, mas eu quero ter um impacto mais profundo, quero mudar o comportamento da instituição também. A gente sabe que isso é a longo prazo, mas o que a gente percebe é que o buraco é mais embaixo, nunca imaginei que uma instituição negaria receber uma doação, mais uma carteira nova de doadores só por se negar a demonstrar um feedback.

Will: vocês pretendem buscar ou já buscaram apoio financeiro externo?

Andreia: por enquanto não, mas esse é um plano que nós temos. É que por enquanto nós não temos um banco de dados muito grande e nem uma expertise desenvolvida assim para poder fazer esse big data ser interessante para empresa financiadora.

Will: você tem algum meio de medir o impacto social gerado pela empresa?

Andreia: não. Na verdade, o que eu tenho são os relatos das pessoas que organizam as campanhas e vários falam sobre a importância da iniciativa e tal, mas ainda não temos métricas de medição e resultados concretos observados.

Will: e como você acha que seria um meio de medir esse impacto?

Andreia: bom, em dados concretos seria angariação financeira das instituições antes e depois de apoiadas por nossas campanhas e também melhora organizacional, porque para mim não interessa só a ONG pegar o dinheiro se ela não sabe empregar direito ele. Então, por exemplo, melhora em feedback de doações, melhora em investimento em projetos, otimização de recursos, aí a gente tem que pensar em uma forma de medir isso, mas é uma coisa que a gente espera gerar. A gente espera que a organização fique mais inteligente.

Will: e para medição e acompanhamento do resultado econômico, de quais relatórios você se utiliza?

Andreia: olha, o nosso objetivo é chegar no break even, então a gente calcula o número do que a gente tem que arrecadar por mês, do quanto a gente tem que arrecadar por campanha e a gente vai conferindo com o fluxo de caixa e daí a gente vai vendo se bateu ou não bateu.

Will: então, como vocês tem menos de um ano, você ainda não chegou a ter nenhum balanço da empresa ou algo assim...

Andreia: não, não tem porquê.

Will: e quais são os serviços que o seu contador presta para você?

Andreia: não sei, eu sei que eu pago para ele todo mês e não sei o que ele faz com isso. Acho que ele deve ter que atualizar alguma coisa nos documentos para depois poder declarar o imposto de renda. As questões burocráticas que eu tenho que ter como empresa com o governo, que eu não tenho ideia na verdade, eu teria que estudar melhor para saber isso porque eu devo saber isso né. Eu ainda tenho que ter uma conversa com ele para entender o que eu pago

efetivamente. Mas é isso, eu só sei que eu pago uma quantia por mês e ele deve fazer alguma atualização burocrática lá para mim, quando eu preciso emitir nota eu falo com ele e é isso.

Will: qual você acha que é a importância que a contabilidade tem no dia a dia da sua empresa e em que você acha que ela poderia auxiliar mais para alcançar e sustentar o sucesso da empresa? Se é que você acha que ela poderia ser importante para isso.

Andreia: participação no dia a dia nenhuma. Por nós estarmos num país burocrático e especialmente cretino, o contador meio que te ajuda a sobreviver na selva, porque o governo tenta morder de todo lado. Eu enxergo o contador como aquele que indica o caminho “olha, não pisa aqui, pisa lá, lá é melhor...”. Ele mitiga risco, é isso.

Will: e você enxerga que o seu contador faça isso para você?

Andreia: na verdade não. Eu acho que é obrigatório ter um contador, então por isso eu tenho. Mas eu não vejo ele tendo esse papel de mitigar risco, eu sou muito mais preocupada do que ele.

Will: terminamos as perguntas sobre o empreendimento. Gostaria que você falasse sobre seu perfil pessoal, quantos anos você tem, qual sua formação...

Andreia: eu tenho 27 anos, sou formada em história, por incrível que pareça. Meu perfil é, sou engajada socialmente, por isso até fiz história, não enxergava essa aplicação em empresas. Nunca tinha pensado em uma empresa de cunho social que não era uma ONG também. Mas para mim não ter lucro não faz sentido, eu sou uma pessoa que acredita muito em geração de renda e melhor da sociedade de forma ativa, não como uma consequência indireta, mas como uma consequência direta do seu trabalho. Acredito que todas as empresas têm que virar negócios sociais, que tem que ter essa visão na essência mesmo de “qual é o meu papel na sociedade? O que eu vou melhorar?”. Não precisa ser uma empresa diretamente ligada no social. No meio da faculdade eu percebi que eu tenho essa veia empreendedora, até mais que pesquisadora, o que não sou tanto. Apesar de ter sido bolsista FAPESP, CNPq, melhor aluna da sala, mas chegou uma hora que eu cansei de ficar estudando o mundo e queria melhorar ele realmente. Aí abri minha primeira empresa, depois passei a me envolver com a parte social, com ong's. Sou muito prática e até pragmática as vezes, o que é bom em alguns momentos, mas ruim em outros. Mas acho que é bom para área de startup, ser prático, ágil e tal.

Porque agora startup está meio modinha, tem gente que fala que virou hobby de rico. Muitos empreendedores são caçadores de competição, só tem uma ideia boazinha mas leva a empresa mais para participar de competição e tirar foto em evento. Eu não, quero que minha empresa realmente melhore a sociedade. Sou prática, extremamente idealista, mas ao mesmo tempo pragmática. Porque as vezes o idealismo pode te cegar, então tem que tomar cuidado para não

focar só no idealismo e deixar a empresa afundar. Sou a fundadora, sou quem mais representa a empresa apesar de sermos em dois sócios.

Will: quando você fundou a empresa você se considera pertencente a que classe social e que raça?

Andreia: eu não acredito em raça, acredito que sou humana. Quanto a classe social eu me considero de uma classe média ou média alta. Agora eu sou de uma classe média, porque não moro mais com meus pais, que são de média alta.

Will: Faz diferença o seu gênero?

Andreia: faz diferença sim. Eu nunca sofri preconceito por ser mulher, mas o que eu percebo é que por ser mulher as pessoas têm mais dedos com você na área empresarial, porque todo mundo tem medo de ser preconceituoso e no final isso gera um preconceito maior. Por exemplo, em alguns concursos eu vejo que as pessoas exaltam o fato de eu ser uma empreendedora mulher, enquanto para mim isso não deveria ter nada demais. As pessoas tentam compensar o preconceito, gerando outro. Teve um concurso que eles falaram abertamente que eles queriam ter mais mulher na final, então eu fiquei pensando se minha empresa era boa mesmo ou se eu só estava ali porque eles queriam passar alguma imagem de respeito as mulheres.

Will: então você acha que essa tentativa de mitigar o machismo ou ser “correto” acaba representando uma vantagem para as mulheres?

Andreia: claro que sim, acho que as lutas foram muito importantes para atingirmos esses lugares, mas em compensação acabou gerando esse tratamento diferente.

Apêndice 2

Transcrição da Entrevista - Empresa 2/Caroline

Will: Você enquadraria seu negócio como pertencente a qual nicho social?

Caroline: A Empresa 2 começou meio por acidente, então entre começar e atingir o amadurecimento ele passou por muitas etapas, até primeiro se descobrir como negócio e depois como negócio social. Então ele tem um enfoque na questão de capacitação de mulheres e consultoria para empresas dentro da área de empoderamento econômico e profissional de mulheres. E nas empresas para que essas empresas pudessem ajudar na alavancagem profissional de mulheres.

Will: quanto tempo tem o negócio?

Caroline: vai fazer 5 anos em março de 2017. Mas são pouco mais de 3 anos de empresa registrada.

Will: qual seria então a missão social da empresa?

Caroline: eu diria que seria a equidade de gênero dentro da questão econômica e profissional, porque a gente não aborda as outras áreas.

Will: você já havia empreendido antes da Empresa 2?

Caroline: sim, já tinha. Eu empreendia em uma empresa de tecnologia, e até foi um motivo de eu querer abrir a Empresa 2 porque como eu estava numa área bastante masculina, estava empreendendo numa área bastante masculina, eu comecei a ver as questões de gênero ali e as questões de gênero no mundo do empreendedorismo. Então eu resolvi fazer um evento paralelo para discutir as questões de empreendedorismo feminino e como isso estava me incomodando e daí foi surgindo, por isso eu disse que surgiu até meio que sem querer e até ele ser um negócio social teve todo um processo de enxergar que seria realmente um negócio em si. E tudo surgiu em função dessa outra empresa anterior.

Will: então sua ideia surgiu através do incomodo com a falta de equidade de gênero no ambiente de startups de tecnologia...

Caroline: é, mas eu diria que tem duas questões aí, não só ambiente de tecnologia, mas também de negócios. Porque eu já trabalhava com tecnologia antes e ali já tinha uma questão de gênero, mas somou o ambiente de negócios junto. Então são duas disparidades de gênero somadas.

Will: a partir do momento da descoberta da ideia, como foi o processo de implementação da empresa?

Caroline: então, eu sempre tive uma relação muito próxima com a minha contadora. Que já era minha contadora na minha empresa de TI, e ela é uma contadora que acabou se tornando minha amiga pessoal, ela é muito minha mentora e como ela é mulher e meus eventos eram voltados para empreendedoras nesse momento, depois a gente abriu para carreira. Então tinha uma questão muito de trazer pessoas ajudando empreendedoras, eu já trazia a minha contadora para discutir sobre contabilidade com essas mulheres, porque eu via a importância de ter tido a minha contadora na minha empresa desde o início. Porque a minha primeira ideia que eu tinha tido não tinha sido a minha empresa de tecnologia, foi através de uma maratona de empreendedorismo na minha faculdade em que a minha contadora tinha ido lá falar e foi quando eu conheci ela e daí eu fui conversar com ela porque eu queria abrir um negócio na época e ela falou assim “olha, abrir um negócio não é ter um CNPJ. Eu até poderia fazer o CNPJ para você agora, mas daqui a pouco o negócio não dá certo e você vai ter que fechar o CNPJ. Eu acho que tem toda uma parte de planejamento antes, o CNPJ é uma das etapas, mas tem um monte de outras antes.”. E eu gostei muito dessa sinceridade dela de não querer só ganhar o dinheiro de me dar o CNPJ e eu comecei a ficar muito próxima dela e eu quis levar essa visão para as mulheres que iam nos meus eventos. Então quando ela começou a ir nos meus eventos, até porque ela também começou a fechar muitos negócios, porque as mulheres também queriam contratar ela como contadora. Ela me falou assim “Caroline, isso pode ser um negócio”, até porque a essa altura como eu já tinha gastos com os negócios e já começava a cobrar para cobrir os gastos então ela disse “contabiliza isso”. Então fomos nós duas vendo juntas esse modelo de negócios e daí a gente resolveu oficializar quando eu fui chamada para uma palestra e era um valor grande e eu precisei de oficializar esse negócio.

Will: você enxerga que a participação do profissional de contabilidade é importante na fase de implementação da empresa? Independentemente de ter encontrado a sua contadora em específico?

Caroline: olha eu acho que a minha contadora é diferente, porque eu não vejo um outro profissional contábil fazendo as coisas que ela fez. Eu conheço outros contadores muito bons, claro eu conheço vários contadores até pelo meu trabalho, nos diferentes eventos e tal. Mas eu acho que essa visão que ela tem... como ela trabalha muito com empreendedores, ela trabalha muito com esse processo de abertura de empresas então ela ajuda muito nessa questão de como começar e para mim foi muito importante essa visão dela. Além de obviamente ela também entender de outras coisas, como aspectos legais, por fazer direito. E isso fez muita diferença. Então eu diria que é muito ela, mas obviamente eu fui procurar uma contadora desde o início porque eu sabia que eu ia precisar de um contador, fui procurar um advogado também apesar

de ela fazer direito. Então eu sabia desde o começo que precisaria de um contador, mas eu diria que é muito ela, eu recomendo para todo mundo os serviços dela, para mim é muito a pessoa dela. Embora obviamente eu acredite que o profissional é importante, mas eu vejo muita gente falando que não tem o apoio que eu tenho nela.

Will: e como você enxerga a atual fase do seu negócio? Qual a rotina de serviços e demandas?

Caroline: nesse semestre, por motivos pessoais a empresa está em stand by, trabalhando só com algumas mentorias. Mas o momento anterior foi de repensar a empresa, o evento de março desse ano teve até o nome de virando o jogo. Porque representou um momento de maturidade bem grande da empresa e foi uma mudança que inclusive envolveu a contadora porque teve até mudança nos CNAE's, onde pensamos "vamos parar de focar na mulher como foco de mudança e vamos passar a trabalhar com mudança do ambiente empresarial", isso tem a ver com um entendimento meu de que não é a mulher que tem que mudar, embora obvio que a mulher tenha que evoluir, mas um entendimento de que a raiz do problema da equidade de gênero no mundo profissional, na questão econômica não é a mulher, é o meio, é o ambiente onde elas estão inseridas. Seriam as empresas e o governo enquanto política pública, então ao invés de ficar fazendo programas para mulheres, como curso de liderança, etc. o que acaba passando uma mensagem para o mercado de que o problema é a mulher e que ela não está pronta, assim eximindo o mercado e o governo de políticas públicas e corporativas de mudança do ambiente. Então é a empresa que tem que ver o que está fazendo de errado que as mulheres não conseguem subir de cargo ou ascender na carreira.

Will: como você faz para controlar e medir a saúde administrativa/financeira do negócio?

Caroline: eu trabalho tudo no Excel. É que como o meu principal faturamento vem de palestras, eventos e alguns projetos esporádicos, como teve no ano passado um programa de mentoria, acaba que não tenho coisas como fees mensais, nada regular. Então é muito inconstante o faturamento. Então ele é muito mais por projeto do que por mês.

Will: então você não chega a gerar relatórios para usar como ferramenta de predição.

Caroline: não, o que eu tenho é uma relação de gastos, de custos ao longo do ano, os meus custos mensais. Mas faturamento eu tenho por projeto, daí quanto cada projeto gera e daí coloco isso na planilha geral.

Will: entendi, você tenta meio que orçar por custos então...

Caroline: isto.

Will: quais os problemas atuais do negócio?

Caroline: olha, ano passado foi o meu melhor ano. Então eu estava bem empolgada, apesar de o país já estar em um processo de desaceleração econômica. Eu diria que os pontos críticos

seriam o fato de ser só eu para levar a empresa e com isso ter que gerenciar e fazer muitas coisas, embora de vez em quando eu tenha alguns parceiros que me ajudam com uma série de coisas. E acho que diria a instabilidade financeira de não saber como vai ser no próximo mês, que poderia ser resolvido com um grande projeto que desse estabilidade, para que eu pudesse me estruturar melhor seria o ideal.

Will: você já cogitou ou precisou de auxílio de capital externo? Buscar investimentos ou empréstimos?

Caroline: não.

Will: nem cogitou?

Caroline: sim. Eu já cogitei, mas não peguei.

Will: e você chegou a pesquisar o que você precisaria para conseguir? Chegou a levantar algum tipo de relatório ou alguma coisa?

Caroline: como assim relatório?

Will: por exemplo, se você está cogitando angariar fundos, os financiadores iriam tentar se assegurar pedindo informações sobre a sua empresa...

Caroline: está, só me responde uma coisa, essa parte vai ficar como no trabalho depois? Essa parte da parte financeira da minha empresa?

Will: na verdade o meu intuito é verificar se aqui existe um potencial para o contador ajudar mais a empresa. Porque uma das características dos empreendimentos sociais é essa dificuldade de receita e acabar precisando recorrer a financiamento externo e umas das principais funções da contabilidade é gerar informações financeiras para poder retratar a realidade da empresa, que é o que os financiadores pedem.

Caroline: não, eu não cheguei a apresentar nada de realidade financeira para banco ou coisa assim, porque a gente nunca teve uma receita muito estável. E acho que acabei nunca levando adiante isso porque eu nunca me vi tendo um faturamento constante a ponto de eu me sentir segura para poder pedir um empréstimo e depois pagar.

Will: você utiliza de alguma métrica para medição do impacto social da empresa?

Caroline: Sim a gente tem algumas, não sei o que você está considerando impacto social, mas a gente fez várias pesquisas ao longo dos eventos perguntando para as mulheres participantes se o evento impactou em alguma coisa, se elas aprenderam coisas novas e iam implantar nos negócios delas. E o resultado foi muito positivo. E também no sentido do networking que era um momento muito importante a gente perguntava se elas tinham fechado parcerias e isso foi uma coisa que fez muita diferença, porque os eventos proporcionaram uma rede de contatos muito frutífera para as mulheres que participaram. Teve também o programa de mentoria do

ano passado que a gente perguntava se elas tinham feito parcerias, se tinham feito negócios, se tinham fechado vendas, se tinham ficado mais confiantes depois do processo, se elas tinham aprendido, o que elas tinham sentido, e disseram que elas tinham melhorado as habilidades delas enquanto empreendedoras, que elas estavam mais confiantes, que elas se sentiam parte de um grupo que antes elas sentiam que os problemas delas eram individuais e não problemas que atingiam a todas enquanto grupo social e isso tinha feito uma diferença enorme para elas. E a Empresa 2 também já foi objeto de estudo de outros trabalhos acadêmicos que concluíram que o principal impacto do negócio é o poder do networking e da rede que ele criou e também sobre a mudança da imagem de mulher de negócios.

Will: você tem algum outro funcionário na empresa?

Caroline: não, eu já cheguei a ter duas estagiárias, mas só.

Will: quanto ao resultado econômico, como você se informa?

Caroline: eu apuro com a minha contadora..., mas me baseio em informações anuais, pois a sazonalidade do faturamento é muito alta. O fluxo de caixa é bem complicado, porque temos que desembolsar recursos antes para só receber depois dos eventos.

Will: quais os serviços que a sua contadora presta?

Caroline: ela oferece as coisas de contabilidade normal, mensal, que ela cobra por mês. Ela oferece o processo de abertura e fechamento de empresas. É que eu não sei exatamente o que mais. Ela também faz o meu imposto de renda, tanto PF quanto PJ. Realmente eu não me preocupo com nada, eles fazem tudo para mim.

Will: quando você fala que ela presta o tipo de serviço normal, mensal, você quer dizer o que?

Caroline: por exemplo, passar as notas fiscais e tudo mais, é feita no final do mês e apura, mais a parte burocrática.

Will: ela presta também serviços de consultoria ou aconselhamento financeiro?

Caroline: sim, ela faz esse serviço também.

Will: você acha que a contabilidade tem um papel importante na saúde financeira da sua empresa e que ela poderia atuar de maneira mais efetiva para te auxiliar ou acha que isso não depende da contabilidade?

Caroline: eu acho que com certeza, por exemplo entender questão de fluxo de caixa e tudo mais, com certeza. Eu não sou muito organizada com isso, quando eu tinha uma sócia ela era mais das planilhas. Então eu percebo que essa questão da organização é fundamental porque quando era eu e a minha sócia funcionava muito melhor. Então eu percebo a importância disso com certeza.

Will: quantos anos você tinha quando começou a empreender?

Caroline: 25 anos

Will: qual a sua formação?

Caroline: eu já quase conclui um curso de arquitetura, mas mudei para o curso de relações internacionais, que é o que eu vou me formar agora.

Will: quando a exemplos familiares, você teve para ser empreendedora?

Caroline: não, minha família não tinha outros empreendedores, venho de uma família humilde. Eu acho que eu sempre tive um comportamento empreendedor, embora eu não soubesse na época, eu fui trabalhar com um amigo meu em sua start-up e esse foi um diferencial muito grande para mim. Eu fui trabalhar lá só porque me dava a flexibilidade de horário que eu precisava por conta da faculdade e da minha filha e tudo mais. E aquilo acabou sendo algo muito grande, ter isto um empreendedor assim, aquilo fez um diferencial bem grande para mim.

Will: a qual classe social você pertencia?

Caroline: eu diria classe média.

Will: você acha que seu gênero influenciou no seu modo de empreender, ou no seu empreendimento ou no trato com outros empreendedores ou clientes/fornecedores?

Caroline: sim. Primeiro porque na minha primeira empresa eu achava que qualquer mulher que falasse alguma coisa era mi mi mi, não tem nada a ver, eu sou mulher e eu consigo. Mas eu não via que eu tenho um perfil que acaba sendo fora da média para o comportamento feminino em geral e isso me fazia não ver muitas coisas que a maioria das mulheres enfrentavam. E a questão é que você não pode ver só as coisas que te acontecem, todo mundo tem que ter respeito e ponto. Até que chegou um momento que eu sofri na pele e daí quando eu comecei a argumentar isso os meus “amigos” falavam que eu estava de TPM ou que eu estava exagerando e daí eu fiquei pensando que era quase a mesma reação que eu tinha antes, e comecei a ver o quanto o privilégio é invisível. Você não consegue perceber o privilegio que tem e as mulheres a gente sempre conseguiu enxergar isso. E comecei a me perguntar como desconstruir isso. Então o fato de ter conseguido mudar de visão fez com que eu percebesse que é possível e que tivesse uma abordagem bem diplomática sobre o assunto. Então acho que o fato de eu ser mulher fez muita diferença sim ao longo de todo o negócio.

Apêndice 3

Transcrição da Entrevista – Empresa 9/Pâmela

W: A quanto tempo você trabalha atendendo negócios sociais? Existe um foco nesse tipo de negócios?

P: eu tenho a empresa há 10 anos, trabalho na área contábil há 15 anos e não tive nenhum foco específico, sempre busquei atuar em todos os ramos da contabilidade, todos os portes de empresa, ong's... qualquer coisa que aparecia eu trabalhava porque eu entendo que isso amplia o conhecimento. Então eu nunca fiz o meu escritório focar em determinadas coisas. Com relação ao atendimento de negócios sociais, isso é uma vertente recente né? Então a gente tem aí o Yunus ganhando em 2006, eu acho que foi o Nobel da paz e começou esse movimento lá por 2009, 2010, começou a surgir uma galera tentando empreender nesse meio, mas assim, em Porto Alegre que é a minha matriz a maioria do pessoal que faz esse tipo de negócio me procura, porque eu consigo ter uma linguagem que todo mundo entende por eu ser do meio também e porque eu entendo também que o negócio social não é um negócio comum, não tem a ver só com grana, tem a ver com as vezes dar um suporte, dar um apoio para esses negócios para eles conseguirem ir adiante. Então desde que surgiu eu recebi demandas assim, pelo meu posicionamento, eu circulo muito no meio universitário também então o pessoal acaba me procurando há bastante tempo. A própria Empresa 2 por exemplo, ele surgiu depois de umas primeiras conversas que eu tive com a Carolineby onde ela tava pensando outros negócios. Então a Empresa 2 já surgiu dentro da Empresa 9, porque a ideia original dela era outra coisa e aí a gente foi trabalhando junta e chegou à Empresa 2.

W: quais os serviços que os empreendedores sociais demandam?

P: principalmente a parte societária, a parte de constituir, porque como a galera se diz ser setor 2,5 eles acham que existe algum arcabouço para isso e aí quando chegam na vida real, na parte burocrática eles precisam de muito suporte para entender que não existe tributação setor 2,5, ou tu é ONG ou tu é empresa e ponto, tu vai pagar imposto como o cara que vende cigarro na esquina indiferente do teu propósito. Então normalmente esse primeiro passo, esse passo de formalização é super importante para eles. Depois disso, aí é manutenção periódica, daí é o fiscal, o trabalhista, o contábil, todo o trabalho que um escritório contábil normal faz. Mas principalmente essa largada precisa de muita atenção e muito cuidado para conseguir auxiliar eles a se enquadrarem da melhor forma possível.

W: E você acha que nós precisamos de um suporte legal para esse tipo de negócios? Leis tributárias específicas?

P: com certeza, nosso arcabouço legal penaliza quem quer trabalhar por propósito da mesma forma que quem está ali só para trocar grana mesmo. Então é o tipo de coisa que eu acho que freia o setor, não ter o mínimo de estrutura e de incentivo sabe? Não é uma coisa de que precisa dar dinheiro para empreendedor novo, empreendedor de negócio social, mas precisa dar suporte sabe, reduzir burocracia, reduzir barreiras. Porque tem tanto problema estrutural que a galera quer resolver e cai sempre no mesmo problema de burocracia, de licença disso ou daquilo, de carga tributária pesada quando as vezes o pessoal não tem nem investimento inicial para começar. Então eu acho que é uma tendência assim certa, que vai acontecer no médio prazo. Eu acho que o setor 2,5 ele deve surgir assim como deve surgir um arcabouço legal para isso acontecer.

W: você acha que a contabilidade poderia suprir os empreendedores sociais com outros tipos de informações ou serviços, além dos fiscais que basicamente são os demandados?

P: eu acho que tem uma briga aí entre o que que é contabilidade e o que é consultoria, mais de administrador. Mas eu como contadora, vejo que o contador é o cara mais preparado para ser suporte, para ser consultor. Para dar aquela dica assim, não pega essa grana desse jeito porque é muito ruim, sabe nós somos estudiosos do patrimônio então o contador é o cara mais preparado para medir o impacto de uma decisão estratégica, na minha opinião, e não o administrador. Então quando o pessoal chega na minha empresa, eu trabalho sobre dois princípios, o princípio da agilidade, que é o princípio de que tu tem que entregar as coisas no tempo certo, em 24 hrs eu te respondo qualquer coisa, seja fiscal, seja isso, seja aquilo. E o segundo princípio é o da utilidade, por exemplo, o que que tu precisa William? A Pâmela eu tava pensando em levantar uma grana para fazer um coworking da Empresa 2, entendeu? Então eu tenho alguns clientes que toda tomada de decisão eles me chamam, eu to aqui falando contigo no Skype entendeu? Então não tem mais distância. Então essa área, mais mentor patrimonial é fundamental para o cliente, mas infelizmente o contador não ta preparado para fazer isso ainda. Ele está sentado na mesa dele apurando imposto. Então eu trabalho muito forte esse lado de ser suporte, de ser parceira mesmo, porque o sucesso do negócio, da tomada de decisão do meu cliente define a longevidade dele e a minha. Então a gente trabalha muito junto assim.

W: mas você acha que essa já é uma demanda presente nos clientes? Ou nem os próprios clientes sabem que eles poderiam esperar esse papel de conselheiros de seus contadores?

P: então, eu sempre brinco com o contador na tv brasileira, ele sempre é o corno ou o alcoólatra, agora ele está sendo glamourizado como o contador do tráfico. Então o papel social do contador

é visto como o cara que fica lá só apurando imposto. É o retardado, o cara que fica apertando botão o dia todo, ou que fica só olhando números. Então por isso as pessoas não reconhecem o contador como esse suporte que eu falei. Porque é uma construção da nossa imagem, porque a imagem do contador está construída em cima lá da do Lucca Pacioli, do débito/crédito, do Temer querendo mais imposto. Quando pensam em contador, pensam em imposto só. Então é uma coisa que tem que ser trabalhada dos dois lados, de um lado o cliente pagar melhor para ter esse serviço, porque também pagar R\$1,99 e querer serviço premium não existe, e de outro lado o contador se posicionar como esse agente, como esse cara que tem conhecimento e tem qualidade, a gente passa muito tempo estudando na faculdade e não é só para apurar imposto, a gente tem matérias fantásticas multidisciplinares mas a gente não usa, sai da faculdade e fica sentado de cabeça baixa fazendo um processo mecânico. Então os dois lados é uma criação de cultura.

W: você acha que os serviços prestados pelos contadores são suficientes para que os negócios sociais se desenvolvam sustentavelmente?

P: eu diria que o negócio social especificamente tem um problema que vem da cabeça do empreendedor social, que é o seguinte: se eu estou fazendo o bem eu mereço receber o bem, e aí as vezes o negócio social se institui em cima de trocas não financeiras, de trocas sociais ou até econômicas do tipo, tu me indica eu te indico, te dou uma visibilidade tu me dá uma grana, e isso não é sustentável. Eu vejo que a grande dificuldade dos negócios sociais não tem a ver com o contador, tem a ver com a modelagem de negócio mesmo, eles encontrarem um modelo de negócio que seja sustentável na verdade. Então eu acho que esse é o grande desafio e eu conheço alguns e eu vejo que o grande desafio é encontrar um modelo que todo mês pingue grana dentro da empresa, que é uma empresa no final né. E aí fica muito difícil também contratar um prestador de serviços. A não ser que seja alguém como eu que vai e aceita de boa porque faz parte da minha essência acreditar nessas coisas, porque a galera do negócio social não paga bem, não tem muita grana, principalmente na largada. Então é uma contrapartida, daí fica difícil também o profissional ajudar, ajudar só por amor, e como é um mercado onde a galera é bem pragmática não fazem muito esse tipo de coisa. Então é uma dificuldade que eu dou mais para o empreendedor do que para o prestador de serviços.

W: então resumindo, você acha então que por um lado os contadores se fixam nesse papel fiscal e tributário, por outro lado os empreendedores também ainda não estão cientes de que o contador pode exercer esse papel de consultor e de conselheiro da empresa, mas aí você diz que você acha que a grande dificuldade dos negócios não está tão ligada assim com a contabilidade e o serviço que ela presta e sim com o modelo de negócios dos empreendimentos. Então como

você acha que seria possível quebrar esse ciclo sendo que os empreendedores podem achar que realmente a contabilidade não influenciaria tanto assim nos negócios deles e eles tem é que se virar para conseguir fazer essa grana entrar.

P: é daí no caso eu acho que reposicionar a nossa profissão é um papel nosso, é um papel do contador. Então enquanto nós contadores não assumirmos esse papel, não vai adiantar. A gente vai continuar recebendo honorário bagaceira, as pessoas vão continuar não percebendo valor no que a gente faz e as pessoas vão olhar e acha que a gente não presta para nada mesmo, só para apurar imposto. Então é uma questão do contador se reposicionar como prestador de serviços, de ter uma atenção para o cliente, de ter uma disponibilidade para o cliente, de ter conhecimento também, não é só ficar se atualizando em normas técnicas, em legislação. Se atualizar com o mercado, com o que está acontecendo na rua, como é que eu entro nessa onda, como é que eu acompanho a evolução dos negócios, então é o contador que tem que fazer esse movimento primeiro para que o cliente perceba esse valor.

W: quando você atende casos em que os negócios sociais vão em busca de financiamento externo, quais os tipos de relatórios ou informações que eles precisam levantar para conseguir o aporte?

P: o grande problema nesse momento dos negócios sociais é que eles não tem histórico financeiro, a grande maioria patina muito para conseguir grana e aí, por exemplo, empréstimos financeiros pouquíssimos conseguem tirar.

W: na sua experiência com os seus clientes, eles tem se preocupado em medir/registrar o impacto social gerado por suas empresas?

P: não, nenhum tipo de relatório de impacto social, não que venha de mim pelo menos. Se usa o modelo mais comercial ainda, por exemplo quando vão apresentar uma proposta para vender publicidade num evento ou coisa assim, eles usam mais os números de pessoas atingidas, mas nenhuma mensuração financeira ou econômica em torno disso.

W: você gostaria de acrescentar mais alguma coisa sobre como, em sua opinião, a contabilidade poderia auxiliar de forma mais efetiva na longevidade e sustentabilidade desses negócios?

P: basicamente é entender o negócio do cliente e cuidar do negócio do cliente como se fosse seu, se importar de verdade com o que está acontecendo. Eu acho que com isso a gente tem muitos instrumentos e se a gente está próximo a gente consegue usá-los, se a gente está distante a gente fica só apurando impostos.

W: a quanto tempo você é contadora?

P: eu trabalho há aproximadamente 15 anos.

W: você acha que o gênero dos empreendedores tem relevância e influencia nos seus modos de empreender?

P: eu acho que o gênero tem relevância por ser uma questão de construção social, nós somos construídos para tomar decisões de forma diferente. Então sei lá, meninos que são empreendedores sociais são muito mais pragmáticos, são muito mais objetivos no sentido de assim, exemplificando para você: eu to com um negócio social que eu to com ele há muito tempo, fui reestruturar a minha carteira e aí eu disse assim “olha só fulano, já to aí há um ano e pouco contigo, tu não conseguiu modelar ainda direito, tu não tem grana para mim, eu vou ter que parar porque eu vou abrir espaço para outro, ou vou ter que te cobrar um mínimo pelo menos (porque em alguns casos eu fico sem cobrar porque eu curto essa vibe)”, e aí ele foi super objetivo e disse “ó Pâmela eu não tenho, eu vou achar outro parceiro que faça de graça para mim”. Entendeu? A mulher não, nesse sentido que eu vejo o pragmatismo, a mulher vai olhar para mim e vai dizer “a Pâmela, mas eu quero continuar, porque tu me deu muito suporte, porque isso, porque aquilo... Eu quero te pagar 50,00”, e eu aceito. O homem não faz isso, ele já vai atrás de resolver se ele tem um problema. A mulher é mais apegada as relações em si.

W: quantos anos você tem?

P: 42 anos

Apêndice 4

Transcrição da Entrevista - Empresa 3/Pâmela

W: Você pode me resumir o seu negócio e me dizer onde que você o enxerga enquanto negócio social?

P: nós somos um ecossistema de transformação social, a gente começa atuando com crianças da escola pública, no contra turno a gente entra na escola e ensina português e matemática através de desafios empreendedores. Através da resolução de problemas, então por exemplo, tem uma horta que está retirada e a gente faz conexão curricular, por exemplo, vamos aprender frações através da horta, a galera vira os faraós do Nilo lá estendendo cordas para aprender de onde surgiu a fração. E aí a gente consegue conciliar conhecimento com o problema em si e fica muito interessante para eles, vira uma brincadeira. Então esse é o nosso ponto de partida desse ecossistema, é quando a gente começa a mover crianças. A gente começou a atuar na primeira escola em 2013, uma escola da zona sul de Porto Alegre e esse é o nosso ecossistema que está mais adiantado, então vou falar dele para te explicar a Empresa 3. A partir das crianças a gente começou a modelar coisas, depois da horta eles foram para dentro da comunidade e fizeram um censo, e perceberam que tinha um problema de renda para as mulheres, porque a zona sul de porto alegre fica muito longe do centro, então elas gastavam muito tempo se deslocando, gastavam grana com isso e não tinham onde deixar os filhos. E aí a minha sala de aula com as crianças começou a pensar em negócios para que as mães trabalhassem próximo. Aí que aconteceu que nós temos mentores que apoiam a escola, não só economicamente, mas também afetivamente e intelectualmente. Um desses mentores viu o envolvimento das crianças e aí elas fazem eventos periódicos, em um desses eventos elas foram mostrar o censo e tinha um desses mentores adultos assistindo e o cara disse “eu posso trazer um projeto de geração de renda para dentro dessa comunidade” e o projeto que ele trouxe era para fazer azeites de oliva aromatizados pelas mães. E aí a gente começa o nosso segundo braço que é o braço de empoderamento econômico de mulheres. Concomitante a isso, quando a gente começa a trabalhar com as nossas crianças dentro da sala de aula e começa esse processo de autonomia, isso começa a incomodar a estrutura escolar tradicional, então a gente começou a mexer em uma estrutura escolar que é rígida. Nossos alunos podiam entrar e sair da sala de aula a hora que quisessem, é aluno de ensino fundamental, então tinha a menininha de 8 anos e que menino de 18 que tava atrasado, todo mundo na mesma sala trabalhando em cima do problema e aprendendo os mesmos conteúdos. Quando o mais velho já sabia ele mesmo ajudava as outras

crianças. Não aplicamos prova nos moldes tradicionais. E isso começou a incomodar um pouco o professor. E aí a gente criou a nossa outra área de atuação que é a área que trabalha com educadores, dando suporte para que esses educadores estejam preparados para lidar com o projeto e as crianças que fazem parte. Só que aí a gente percebeu uma coisa, bom a gente está atacando a família a escola e a criança, mas as vezes essa criança não tem referência de futuro, por que o menino sempre quer ser jogador de futebol? Daí a gente criou um outro núcleo, que é o núcleo corporativo. Onde a gente roda treinamento dentro de empresa e em algum momento estes gestores de empresa entram no lab das crianças, o que de um lado resgata o infantil desses adultos que estão lá enrijecidos em uma estrutura e por outro lado dão uma referência para as nossas crianças. Por isso que a gente diz que é um ecossistema, a gente atua na escola, com as crianças, com os responsáveis e com as empresas. Isso é a Empresa 3.

W: quando a Empresa 3 foi fundada?

P: em 2013

W: você já tinha empreendido socialmente antes?

P: não, é a primeira vez.

W: como surgiu a ideia da Empresa 3?

P: negócio social é uma coisa complicada, a gente não escolhe, eu acho que o negócio social te escolhe, te obriga a fazer e você não tem como voltar. Porque senão as pessoas não fariam essa bobagem de se enfiar em negócio social. Por melhor que seja, porque na verdade é um apelo. Então em 2013 eu já estava com o meu escritório há mais de 5 anos, tipo eu sou de família humilde, sétima filha, entrei na universidade pré cotas, me formei, baixei a cabeça e fui ganhar dinheiro, porque esse é o roteiro né. Só que a minha mãe, que sempre foi uma figura muito presente, sempre foi da filantropia. Em 2013 ela adoeceu e eu percebi o quanto eu podia ter ajudado ela, através do conhecimento que eu tinha adquirido e tal, e eu nunca tinha ajudado. Então eu percebi que eu tinha que fazer alguma coisa, e comecei a pensar em como eu poderia ajudar como ela fazia, mas sem necessariamente ter que “dar a comida pronta”. Como fazer o que ela fazia, mas do meu jeito? E cheguei a conclusão de que o caminho era a educação, pensei na minha trajetória para conseguir entrar em uma universidade federal e percebi que foi fundamental os conhecimentos de português (comunicação) e matemática. E foram surgindo as ideias de envolver o empreendedorismo, porque o índice de abandono escolar para se trabalhar em subempregos é grande ainda. Então eu queria mostrar que empreender era garantia de ganhar grana, mesmo que vendendo sacolé na esquina. Daí mandei minhas ideias para o Bruno que é meu sócio até hoje e ele abraçou e fomos atrás de encontrar escolas para experimentar o projeto.

W: como foi o processo de implementação da ideia?

P: foi basicamente a estruturação do plano de negócios e a experimentação, botar na rua e ver se as crianças iam gostar, e foi o que a gente fez, experimentar em duas escolas antes de dizer “está, vamos fazer”, aí rodou um teste onde a gente deu 3 dias de aulas para eles e eles tiveram 45 dias para implantar as ações que eles mesmos modelaram para resolver o problema das escolas. Em umas das escolas era a horta, que eu já citei. E na outra era o pátio do colégio. Então foram problemas não muito pequenos e deu certo, e com isso a gente chegou a conclusão que poderíamos mexer com qualquer problema.

W: como foi a participação do contador durante esse processo de implementação da ideia?

P: eu mesmo sou a contadora do meu negócio e eu mesma tenho dificuldade as vezes porque quando a gente empreende num negócio social, a gente está trabalhando no limiar, no 2,5 das regras também, por exemplo, como é que eu empresária vou pensar em vender os produtos que as mães estão fazendo? O azeite de oliva aromatizado está super acelerado, está com vídeo, com material, com banner, com tudo. Mas eu sou uma escola, meu CNPJ é de uma escola. Então eu viro uma vendedora de azeite? Eu não sou uma vendedora de azeite, o meu negócio é o ecossistema, mas se o meu CNPJ não virar uma vendedora de azeite eu tenho um problema. Porque eu to fazendo uma coisa que não é legal. Aí a Pâmela contadora diz assim, “vamos criar MEI’s para essas mães, elas vão ter CNPJ e podem comercializar como artesanal”. Aí a Pâmela empreendedora vai lá falar para essa mulher virar MEI e essa mulher diz que tem um benefício social que se ela virar MEI ela perde. Então o papel do conhecimento contábil/fiscal é isso, é transitar por esse limiar bem estreito, porque não tem legislação. Então como é que a gente consegue fazer o bem sem fazer o mau? Sem ficar fora da lei? Então eu acho que o papel do contador é esse, conseguir pensar em estratégias em conjunto com o empreendedor.

W: qual a rotina atual do seu negócio?

P: hoje nós temos uma rotina estável até na Empresa 3 com um faturamento médio de R\$10.000,00 por mês. Então para um negócio maluco desse é algo muito bom ter atingido esse patamar. Esse é o primeiro ano em que essa estabilidade atingiu um ponto em que por exemplo, os educadores vão sair de férias e vão ter dinheiro para receber. Porém eu e o Bruno, que somos os donos do negócio, ainda não tiramos nada. A rotina administrativo/financeira eu mesmo fazia, mas acabei passando para uma outra pessoa. Nós temos dois educadores, um estagiário e uma psicóloga sendo que os dois últimos são autônomos, e uma pessoa que é da comunicação que é contratada mesmo.

W: como você faz para controlar essa rotina?

P: nossa, para falar a verdade eu acho que controle é ilusão. Acho que autonomia é o nome do jogo, então por exemplo, meus educadores cuidam das salas de aula, a gente faz reuniões periódicas, todo mundo sabe para onde está correndo e ponto. Tem entregas, tem um plano de aula que a gente deixa em um sisteminha lá que a gente usa e é isso. Por exemplo, agora na produção do azeite, com o crescimento da demanda a gente precisou passa a produção da cozinha da escola para uma casa que alugamos em frente a escola, que se chama casulo, nosso primeiro arranjo produtivo local. A gente paga o aluguel e deixa a chave na mão das mães, pronto. Como a gente controla isso? A gente não controla, a gente confia. O controle é basicamente através de comunicação.

W: quais são as informações e relatórios que você utiliza para avaliação da situação da empresa?

P: eu tenho a contabilidade pura, tenho o sistema financeiro, que me manda fluxo de caixa. Porque meu giro é o fluxo de caixa. Além disso a gente tem os relatórios de atividade dos educadores, para nos ajudar a ver o que está acontecendo dentro da sala de aula também. E a gente tem entregas periódicas dos resultados dos labs.

W: quais os maiores problemas que o negócio enfrenta na fase atual?

P: então, ecossistema pressupões autonomia, autogestão. E acho que esse é o maior desafio que eu tenho para encarar nesses próximos dois anos. Porque é fácil criar espaços artificiais, mas quando você vira as costas eles quebram. Então o maior desafio que a gente tem é conseguir estruturar essa rede social que estamos criando, conseguir gerar autogestão nesses ecossistemas que a gente está construindo.

W: Você já cogitou ou já recorreu a fontes de investimento externo? Quais as informações que precisou fornecer?

P: ainda não recorri, mas penso em talvez captar externamente para expansão que pretendo aplicar na empresa nos próximos anos, mas ainda não me decidi porque não quero me prender a nada, gostaria de continuar a expansão da empresa com bastante liberdade. Mas penso que caso me decida por pedir investimento externo precisarei divulgar principalmente informações de impacto social, mostrar o trabalho que a gente já fez até aqui, o quanto já impactou as pessoas, isso em quantidade de pessoas, porque financeiramente não é passível de medida, quando a gente começa a trabalhar. E também aí sim uma projeção financeira e de quantidade de pessoas atingidas. Porque se eu colocasse, por exemplo esse ecossistema que daqui há dois anos vai estar pronto, ele pode atingir inicialmente uma comunidade que é de 400 famílias e isso pode se expandir por toda região que é de 30 ou 40 mil pessoas.

W: você já se utiliza de alguma métrica para registrar o impacto social do negócio?

P: a gente tem métricas para sala de aula, para as outras áreas ainda não, porque elas estão fechando a experimentação ainda. Na sala de aula, a métrica da matemática por exemplo, esse ano foi um glossário de termos, conceitos, contas, etc. Onde no começo a gente deu um conjunto de conceitos para o aluno e ele foi lá e anotou o que ele entendeu, ao longo do tempo ele vai voltando no glossário e escreve novamente o que ele entende dos termos. Então a gente consegue acompanhar uma evolução conceitual do início ao fim do ano.

W: quais os relatórios que você utiliza para medir o resultado econômico da empresa?

P: do negócio em si eu meço através da contabilidade e controle financeiro, diário e fluxo de caixa.

W: Como você acha que a contabilidade poderia assegurar de forma mais efetiva um bom caminho até o sucesso do empreendimento?

P: eu enquanto empreendedora tenho a mesma visão dos empreendedores em geral, que é a de que “olha, não me atrapalha, me protege aí e deixa eu correr”, claro que para me proteger, teria que me ver, que eu acho que é a grande deficiência dos contadores em geral, serem tão distantes.

W: Formação profissional?

P: sou contadora e cursei metade de engenharia de produção e agora faço psicologia.

W: a qual classe social você fazia parte no início do negócio e você acha que essa classe social foi decisiva a optar por empreender socialmente?

P: com certeza, a Empresa 3 tem essa cara porque tem um olhar de baixo para cima, é um olhar de quem vive essa realidade. Eu moro na mesma vila onde nasci até hoje, eu trago muito da trajetória pessoal e acho que isso é fundamental para o funcionamento da empresa como é. Mas o Bruno que é meu sócio, vem de uma classe AA, fazendeiros, e traz um outro olhar também muito importante. Sem ele eu seria só mais uma líder comunitária tentando fomentar a mudança, mas através do Bruno se aproxima as grandes empresas, pessoas com muito dinheiro e que se mostram dispostas a apostar e levar executivos para dentro de uma sala de aula com crianças carentes. Então acho que essa junção é que dá essa visão multilateral para Empresa 3 e que faz com que ela funcione.

W: você acredita que seu gênero teve influência no seu modo de empreender e de lidar com as barreiras e desafios em geral do empreendimento?

P: não sei, como a Empresa 3 foi construída junto com um homem e tem esse viés de união de mundo, eu acho que não, eu acho que teve mais um recorte social puro do que a questão de gênero. Quanto a minha tomada de decisões eu me vejo como a mais pragmática, e brinco que o Bruno que é o sentimental, acho que meu lado contadora e engenheira acaba pesando mais e

me faz mais racional, fugindo dessa característica de gênero tida como feminina de ser mais emocional.

Apêndice 5

Transcrição da Entrevista – Empresa 4/Jacqueline

W: por favor descreva seu empreendimento e onde você enxerga que ele se encaixa como negócio social

J: A Empresa 4 é um empreendimento híbrido que trabalha com moda sustentável, que tem uma vertente de negócio social e também é ong. Basicamente hoje a gente trabalha com 3 frentes de ação, tem uma parte de educação onde a gente divulga o que seria uma moda mais ética, mais ecológica e mais inclusiva. Uma segunda frente que é uma frente de desenvolvimento de produtos, que aí que começa a entrar a parte do negócio social. E uma terceira frente social que é de fortalecimento de grupos produtivos ligados a economia solidária e ao comércio justo. Então são grupos de produção que ficam em comunidades carentes principalmente. A gente trabalha também com grupos ligados a saúde mental e a gente tem um trabalho com eles ligado a três pontos: uma parte de apoio comercial, para que eles possam acessar o mercado da moda de uma maneira bacana, apoio técnico para produção de peças de mais qualidade e apoio em gestão de produção. E basicamente essas três frentes foram se moldando nesses anos de Empresa 4.

W: quando a empresa nasce enquanto negócio social?

J: mais ou menos 2008, por aí

W: você já tinha empreendido antes da Empresa 4?

J: não

W: como foi que surgiu a ideia da Empresa 4?

J: não fui eu que fundei a empresa, entrei em 2008 como voluntária. A empresa foi fundada como ONG por uma jornalista que estava na época fazendo assessoria de imprensa para um desfile de estudantes que tinha um conceito ligado a sustentabilidade. E aí para realizar a assessoria ela teve de pesquisar sobre o assunto e começou a ver que não existia quase nada sobre isso, no Brasil ainda não existia nada e fora também era um conceito muito novo. Então a Empresa 4 nasce para estudar o que era essa tal moda sustentável olhando também um pouco para parte de tecnologia.

W: como foi o processo de implementação da ideia do surgimento do negócio social?

J: o que eu sei é que a Empresa 4 participou de um processo de incubação na Artemísia, que é uma incubadora de negócios sociais. Então a Empresa 4 foi até lá com o objetivo de criar uma nova forma de arrecadação de receita, algo que sustentasse as ações sociais da ONG. E aí com

isso foi criado um plano de negócios e todo um modelo que na época se baseava em venda de camisetas.

W: qual foi a participação do contador da empresa nesse momento de surgimento do negócio social?

J: não sei direito dizer, a gente tem um contador desde o começo da empresa, é um escritório de contabilidade especializado em terceiro setor. O que eu sei dizer é que em um dado momento quando a marca da Empresa 4 começou a crescer muito, a questão contábil virou um problemão porque quando a gente era menor, quando a gente estava testando ainda o que era fazer negócio, a gente usava o modelo contábil/jurídico que a gente tinha como ONG, ou seja, acabávamos emitindo nota de prestação de serviços mesmo para alguma vendas de produtos que fazíamos. Mas quando as coisas vão tomando outra forma chega um momento em que a gente fala “não, agora não da mais para fazer assim” e daí você precisa mudar as coisas. Então nisso a gente começou a ir muito atrás do nosso contador querendo encontrar uma maneira, e sempre foi um parto, muito difícil e chegamos à conclusão de que não existe um modelo contábil que atenda a Empresa 4 do jeito que a gente gostaria. Eu sinto falta de alguém que possa estar mais junto, que possa entender o nosso problema para que a gente possa encontrar uma solução que seja correta e que nos dê respaldo. Também tem o problema de estarmos com um contador que é muito grande, que trabalha com muita gente, diretamente a pessoa que me atende me disse que cuida de 75 clientes, só ela. Então assim, a gente vira o mínimo da prioridade, só responde quando você cutuca, cutuca, cutuca. E isso na parte maior ainda, na parte básica a gente já não está muito feliz também. A Empresa 4 tem um histórico de ter nascido com pessoas que não eram da área de negócios, então a gente foi aprendendo a fazer negócio na raça, por exemplo, até uns 4 anos atrás a gente não fazia nem fluxo de caixa, as partes de organização financeira/contábil internamente para gente eram todas muito bagunçadas e a partir do momento que a gente foi querendo aprender e começamos a colocar a mão na massa nisso a gente foi tendo pouco respaldo da nossa contabilidade, falávamos “olha eu to querendo fazer direito, como que faz?” e hoje a gente tem um GAP enorme, a gente implementou várias coisas administrativas, de controle... a gente evoluiu muito internamente, mas aí a gente controla todo o nosso fluxo e quando a gente manda para contabilidade ela vai arrumar o balancete e muda tudo, parece que eles destraduzem tudo que você colocou nas caixas, eles tem uma outra visão. Para gente é difícil entender isso. Por que que isso está acontecendo? Como a gente faz para não acontecer? E com isso acho que as pessoas acabam tendo bastante preconceito com os contadores, isso foi o que eu percebi, conheço muita gente e minha percepção acaba sendo essa, principalmente nesse momento que a gente se viu querendo aprender, querendo fazer as coisas

diferente, querendo sabe “vamos cara, vamos chegar mais junto. Me explica como que a gente faz, para ficar bom para os dois”, eu comecei a achar que a contabilidade está muito atrasada com relação a tudo que está acontecendo e que cada vez mais as coisas estão ficando otimizadas e que internamente a contabilidade vai ficar obsoleta, e não vai demorar muito. Porque quase tudo já fica rastreado, basicamente todo o trabalho, por exemplo da parte de balancete, a gente faz tudo internamente e o contador nem precisa fazer quase nada com isso. Tipo, hoje meu contador trabalha para mim para lançar guias de impostos e eu nem entendo porque que isso existe, porque acho que é uma coisa que poderia ser lançada sozinha e que vamos evoluir para isso. Então é meio que isso, uma sensação minha e das pessoas que eu conheço de que se eu pudesse eu não teria um contador, mas me obrigaram. Tipo, alguém tem que assinar as contas para mim. Eu tenho um amigo que tem um negócio mais simples, que acaba procurando alternativas para tentar baratear essa gasto. Porque outra sensação que eu tenho é que para mim, pelo serviço que me é prestado eu acho que pago caro. Por exemplo, não entendo porque que eu tenho que pagar um 13º para o meu contador. Tudo bem, no final do ano ele tem mais trabalho, tem que fazer todo o fechamento da empresa, mas cara, é pesado. E comparando com tudo que a gente paga, eu não vejo esse valor sendo justificado. Eu acho que seria diferente se fosse uma coisa que realmente me desse a sensação de ser necessária, de alguém que está ajudando para você crescer e tudo mais.

W: qual a rotina atual do empreendimento?

J: a gente não tem uma rotina grande, acho que a gente está numa fase de estabelecer nosso modelo de negócios e com isso a gente está investindo muito em processos. Então a gente faz parte financeira/contábil semanalmente, mas a relação com a contabilidade não está organizada. A gente tentou se organizar para fazer repasses trimestrais para contabilidade, mas não conseguimos. Então vamos ter que fazer o fechamento anual agora no fim.

W: no seu dia a dia, você toma as decisões administrativas da empresa com base em que decisões/informações?

J: primeiro avaliamos se existe relação da demanda apresentada com os objetivos da Empresa 4. A gente tem algumas métricas de valor, a gente criou também algumas metas financeiras que a gente tenta bater. Por exemplo, nesse último ano foi o primeiro que a gente conseguiu se organizar financeiramente a ponto de se pautar por um analítico do fluxo de caixa, para ver o que está funcionando e o que não está, antes de tomar alguma decisão.

W: mas você chega a se utilizar de algum relatório mais formal, tipo balanço?

J: não, formal não. Eu tenho dificuldade de entender também, para ser sincera. E aí tem esse problema também, eu uso mais o nosso fluxo interno. A gente tem um problema hoje que uma

coisa é a nossa compreensão como negócio das contas e outra coisa é a visão contábil, e elas são um pouco diferentes as vezes. Não sei se deveria ser assim mesmo, a gente já brigou e bateu muita cabeça em relação a isso, então estamos tentando que elas sejam as mais próximas possíveis, até para facilitar o trabalho. Mas hoje as partes mais formais, tipo balanço e DRE eu só checo e analiso o que está certo ou errado, mas não é algo que usamos para analisar o negócio mesmo, para isso a gente usa os nossos próprios controles de fluxo de caixa.

W: quais os principais problemas que o negócio tem no momento?

J: a gente sente dificuldade com ferramentas de trabalho, por exemplo, cada vez que você cresce você vai querendo se organizar mais, hoje a gente está no nosso limite, fazemos internamente em planilhas de excel, mas está começando a ficar muito na unha. Nosso contador sugeriu que lançássemos tudo em um programa, mas daí a gente disse que para isso íamos ter que reduzir o valor da mensalidade dele, porque daí ele passaria a fazer menos coisa ainda. Mas acho legal, porque a gente também teria menos trabalho. E outro problema é esse que tinha dito, de como não queremos que os nomes, a nossa visão mais administrativa não se quebre quando mandamos as coisas para contabilidade, porque a gente organiza tudo e na contabilidade eles mudam tudo, e depois eu tenho que ficar revisando linha por linha o balancete.

W: Vocês já chegaram a cogitar ou se preparar para captação de investimentos externos?

J: já foi pensado uma vez há um bom tempo, mas não recorremos a isso e hoje em dia nós achamos que ainda precisamos de uma maior organização e um fluxo mais estável na empresa antes de recorrer a empréstimos e tal. Acho que esse tipo de dinheiro não é para aprender a fazer o negócio, é para quando você está com tudo certinho já.

W: vocês têm alguma métrica de impacto social gerado pela empresa?

J: a gente tem alguns, gostaríamos de medir mais coisas, temos um pouco de dificuldade com medição de impacto, inclusive esse foi um ano que a gente conversou muito sobre isso. Mas hoje, efetivamente o que a gente consegue medir é número de beneficiados, renda gerada, e algumas coisas mais qualitativas, por exemplo o quanto o grupo evoluiu na parte técnica.

W: quais são os relatórios ou informações que você usa para medir o resultado econômico?

J: a gente cria umas análises em cima do fluxo de caixa, tipo entrada contra as receitas e daí a gente analisa o resultado mensal e também o operacional, como se fosse o resultado do ano todo, aí depois eu tb tenho consolidado as entradas. Ou seja, medimos nosso resultado 100% com relatórios e informações geradas internamente.

W: qual é o tipo de serviço que seu contador presta para sua empresa?

J: ele faz o lançamento das guias de impostos todo mês, e depois é a gente fazer a entrega do nosso fluxo de caixa, das notas lançadas e ele gera o balancete e as demonstrações obrigatórias.

Os serviços giram em torno da burocracia exigida por lei e vez ou outra quando temos alguma dúvida ou solicitação eles se mostram abertos a nos receber para tentar sanar. Mas até agora, apesar de as conversas existirem nós não tivemos o nosso problema quanto a situação híbrida da Empresa 4 resolvido.

W: em sua opinião, você acredita que a contabilidade tem potencial para auxiliar o negócio a atingir sucesso e estabilidade?

J: eu acho que se a contabilidade não caminhar para isso ela vai ter um grande problema daqui para frente.

W: quantos anos você tem?

J: 33 anos

W: qual sua formação?

J: sou formada em moda

W: a qual classe social você pertencia quando começou a empreender e você acha que ela teve influência na sua escolha por empreender socialmente?

J: sou classe média, acho que provavelmente a classe teve influência na minha escolha, se eu fosse um pessoa muito mais pobre provavelmente eu não poderia ter me dado ao luxo de por exemplo, por um tempo ter trabalhado sem ganhar nada. Acho que o empreender socialmente tem mais a ver com a minha criação, o histórico da minha família, as pessoas que fui conhecendo. Não sei dizer se relaciono diretamente com a classe social.

W: você acha que o seu gênero exerce influência no seu modo de empreender?

J: não sei, também é difícil fazer essa relação. Eu não sei se é uma coisa de estado de mulher, ou se é uma coisa minha, mas eu me acho muito coração mole, é difícil as vezes não ceder para coisas que eu não poderia aceitar. Comparando com homens acho que em geral homens também são um pouco ambiciosos. Acabo levando muita coisa em consideração e acho que homens são mais analíticos. Acho que mais essas coisas de estereótipos mesmo que eu reconheço em mim, mas que não sei se seria diferente se eu fosse homem.

Apêndice 6

Transcrição da Entrevista - Empresa 5/Moara

W: por favor apresente seu negócio e explicita como ele se enquadra como negócio social.

M: A Empresa 5 é um empório de produtos artesanais que trabalha como um atravessador do bem, sendo uma ponte entre pequenos produtores e consumidores. Fazemos questão de trabalhar com um preço justo para com os produtores, dando visibilidade a esses produtos artesanais.

W: A quanto tempo o negócio existe?

M: nós começamos em 2011, mas só passamos pelo processo de regularização do negócio em novembro de 2012.

W: você já havia empreendido antes da Empresa 5?

M: nunca tinha empreendido em um negócio próprio, mas tenho um histórico na família de empreendedores e formação em designer.

W: como surgiu a ideia do negócio?

M: ideia surge durante o mestrado em designer.

W: como foi o processo de implementação da ideia?

M: Moara conta que a implementação da ideia ocorreu com base na criação do plano de negócios, coloca muita ênfase nesse instrumento. Também faz uma crítica consistente a falta de legislação específica para negócios sociais e o quanto isso prejudica o desenvolvimento desse tipo de negócios.

W: como foi a participação do profissional contábil durante a implementação da ideia do negócio?

M: Moara relata que seu contador realizou a parte burocrática do processo de abertura da empresa, mas que a relação não era muito próxima, ocorrendo consultorias esporádicas quando a mesma recorria ao profissional. Segundo ela, o assessoramento por parte do contador foi bom.

W: qual a rotina do negócio na fase atual do negócio?

M: Moara diz estar em uma fase de apara das arestas, que muitos processos já estão estabelecidos que ainda passam por ajustes e que está aplicando uma sistematização dos mesmos.

W: como você controla a rotina administrativa do negócio?

M: Moara relata se valer de planilhas e do uso de um sistema, o que demonstra uma maior organização.

W: quais os relatórios que são importantes para você na tomada de decisão?

M: Moara revela que utiliza muito o fluxo de caixa, para as decisões do dia a dia, além de outros relatórios caseiros que ela mesma produz, e aqui faz uma crítica a seu contador, pois segundo ela o mesmo não lhe envia os relatórios com periodicidade, cabendo a ela produzir os meios para se informar sobre sua situação. Ponto alto é que a mesma relata fazer uso da DRE, coisa que nenhum outro empreendedor tinha dito até então.

W: quais os problemas que o empreendimento enfrenta no momento?

M: Crise financeira e consequente queda no faturamento. Auto crítica sobre gestão centralizada, ficar com tudo para fazer sem saber delegar. Fez uma crítica muito interessante sobre a apropriação do slogan “social” enquanto estratégia de venda, praticado por outros comerciantes que dizem trabalhar com produtos artesanais quando não são na verdade, vindo de grandes fabricantes e sem impacto social nenhum.

W: Você já cogitou recorrer a financiamento externo?

M: ainda não acho que seja a hora, a empresa ainda não tem estabilidade suficiente. Foco dos fundos sociais em negócios tidos como mais importantes, de saúde ou educação por exemplo.

W: você tem alguma métrica para o impacto social do negócio?

M: segundo ela, a medição é difícil de se realizar por não ter acesso direto a realidade dos produtores, e por isso acabou deixando de lado.

W: qual a métrica para o resultado econômico do negócio?

M: diz se utilizar de DRE

W: quais os serviços prestados por seu contador?

M: diz que seu contador faz o fechamento de impostos, folha de pagamento, se restringindo basicamente as obrigações fiscais. Relata não se sentir satisfeita com os serviços e que gostaria de uma contabilidade mais proativa, que avisasse das coisas antes delas acontecerem, segunda a mesma falta um papel de consultoria.

W: como você acha que a contabilidade poderia auxiliar mais efetivamente para auxiliar o negócio a atingir o sucesso?

M: relata acreditar que é necessária uma mudança no modelo em que os escritórios de contabilidade trabalham. Que o atual modelo não é suficiente, que falta proximidade da contabilidade com os negócios.

W: qual sua idade?

M: 33 anos

W: qual sua formação?

M: designer gráfica

W: você acha que sua classe social influenciou no fato de se tornar uma empreendedora social?

M: relata não ver relação da classe social com a escolha de empreender socialmente.

W: você acha que seu gênero influencia no seu modo de empreender?

M: relata que as vezes sente falta de uma presença masculina para lidar com algumas situações e que por ser mulher sua empresa também fica com uma cara de empresa feminina.

Apêndice 7

Transcrição da Entrevista - Empresa 6/Ivan

W: por favor apresente seu empreendimento e diga o que faz dele um negócio social em sua opinião.

I: primeiro a gente começou como uma ONG e o motivo de eu ter começado a Empresa 6 é que eu tava num evento no México, e eu conheci um fato que seiscentos e oitenta milhões de pessoas no mundo precisavam de um par de óculos e não podiam pagar e nessa época eu trabalhava na enactus que é uma parte social do Insper, e eu queria fazer um projeto de escala nacional para o Brasil. E eu vi esse problema lá no México, foi um time da Alemanha que apresentou esse problema, e eu pensei “olha será que esse é um problema da África e da Ásia, porque eles só atuavam nessas regiões, ou será que no Brasil falta óculos?”, a gente voltou para o Brasil e foi pesquisar o cenário aqui no nosso país e hoje tem algumas pesquisas sobre o assunto. Uma delas fala que o maior motivo de evasão escolar é justamente ligado a problemas de visão. Então você pode ter o melhor professor do mundo, a melhor escola do mundo, mas se a criança não enxerga não adianta de nada. Então vendo esses problemas a gente trouxe essa tecnologia para cá, durante dois anos a gente atuou muito como ONG mas sempre com o modelo de subsídio cruzado que já entra na qualificação de negócio social. Então a gente vendia os óculos para as grandes empresas e as empresas financiavam os óculos para quem não tinha condições de pagar. Então a gente doou cerca de 11.000 óculos em dois anos, com o apoio de empresas. E como impacto social, nós trouxemos essa tecnologia da Alemanha e quem produz os óculos são pessoas em condição de vulnerabilidade social, morador de rua, refugiado, pessoas de comunidade, então acaba tendo um duplo impacto, tanto em quem produz por gerar renda quanto em quem recebe o óculos de baixo custo. E em março desse ano nós colocamos uma meta de vender/distribuir 1.000.000 de óculos no Brasil em 5 anos e para isso acontecer a gente tinha que se tornar um negócio social de fato. Então a gente dividiu a parte comercial do que é parte ONG, e outro dado relevante é que no Brasil 85% dos municípios não tem oftalmologia no SUS, e isso corresponde a 26% da população que não tem acesso a oftalmologista residente. Então nesses casos a gente atua como ONG, a gente tem que levar o exame e o óculos e nos outros municípios a gente atua como negócio. Então agora a gente está numa fase que a gente vai abrir loja popular, micro franquia, fazendo uma modelagem de negócio. Somos representantes da One Dollar Glasses no Brasil.

W: quanto tempo o negócio tem?

I: 2 anos, quase 3 agora.

W: você já havia empreendido antes?

I: sim, eu tinha uma agência de publicidade.

W: como foi o processo de implementação da ideia do negócio?

I: então, a gente teve a ideia de trazer a One Dollar Glassss para cá e na verdade a gente foi meio ousado, a gente tinha 3 pessoas lá na faculdade e aí a gente entrou em contato com eles e falou que a gente queria trazer para o Brasil e eles falaram que a gente precisava de 33.000 dólares. A gente não tinha o dinheiro e a gente falou “ah, pode vir que a gente vai dar um jeito”. A gente não conseguiu no começo, a gente começou um crowdfunding, que tava bastante na mídia, mas mesmo assim nós não batemos a meta e quando eles acabaram chegando aqui não tinha ainda todo o dinheiro, mas eles toparam continuar o processo e depois a gente conseguiu do Bank for America, mas foi bem no “vai que dá”, a gente não teve nenhum processo de planejamento estrutural, nada disso, a gente falou vem e foi aprendendo na porrada mesmo, no dia a dia.

W: qual foi a participação do profissional de contabilidade nessa fase de implementação da ideia do negócio?

I: então, a contabilidade só faz o balanço. A contabilidade do dia a dia. Como nós começamos como uma ONG que queria vender óculos, nós só conseguimos um contador na terceira tentativa. O primeiro contador achou que a gente queria lavar dinheiro e que ele não fazia esse serviço, o segundo falou “olha, to achando que isso parece para lavar dinheiro. Eu até faço mas tem que ser transparente comigo e é mais caro” e o terceiro entendeu que a gente não queria isso e aí a gente fechou com ele. Mas o que ele faz é a contabilidade do dia a dia, eles até ajudaram a abrir a empresa, registrar como OSCIP e tal, mas nos dois primeiros a gente teve bastante resistência. Ele nunca desempenhou o papel de aconselhamento, mesmo na transição de ONG para o negócio social a parte de consultoria foi feita pelos advogados.

W: qual a rotina do negócio atualmente?

I: ainda não temos estabilidade nenhuma, por conta da transição para negócio social, como atuamos por 2 anos como ONG, era tranquilo quanto a todos os processos, mas como estamos dividindo agora a área comercial da ONG, a área comercial vai ser quase uma startup, começando do zero. Quanto a rotina administrativa eu tenho 2 estagiários que inclusive fazem a parte da contabilidade, mas a gente está terminando de estruturar para agora sim definir processos, definir rotina administrativa. Nosso time é enxuto, somos 4 pessoas full time, e então tive que contratar mais 6 pessoas que vão começar agora dia 16. A gente capitou investimento para essa parte do negócio, então a gente vai começar agora com um time novo e vamos ter 10

peessoas na equipe. Vai ser um processo bem de como reestruturar esse modelo de governança mesmo. Mas a parte comercial a gente vai entrar no mercado agora, então ainda vamos partir para ganhar mercado de verdade.

W: como você faz para controlar a rotina administrativa da empresa?

I: cara, não temos muitos controles, a gente tem a contabilidade atuando, eu tenho uns indicadores que eu sei quanto eu gasto por mês e sei o quanto eu tenho de caixa e quanto eu preciso “breakiva”, basicamente através do fluxo de caixa.

W: quais os problemas mais evidentes na empresa na fase atual?

I: um dos maiores é que a legislação de ótica no brasil é de 1934, então como o modelo que a gente está atuando é de micro franquias, a gente tem várias limitações para fazer a legislação acontecer, por exemplo, como a gente adequa uma legislação de 34 que não previa coisa online nem nada disso prum mundo que é novo? Então a parte jurídica é um problema muito sério. Outra coisa é uns problemas de tributo, de contabilidade, porque a gente importa material de fora, esse material chega para gente industrializar ele e vender, tem a relação com o franquiado. Mas o maior desafio mesmo é a legislação e como a gente implementa e faz a ideia gerar escala. Eu não diria que contabilidade é um problema hoje para gente não, a gente tem um parte tributária pesada, mas a gente tem uns advogados muito bons trabalhando para gente.

W: vocês têm alguma métrica de impacto social gerado pela empresa?

I: a gente mede, é que nosso impacto é muito claro, é o óculos. Eu poderia fazer estudos, do tipo: vamos na escola para mensurar qual foi o impacto desse óculos, mas cara todas as pessoas que a gente conversou sobre isso falou “cara, na boa não faz, é jogar dinheiro no lixo”, porque já existem muitos estudos fora sobre impacto do óculos e você não precisa mensurar o impacto, o impacto é claro entendeu? Então a gente sabe quantos óculos a gente entregou e qual é o impacto que isso causa. Então com base em dados secundários de outras pesquisas que já foram feitas lá fora, eu não vou perder o foco do meu negócio hoje para tentar validar essas pesquisas que outros institutos famosos já fizeram. O que a gente mensura é quantos óculos a gente entregou/vendeu, esse é o nosso impacto. Então para mim ele já é mensurado, a gente chegou até a conversar com um instituto de medição de impacto e eles falaram que não fazia sentido nenhum, porque o nosso impacto é claríssimo. Todo mundo sabe qual é o impacto da pessoa enxergar ou não enxergar.

W: quais as informações/relatórios que você se utiliza para análise e mensuração do resultado econômico da empresa?

I: então, como estamos migrando, até então nós analisávamos pelo superávit da ONG, porque a gente sempre disse que a ONG não tem fins lucrativos mas tem fins superavitários. Então a

gente fala que a penúltima linha é o superávit e a última linha é o impacto. Mas agora que a gente tem um negócio a gente tem que entregar lucro, mas isso obviamente sem esquecer do impacto que a gente causa. Então a gente definiu um modelo de impacto, a gente definiu um percentual de dividendo que a gente pode distribuir ou se for o caso não, por que a gente ainda não sabe se vai continuar no modelo Yunus ou no modelo tradicional, nossos investidores deixaram essa opção para gente. Então a gente está começando a mexer com alguns indicadores agora, na rotina financeira, retorno sobre o investimento... mas não sei te dizer todos certinho porque a gente contratou uma pessoa para isso.

W: quais são os serviços que o seu contador presta para você?

I: ele faz o balanço, DRE, parte trabalhista, acompanhar as certidões, o negócio da OSCIP também, a parte toda de filial que a gente está fazendo agora e tudo que eu tenho dúvida de contabilidade, eu ligo para ele e ele responde na hora. Acho que é o serviço normal, não sei se tem alguma coisa diferente do normal.

W: E você se vê satisfeito com esse serviço?

I: olha, no caso dele eu acho que pode ser melhor. Acho que pela especialidade dele. Na verdade a gente está pensando em trocar agora, porque a gente já teve uns problemas no passado e eles são mais focados no terceiro setor. No caso do negócio a gente vai ter muitas especificidades, porque são duas SA's, entra uma parte tributária bem mais complexa e como nossos advogados já tem uma contabilidade que atua com eles e isso fica pró-bono dos advogados, provavelmente a gente vai com a parte comercial para o contador dos advogados.

W: você acredita que a contabilidade tem potencial para auxiliar a empresa a assegurar estabilidade e atingir o sucesso?

I: acho que no Brasil a contabilidade é essencial, porque se não, não funciona. É essencial porque a gente tem toda uma parte jurídica e tributária bem complexa, então os advogados e a contabilidade são pessoas fundamentais nesse ponto. Então eu não posso focar nisso, eu sou o cara comercial, eu vendo, monto, faço estratégia. Então se eu tiver que perder tempo pensando nisso, é tempo do negócio entendeu?

W: quantos anos você tem?

I: 25 anos

W: qual sua formação?

I: eu me formei em direito na USP e economia e administração no INSPER, fiz as três faculdades.

W: você acredita que existe relação entre sua classe social e o fato de você decidir empreender socialmente?

I: com certeza. Na verdade não decidir empreender no ramo social, tipo empreender no Brasil já é difícil, empreender socialmente no Brasil é mais difícil ainda. E sendo bem sincero, apesar de hoje eu ter meu salário, eu posso fazer isso porque eu tenho meu suporte familiar, eu sei que se der alguma coisa errada eu não vou morrer de fome. Então, mesmo eu sabendo que o projeto é sensacional, eu sei que pode inclusive dar muito resultado econômico/financeiro, mas eu tenho plena consciência que a situação da minha família permitiu que eu me dedicasse a isso, se eu fosse algum outro cara eu já taria trabalhando, não teria tido a ONG, nada disso.

W: mas e quanto ao interesse pelo temo social?

I: cara, o meu interesse pelo temo social surgiu na ENACTUS e também quando eu comecei o projeto eu não estava preocupado com o impacto, eu sempre fui uma pessoa não muito preocupada com impacto, eu queria ganhar o prêmio da ENACTUS, mas quando você entrega o primeiro óculos você vê o impacto animal que você causa na vida das pessoas. E cada mutirão que a gente faz, tem um ônibus que faz exames e tal, você vê o impacto disso e como isso muda a pessoa. Então foi no dia a dia, trabalhando, eu não comecei o negócio pensando no impacto, eu tava pensando no prêmio, ganhar o prêmio da ENACTUS.

W: você acha que o gênero tem relevância no seu modo de empreender?

I: cara, acho que perguntar questão de gênero para homem é meio difícil de emitir opinião nesse sentido, porque eu não vivo do outro lado. Mas na minha opinião hoje nessa classe não tem muito dessa, todos respeitam a mulher como normal e o Brasil tem excelentes empreendedoras, mulheres que tocam negócios e são respeitadas igual. Acho que na nossa classe social, nosso meio, isso já é bem diferente.

W: mas você acha então que o gênero não interfere em nada no empreender?

I: tipo hoje na nossa classe eu acho que não, mulher pode empreender normal e vai ser respeitada do mesmo jeito. Logico, tem mais dificuldade, tem mais barreira, ela pode encontrar pessoas que pensem “pô, ela pode de repente ficar grávida e abandonar o negócio”, mas como eu não to do outro lado, eu não posso emitir opinião.

W: eu entendo o que você está dizendo, é que a questão é mais voltada para saber se você acha que o fato de ser homem, de estar inserido nesse contexto e consequentemente passar por situações da realidade masculina, acabam interferindo no seu modo de empreender.

I: bom, o meu modo de empreender, eu sou bem agressivo, gosto de botar meta para galera. Mas eu conheço mulheres que fazem a mesma coisa entendeu? Que são as vezes até mais agressivas que eu, então eu acho que não. Eu não vou falar “ah, é porque mulher é mais delicadinha”, não, não acho isso não, cada um tem uma constituição. As vezes tem benefício, tem fornecedor, pessoas mais velhas que as vezes prefere negociar com homem? Isso tem no

mercado, mas eu não vou falar que eu vivi uma experiência dessa porque eu não to do outro lado. É uma coisa que eu não posso emitir opinião.

Apêndice 8

Transcrição da Entrevista - Empresa 7/Vera

W: gostaria que você descrevesse o seu empreendimento e me dissesse onde você enxerga que ele se encaixa enquanto negócio social

V: a Empresa 7 é um negócio social que promove o desenvolvimento humano por meio da sustentabilidade e a gente trabalha em duas linhas, a linha de transformação e a de aperfeiçoamento. Na linha de transformação a gente trabalha um método que chama Teoria U, que é um método do MIT e a gente entende que a gente está vivendo uma desconexão total, seja com a gente mesmo, com o outro e com o ambiente. E aí a gente parte do princípio de que existe uma forma de fazer essa reconexão através do aprendizado da Teoria U, que trabalha com criação co-sensing, etc. E eu faço com que as pessoas trabalhem esse processo de aprendizagem? Esse método funciona da seguinte maneira: eu tenho três formas de observação para mudar a minha maneira de trabalhar e eu ter uma inovação social. A primeira deles é a mente aberta, então é você estar aberto para observação do mundo, para entender as diferentes visões e principalmente entender a si mesmo. Então a gente trabalha muito autoconhecimento dentro da Empresa 7 e aí a partir do momento que você tem o autoconhecimento e tem a mente aberta e se liberta e começa a entender o novo, você trabalha a empatia, que é o coração aberto, uma nova forma de observação. Quando você trabalha o coração aberto, você começa a descobrir quais são os problemas que tem no mundo que mais te tocam, que mais te motivam a mudar e aí você descobre seu propósito. Quando você descobre seu propósito, você tem que ter a vontade aberta, e a vontade aberta é a hora que você deixa ir todos os seus medos, tem um momento de presença total, de você sentir essa reconexão, consigo, com o outro, com o ambiente e deixa vir as oportunidades. Na hora que vem as oportunidades você idealiza uma solução pra aquele problema, cristaliza essa ideia, prototipa, testa e então incorpora essa ideia como um projeto ou uma produção, enfim, várias formas de trabalhar. E a gente trabalha sustentabilidade em todas as etapas, a adiciona em todas as etapas, isso é sustentabilidade, mas a gente adiciona todos os 10 pilares da sustentabilidade dentro desse processo de reconstrução e reconexão para que a pessoa entenda “bom, dentro desses 10 pilares onde que está a sustentabilidade que eu quero atuar? Como que eu trago esses 10 pilares para o profissional que eu quero ser? Como que eu trabalho com sustentabilidade ambiental, sustentabilidade ecológica? Onde está o meu campo de inserção?”. E aí dentro disso a gente tem alguns projetos, um deles é o Laboratório Empresa 7, que é um laboratório que trabalha com jornada de

aprendizagem e imersão de experiência e prototipagem de soluções que levem o profissional a entender como resolver desafios complexos, entre outros. Acredito que a Empresa 7 é um negócio social porque o objetivo dela é causar impacto social, então desde os projetos que ela cria nos seus workshops ou nas suas iniciativas, até a melhoria do profissional e a aplicação das ferramentas, mas a gente tem uma ideia de ampliar legado através de legado, então ampliar o impacto socioambiental, porque não nos enxergamos apenas como negócio social, pois o ambiental está sempre presente e é nossa parte mais forte dentro da Empresa 7, é o que a gente mais quer ampliar e acho que uma coisa não tem como desvincular da outra, não tem como desenvolver o social sem desenvolver o ambiental e vice versa. Então a gente trabalha para causar impacto socioambiental maior e apesar de não sermos ONG e visarmos lucro, nós reinvestimos o lucro no próprio negócio para maximizar o impacto.

W: a quanto tempo a empresa existe?

V: 1 ano e 2 meses agora

W: você já havia empreendido antes?

V: eu tinha criado a empresa Jr. de gestão ambiental da EACH, e acho que a gente empreende sempre nos ambientes em que a gente está. Mas não tinha empreendido com um negócio próprio.

W: como foi o surgimento da ideia do negócio?

V: quando eu saí do estágio que estava fazendo eu tinha passado em um mestrado na Espanha e estava esperando para ver se ia ter as bolsas, então nesse tempo eu estava pensando sobre o que queria fazer, o que poderia fazer caso a bolsa não acontecesse. Então eu conversei com meus pais e acertamos que eu ficaria sem trabalhar até ter definição da bolsa. Nesse tempo eu dei um curso de liderança em uma instituição e conheci um rapaz que estava com uma ideia e me chamou para empreender com ele, nós começamos a trabalhar no começo desse projeto dessa empresa que chamaria Social Green, e aí acabou que as bolsas não saíram e eu decidi continuar trabalhando no projeto, mas percebi que eu precisava de orientação e recorri a EACH e comecei a participar da incubadora de lá. Nesse ponto o rapaz já não podia mais tocar o negócio, e acabei continuando com a ideia, consegui uma nova sócia e fomos lapidando a ideia na incubadora até que surgiu a Empresa 7, começando com jovens, dando cursos e criamos o curso de liderança para a sustentabilidade, que foi muito elogiado, e a partir daí investimos na criação de outros cursos. Criamos uma conferência com a participação de empresas, começamos a participar de outros programas de aceleração, ganhamos alguns prêmios e fomos atrás da teoria U do MIT até chegar na Empresa 7 como ela é hoje.

W: como foi o processo de implementação da ideia?

V: foi através do primeiro curso que foi meio que um protótipo que fizemos para ver se a ideia teria aceitação, com isso aprovado a gente seguiu para os outros passos.

W: qual foi a participação do contador no momento da implementação da ideia?

V: não houve participação, foi por conta própria, a empresa é registrada como MEI e fui eu que fiz sozinha, não tem participação até hoje da figura do contador.

W: qual a rotina do empreendimento na fase atual?

V: olha, tem algumas coisas na empresa que estão mais consolidadas, tipo procedimento para fazer o curso, procedimento para divulgação, procedimento de promoção, procedimento comercial, são coisas que já estão bem consolidadas. Mas a empresa ainda é muito instável, a gente tem pouco mais de um ano e a gente ainda não tem estabilidade financeira para se manter sozinha ou para me manter, ou para manter funcionários. A Empresa 7 não me paga nem salário ainda. Ali é muito difícil ainda a gente não sabe, é muito inseguro, a gente não sabe para onde vai, se vai dar certo ou se não vai. Então tem muita coisa que a gente está construindo ainda e vendo se a gente consegue ter uma estabilidade para os próximos meses com os programas novos que vamos lançar. Mas quanto a rotina, no fundo eu acabo sendo tudo dentro da empresa, comunicação, criação, comercial... então a rotina é concentrada toda em mim.

W: como você controla a rotina administrativa do negócio?

V: eu tenho uma planilha que de planejamento estratégico que eu tenho que seguir sempre, eu tenho a planilha financeira, que eu faço controle eu mesmo, e administrativo é mais uma planilha de planejamento, uma planilha no excel que controla tudo, planejamento, o financeiro e como isso está se coordenando e conversando com o planejamento estratégico que a gente fez no fim do ano. A gente faz o fluxo de caixa, mas não gero relatórios, até porque no fundo sou só eu que estou lá dentro.

W: quais os problemas que o empreendimento enfrenta?

V: acho que uma das coisas mais difíceis é você conseguir ficar conhecido no mercado, é difícil você fazer uma reunião com uma Danone por exemplo, e eles nem sabem quem você é. Outro problema é o fato de ter que fazer tudo na empresa, de estar sozinha, eu poderia estar só focada na parte técnica ou só na parte administrativa fazendo a empresa crescer. Mas acho que uma das partes mais difíceis é a parte financeira, é você conseguir fazer com que seu negócio gere receita e fazer com que essa receita te pague um salário. A insegurança é muito difícil. E o despreparo também, não saber se o que você está fazendo está certo mesmo.

W: você já cogitou ou cogita a captação de investimentos externos?

V: olha, desde o início da Empresa 7, a gente entrou num acordo que a gente não vai buscar investimento. Pode ser que isso mude com o tempo, de acordo com a maturidade da empresa.

W: e caso vocês cheguem a ir atrás disso, que tipo de dados você acha que vão ser necessários serem apresentados para que você consiga o capital?

V: acho que teria que apresentar o plano de negócios, mostrando uma análise financeira do que você é hoje e do quanto você pretende crescer durante tanto tempo, em quanto tempo você vai dar de retorno para esse investidor e qual é esse retorno. Acho que teria que ter muito claro o que a gente é e quem a gente é, que eu não sei ainda se a Empresa 7 tem isso tão claro, a gente ainda está se construindo. E como negócio social teríamos que demonstrar isso, qual é o impacto social em quanto tempo a gente gera e o que de resultado a gente gera, qual é o resultado que a gente está gerando, qual é o impacto que a gente está causando e provar isso pelos indicadores, como que a gente mensurou isso e qual o resultado que a gente gerou através dessa mensuração.

W: você tem alguma métrica que visa medir o impacto social da empresa?

V: a gente tem algumas coisas, desde o começo a gente está pensando em como construir, inclusive a gente teve um alemão que veio para cá quando participamos do Banco Challenge, que ele veio só para ensinar como mensurar impacto social, quais as ferramentas que existem, como a gente pode mensurar e avaliar o impacto social para gente ter esse dado e construir uma coisa mais coesa para o próximo ano. Mas o que a gente consegue avaliar hoje é: quantidade de estudantes que saíram do nosso curso e tiveram sucesso, por exemplo, nos nossos workshops de transformação a gente faz o profissional criar um projeto, ele tem um mês para prototipar isso e daí então os projetos que saíram do nosso workshop e atingiram fase de aceleração, que foram postos em prática a gente considera que é um sucesso. Isso é uma coisa que a gente está preocupado desde o começo. Existe então a meta de para 2017 nós termos um relatório de impacto social gerado.

W: e quanto ao resultado econômico, quais são as métricas que você usa para medir?

V: cara, na verdade até agora o único indicador que eu consigo apontar é: “a gente está conseguindo pagar as contas?”. Eu quero nos próximos meses atingir condições de ter um salário, mas não tenho outros indicadores econômicos para te falar. A Empresa 7 ainda não é sustentável.

W: quais serviços o seu contador presta?

V: a gente tem um contador que se a gente precisar a gente vai usar, mas por enquanto a gente não utiliza nenhum contador.

W: você acredita que a contabilidade para auxiliar a empresa a alcançar e sustentar o sucesso?

V: eu acho que depende, acho que no início do negócio é mais uma despesa que você vai ter, não tem sentido. Mas acho que no decorrer da existência da empresa ele é um profissional muito importante e aí é um investimento positivo. Porque aí ele já tira um monte de dor de cabeça que

eu ia ter. e agora no início da empresa eu ainda não vejo sentido ter, também porque não tenho dinheiro para pagar, nem nenhuma burocracia para resolver que precisasse de um contador, o máximo é o imposto de renda, que daí eu já tenho o meu e vou lá e peço para ele fazer tb. Acredito que com o decorrer da empresa passa a ser importante ter um contador para poder resolver burocracia, ele economiza o tempo que eu teria que gastar com isso, eu acho que é uma pessoa que pode dar um retorno sobre que tipo de investimento é melhor ir atrás, ele pode ajudar tanto em informação quanto em orientação de tempo e como coordenar o seu dinheiro de forma mais eficaz, efetiva.

W: quantos anos você tem?

V: 28 anos

W: qual sua formação?

V: eu sou gestora ambiental e especialista em gestão de risco de desastres e adaptação as mudanças climáticas.

W: qual sua classe social e você acha que ela foi relevante na escolha por empreender socialmente?

V: meus pais vieram de uma classe mais baixa, chegamos a passar por dificuldades durante minha adolescência, vim de escola pública, mas ainda assim tinha uma vida um pouco mais confortável que algumas amigas. Então sempre tive essa noção da desigualdade. Hoje eu me considero de classe média, mas eu acho que o que me influenciou a ser empreendedora tem mais a ver com meus pais, meu pai tem um perfil empreendedor muito forte e minha mãe é bióloga, então já trouxe a área ambiental muito de cedo também. Eu acho que a minha formação, meus pais, meu histórico que me levaram a desenvolver o viés social.

W: você acha que o seu gênero tem influência no seu modo de empreender?

V: sim, eu acho que o ambiente empreendedor também é machista. Eu acho que nesse nicho de empreendimentos sociais é um pouco menos, porque as pessoas já têm uma mentalidade um pouco diferente. Mas assim, se você for conversar com um gestor de uma empresa e você for uma mulher que está querendo incluir esse negócio dentro de uma iniciativa sua, a visão sua de ser mulher ou ser homem é diferente. A gente tem que batalhar muito mais para conseguir se inserir e para conseguir ter respeito. Eu acho que hoje a gente tem muitas empreendedoras, mas que existem muito mais empreendedoras por necessidade do que por oportunidade. Isso por vários motivos, por descrença, por não ser instigado isso nelas, por ela não ter sido ensinada que poderia empreender por ser mulher.

Apêndice 9

Transcrição da Entrevista – Empresa 8/Ana Flávia

W: por favor resuma seu negócio e diga o porquê você enxerga ele enquanto um negócio social.

AF: A Empresa 8 é um portal voltado para o ensino dos conteúdos do vestibular e ENEM, destinados principalmente a classe C. quando surgiu a ideia da Empresa 8 a proposta era que a gente mantivesse o portal através de patrocínio e que fosse totalmente gratuito, mas com o passar o tempo a gente foi vendo que não era viável um negócio nesse modelo e os próprios alunos pediam para que a gente colocasse mais aulas e que cobrasse um valor baixo por essas aulas, mas que a gente não deixasse de colocar os conteúdos. Então foi o que a gente fez, a gente trabalha com preços muito populares e esses preços possibilitam que praticamente todo mundo possa estudar através do nosso curso para ter um bom conhecimento para ir para as provas do Enem e dos Vestibulares. A gente faz um levantamento dos principais conteúdos do ensino médio, os mais exigidos nas provas e além das vídeo-aulas que a gente tem na plataforma, a gente tem outras ferramentas que ajudam no ensino, por exemplo, a gente tem simulados, correção de redação, mês que vem vamos lançar o termômetro Enem, tem tira dúvidas... então a gente tem muito recurso na plataforma por um preço muito acessível e hoje a gente trabalha com os melhores professores daqui de Porto Alegre, então são professores que dão aula em cursinhos realmente muito bons daqui e o aluno tem a chance de ter aula com esses professores pagando um valor que é muito, mais muito mais barato do que qualquer cursinho que os nossos professores dão aula. Então o impacto que a gente gera é o de poder possibilitar que a pessoas que não tem dinheiro possa ter aula com os melhores professores no cursinho online com a gente e ter o mesmo conteúdo que eles dão nos cursinhos pagos por quem tem dinheiro, então é uma forma de inclusão social que a gente acredita que faz através da Empresa 8.

W: a quanto tempo a empresa existe?

AF: o MVP, o primeiro produto da Empresa 8 foi lançado no dia 01/10/2012, que foi um curso de revisão gratuito com 106 aulas. Em 04/2014 a gente lançou uma plataforma nova com aulas pagas. A gente teve o primeiro curso gratuito e depois começou a trabalhar dentro desse modelo pago a partir de 2014.

W: Você já tinha empreendido antes da Empresa 8?

AF: eu tinha passado por algumas experiências em empresas pequenas em que eu não era a empreendedora, mas me sentia muito parte do grupo. Na época do colégio eu participei de

programas com empresa Jr., fiz trabalho voluntário nessa empresa. Então acho que eu não tinha empreendido ainda, mas era uma questão de tempo até empreender.

W: como surgiu a ideia do negócio?

AF: a ideia da Empresa 8 foi uma ideia do meu noivo, e a gente acabou moldando essa ideia em conjunto, mas foi ele que teve o insight. Foi numa época que a gente tinha saído da faculdade, tinha se formado e começou a estudar em um curso tele presencial em Porto Alegre. Só que a gente achou muito ruim ser tele presencial, porque as aulas eram dadas em São Paulo, a qualidade de transmissão não é boa, a sala de aula era pequena para estar com o professor a distância e o custo era caro. Daí a gente chegou a conclusão de que valia mais a pena a gente estudar em casa do que estudar através de tele presencial, a gente ia ter excelentes professores com a única diferença de não estar ao vivo. E aí a gente ao invés de investir no curso investiu numa televisão e começou a estudar. Quando a gente começou a estudar, eu sou formada em Relações Públicas e o Eduardo que é meu sócio é formado em publicidade, a gente começou a ver e achou que era um formato muito duro. Pensamos “Ah, dá para fazer um formato mais bacana do que os caras tão fazendo e ainda disponibilizar isso de graça no YouTube”, isso era fina de 2011 quando surgiu a ideia. Então ela surgiu nesse caráter de querer fazer gratuito, de buscar patrocínio, confiando no nosso bom conhecimento em comunicação para poder ter uma boa abrangência. Então a gente buscou mais dois sócios da área de áudio visual e dois sócios da área de tecnologia que toparam a ideia, fizemos a plataforma, gravamos as aulas e colocamos online o primeiro curso gratuito para ver se performava e aí conforme a gente foi performando a gente começou a correr atrás de patrocínio e aí notou a inviabilidade do modelo de negócios. Depois fomos aprovados no Startup Brasil, passamos por um período de aceleração numa aceleradora de impacto social e durante esse período de aceleração a gente fez o que a gente chama de pivotagem, que é quando você muda seu modelo de negócios, não muda o produto, mas muda o modelo. E foi o que a gente fez, primeiro fazendo um teste para ver se tinha aceitação do curso pago e uma vez comprovada a aceitação a gente foi para o modelo pago.

W: gostaria de acrescentar alguma coisa sobre o processo de implementação da ideia?

AF: só completando, a gente teve a ideia em 2011 e já resolveu profissionalizar a ideia. Então a gente fez alguns cursos curtos de empreendedorismo aqui na federal do RS e em 2012 antes de lançar o MVP eu me inscrevi na maratona de empreendedorismo da URGs e a gente inscreveu também a empresa no processo de seleção da incubadora da ESPM Sul, a gente ficou em primeiro lugar na maratona, ganhou o concurso e ficou em primeiro lugar no processo de incubação da ESPM, pelo qual a gente também passou por uma banca de professores que consideraram o nosso o projeto mais promissor que estava entre as propostas encaminhadas a

incubadora de negócios. E depois de estar na incubadora foi quando a gente começou a ir atrás de patrocínio, passou no Startup Brasil, foi para o Rio de Janeiro, passou por 6 meses de aceleração. Voltou para Porto Alegre e implementou o curso pago.

W: qual foi a participação do profissional contábil durante o processo de implementação da ideia?

AF: bom, a gente tinha um contador inicialmente que era conhecido do coordenador da incubadora da ESPM que foi quem abriu a empresa para gente, quando a gente ganhou a maratona de empreendedorismo da URGs entre as premiações estava a abertura da empresa junto a Empresa 9 que é a empresa da Pâmela, e mais meses de carência na consultoria contábil, naquele momento a gente já estava com a empresa aberta e a gente não precisou disso, mas aí eu conheci a Pâmela e conversei com ela e a gente resolveu mudar de contador para ir trabalhar com eles e durante o início foi muito importante ter a Pâmela do nosso lado principalmente porque como a gente tinha ganho a maratona e não usufruiu de um dos prêmios, que era a abertura da empresa, ela deu uma extensão para gente de mais de um ano e a gente ficou sem precisar pagar efetivamente os serviços dela, como a gente não emitia notas e não tinha folha de pagamento, só precisávamos mesmo de um contador que nos representasse caso a gente viesse a precisar. Então ela ficou muito tempo assessorando a gente sem ser remunerada enquanto a gente não necessitar de algo mais intenso. Depois disso, em 2014 quando a gente começou a emitir nota daí começamos a fazer os pagamentos dos honorários da Empresa 9 e a gente tem uma parceria muito forte com eles, eles tiram todas as nossas dúvidas contábeis que sempre passam por eles, são importantes. Então eu sou uma pessoa muito satisfeita com o trabalho de contabilidade que eu tenho vindo da Empresa 9.

W: qual a rotina do negócio atualmente?

AF: a gente ainda está fazendo alguns ajustes de processos para poder alinhar melhor, a questão de faturamento ainda não está o que a gente queria, a gente ainda não conseguiu atingir todas as metas estipuladas para o final do ano passado, então foram metas que ficaram para 2017, acho que a gente foi bem atingido pela crise. Então teve também uma redução no investimento das pessoas em qualquer coisa que gerasse conta. E a gente está notando uma diferença já nesse ano, esse ano já começou melhor. A Empresa 8 é uma empresa muito sazonal, porque como a gente prepara os alunos para vestibular e ENEM, nós temos nosso ápice de vendas entre abril e março e depois disso vai declinando aos poucos até chegar nos piores meses que são novembro e dezembro, meses em que as provas geralmente já passaram.

W: Como você controla a rotina da empresa?

AF: bom a gente tem uma agenda financeira, onde a gente lança tudo que deve ser pago. A gente tentou se adaptar ao estilo de alguns programas contábeis, mas não gostamos muito então agente acabou optando mesmo por uma planilha no excel, a gente tem uma planilha bem completa, bem robusta. Com todas as entradas e todas as saídas, as movimentações todas passam por essa planilha. Além disso a gente tem uma biblioteca onde a gente deixa arquivado todos os comprovantes no servidor, e a gente vai fazendo todos esses lançamentos na planilha para controlar o fluxo de caixa e usando a agenda para identificar as datas de pagamento para efetuar a liquidação das contas. Além disso dentro do administrativo a gente também cuida da parte contábil, que é a parte dos impostos, que vem pronto da contadora (folha de pagamento, impostos) e a parte de contratos a gente tem uma empresa de advogados que presta consultoria para gente, alguns contratos eu faço internamente, porque depois de tanto tempo de empresa teve algumas coisas que a gente teve que aprender a fazer, tipo o fluxo de caixa fui eu que montei a estrutura, eu que aprendi.

W: quais informações/relatórios são importantes para sua tomada de decisão?

AF: na parte financeira a gente usa muito o fluxo de caixa, porque a gente coloca lá todas as informações. Para as outras partes a gente tem planilhas de controles de horas, planilha de controle de atividades, mas basicamente a gente usa muito mais o fluxo de caixa do que qualquer outro mecanismo. Normalmente quem faz o DRE é a empresa de contabilidade, eles mandam para gente pronto com base nas informações que passamos para eles, mas até hoje a gente não precisou usar o DRE, essa era uma coisa que me causava muita confusão no início a diferença de fluxo de caixa e DRE, para mim era muito difícil de diferenciar, então eu optei pelo fluxo de caixa.

W: quais são os problemas que o empreendimento enfrenta no momento?

AF: a gente está numa fase de conhecer cada vez mais o nosso cliente e acho que nosso maior desafio agora é conseguir alcançar o maior número de clientes e fazer com que eles façam o que a gente chama de conversão, que é vir do modelo gratuito para o modelo pago. A gente tem uma plataforma que você pode se cadastrar gratuitamente e com isso você tem acesso a algumas aulas gratuitas e a nossa ideia é que ao entrar em contato com o nosso conteúdo você migre para o premium para ter acesso a tudo, acesso ilimitado a todo o conteúdo. E esse é o maior desafio, basicamente geração de receita.

W: vocês cogitam recorrer a financiamento externo?

AF: a gente teve um round de investimentos em 08/15 através da plataforma do Brota, que é uma plataforma de crowdfinancing onde os investidores são pessoas físicas e eles compram alguns títulos de dívida conversíveis em ações através da plataforma e a gente recebeu o

investimento de 250.000, que nesse momento serviu para reestruturar a plataforma e relançar uma plataforma nova e adicionou novos serviços, para isso levantamos capital. A próxima fase agora é uma vez estudado o valor de ROI que a gente está tendo dos investimentos que por enquanto estão baixos em fundos sociais, é que a gente faça uma próxima rodada de captação para poder fazer um investimento mais pesado em divulgação.

W: e quais foram as informações que você precisou levantar e divulgar para arrecadar o capital?

AF: para conseguir a gente precisou organizar um documento em que a gente explicou os detalhes do plano de investimento, quanto a gente precisava, onde a gente iria investir... ele era quase um sumário executivo da empresa com algumas metas que a gente queria cumprir principalmente na área de investimentos. Esse documento foi para CVM, junto com toda a informação contábil, todas as negativas que precisavam, uma serie de documentos.

W: você tem alguma métrica do impacto social do negócio?

AF: hoje a gente não tem uma métrica do impacto social, o que a gente tem é uma análise do que a gente chama de funil de conversão, então a gente vê o número de alunos impactados, nº de alunos que acessaram a plataforma, nº de cadastrados, nº de alunos que se converteram a estudante pago. Não conseguimos medir quantos alunos tem acesso ao ensino superior porque são alunos do país todo e ainda não temos como saber quais foram aprovados sem ter que ficar entrando em lista por lista de resultado de vestibulares das mais diversas instituições.

W: e o resultado econômico, como você avalia, através de quais indicadores/relatórios?

AF: a gente se baseia normalmente em número de cursos vendidos e valor dos cursos, essas são as informações de venda. E as informações de fluxo de caixa normalmente é a parte de RH, despesas fixas e variáveis, investimentos e marketing.

W: quais são os serviços que seu profissional contábil presta para você?

AF: emissão de guias dos impostos, folha de pagamento, alteração de contrato social, consultoria quando temos qualquer dúvida, eles prestam todo suporte que a gente precisa na área contábil.

W: você acredita que a contabilidade tem potencial para ajudar o negócio a atingir e sustentar o sucesso?

AF: eu acho que a contabilidade influencia porque ela te traz conhecimentos, principalmente conhecimentos tributários que podem te socorrer em um momento de crise, isso faz a diferença as vezes entre quebrar e não quebrar. Então eu acho que a contabilidade ajuda sim a se fortalecer.

W: quantos anos você tem?

AF: 32 anos

W: qual sua formação profissional?

AF: comunicação social com habilitação em relações públicas

W: você pertencia a qual classe social no momento da abertura do negócio? Você acredita que essa classe exerceu alguma influência na escolha por empreender socialmente?

AF: eu acho que a classe social não. Acho que no momento que eu decidi empreender, se eu levar em consideração toda a situação econômica da minha família, eu poderia me considerar classe B, mas eu venho de um histórico familiar em que meu avô empreendeu desde muitos anos, então eu acho que o que mais me influenciou foi um pouco desse histórico familiar e principalmente o contato que eu tive com empreendedorismo no colégio na empresa Jr., isso foi muito forte na minha formação e me influenciou bastante. Acho que decidir por empreender socialmente foi por oportunidade e também um pouco por empatia eu diria, além de oportunidade. Eu fui aluna de escola pública durante muito tempo e na época que a gente resolveu empreender, que a gente teve a ideia, a decisão de atuar no ramo de vestibular/ENEM teve muito a ver com as experiências que eu tive, o fato da minha irmã ter prestado muitos anos de vestibular, eu acho que isso impactou muito para decidir empreender na área de educação, eu acho que o social foi uma decorrência, mais importante antes de decidir pelo social foi pensar na área de educação que eu já via uma importância muito grande, depois é que veio o social. Foi algo gradual, que eu fui percebendo o impacto na vida das pessoas conforme o empreendimento foi continuando. Não foi uma decisão já de início “quero ser uma empreendedora social”.

W: você acha que seu gênero influencia no seu modo de empreender?

AF: eu não sei se por ser mulher, eu acho que tem pouca mulher empreendendo, as vezes não consigo entender muito o porquê disso. Acho que talvez isso seja uma característica feminina, mas jogo de cintura é uma coisa que eu aprendi a ter, então aquela coisa de saber até onde a gente pode ir com as pessoas. Tentar extrair o máximo que tu consegue da melhor maneira possível. Eu acho que isso pode ser parte influencia do gênero. Eu não sei até que ponto isso tem a ver com o gênero mas me incomoda o baixo número de mulheres empreendendo. Como empreendedora já me senti algumas vezes deslocada, a gente já passou por muitos programas de desenvolvimento e são ambientes muito masculinos, tu vai e vai encontrar as vezes 1 mulher no meio de 100 homens, então são situações que te constroem em alguns momentos, e acabam as vezes te retraindo no momento de fazer contato, fazer conexão, até porque os homens se fecham muito neles mesmos então tu fica ali meio de decoração, mas eu acho que eu aprendi a superar isso me impondo, eu sou uma pessoa que sempre tento me impor, independente do

meu sexo, independente do meu gênero eu tento sempre me impor e entendo que isso as vezes é uma dificuldade sim, mas acho que é uma barreira que tem que ser vencida.