UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

GUILHERME SALVADOR SANTA ROSA

O desenvolvimento de negócios sociais tecnológicos no Brasil: um estudo exploratório

São Paulo
2018

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

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Marcelo Pedroso
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

GUILHERME SALVADOR SANTA ROSA

O desenvolvimento de negócios sociais tecnológicos no Brasil: um estudo exploratório

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Mestre em Ciências

Orientadora: Prof.ª Dra. Graziella Maria Comini

Versão Corrigida

São Paulo

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Martha Ribeiro Neves de Vasconcellos – CRB-8/5994

Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Santa Rosa, Guilherme Salvador

O desenvolvimento de negócios sociais tecnológicos no Brasil: um estudo exploratóriol / Guilherme Salvador Santa Rosa. – São Paulo, 2018.

77 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2018.

Orientador: Graziela Maria Comini

1. Criação de empresas 2. Empreendedorismo social 3. Inovações tecnológicas I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.11

À minha amada família.

AGRADECIMENTOS

À sociedade brasileira, à Universidade de São Paulo e à FEA, por me concederem a oportunidade de desenvolver esta pesquisa.

À Prof.ª Graziella Maria Comini por toda dedicação em me guiar nesta jornada.

Ao Prof. Marcelo Caldeira Pedroso, Prof. Edgard Barki e Dr. Haroldo Torres, pelos ensinamentos e por formarem uma banca que engrandece este trabalho.

Ao Prof. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, para quem ofereço todo meu respeito.

A Bernardo Bonjean, Cláudio Sassaki, Danielle Brandts, Fernando Fernandes, Jan Krutizinna, Michael Kapps, Ronaldo Tenório, Thiago Alvarez e Thiago Carvalho, pelo tempo doado, por aceitarem expor suas trajetórias com tanta verdade e por serem exemplos para a comunidade empreendedora e para a sociedade brasileira.

A meus queridos colegas de turma pela amizade e pelas ricas trocas intelectuais ao longo desta jornada.

A meus pais por tudo que enfrentaram e sacrificaram para me oferecer a melhor educação.

A minha irmã Julia, por me apoiar e me aturar incondicionalmente em todos os momentos desde 10 de janeiro de 1985.

À Fabi, por ser minha companheira em todos meus passos, sempre.

I shall be telling this with a sigh
Somewhere ages and ages hence:
Two roads diverged in a wood, and I,
I took the one less traveled by,
And that has made all the difference.
Robert Frost

RESUMO

SANTA ROSA, Guilherme Salvador**. O desenvolvimento de negócios sociais tecnológicos no Brasil: um estudo exploratório.** 77 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2018.

A tecnologia tem o poder de empoderar e transformar a vida das pessoas. No entanto, o desenvolvimento tecnológico não é impulsionado para maximizar objetivos da sociedade de forma universal, gerando uma lacuna entre o possível e o lucrativo em tecnologias com potencial benéfico para a sociedade (FRUCHTERMAN, 2004). O papel de abordar este desafio tem sido realizado por um gênero bastante singular de organização, os Negócios Sociais Tecnológicos (NSTs), que possuem como missão comum o desenvolvimento e uso de tecnologias inovadoras e escaláveis para atender às necessidades sociais (DESA; KOTHA, 2012). Nesse contexto, este estudo se aprofundou na compreensão do fenômeno dos Negócios Sociais Tecnológicos com o objetivo de identificar elementos-chave e analisar sua influência no desenvolvimento desses negócios no Brasil. O trabalho realizado caracteriza-se como qualitativo exploratório, e utiliza-se levantamento como estratégia de pesquisa. A coleta de dados foi realizada, por sua vez, por entrevistas semiestruturadas com 9 empreendedores de NSTs no Brasil e pesquisa documental online sobre os negócios e empreendedores. Baseou-se no modelo de Song et al. (2008), composto por 4 dimensões (Time Empreendedor, Recursos, Oportunidade e Estratégia), para analisar os elementos influenciadores nos negócios. O levantamento permitiu identificar a existência de 12 elementos que exercem influência sobre o desenvolvimento de NSTs: 5 elementos relacionados ao time empreendedor - *Motivação*, *Momento de Vida*, *Coesão do Time Empreendedor*, *Conhecimento do Mercado* e *Capacitação Tecnológica*; 3 elementos relacionados a recursos - *Perfil do Investidor*, *Investimento Inicial Externo* e *Recursos Reputacionais e Relacionais*; 2 elementos relacionados à oportunidade - *Oferta Efetiva* e *Demanda Efetiva*; e 2 elementos relacionados à estratégia - *Estratégia Competitiva* e *Estratégia de Escalabilidade de Inovações Sociais*. O estudo buscou identificar a relação de influência entre os fatores com os objetivos de identificar elementos de importância mais central e elementos de maior grau de influência. Os resultados consolidados observaram que a *Oferta efetiva* é o único elemento comum passível de ser influenciado de forma direta ou indireta por todos outros elementos, sugerindo ser este o elemento que melhor representa o objetivo final dos negócios e, portanto, é o mais essencial. Em relação ao grau de influência, *Recursos Reputacionais e Relacionais* é o elemento com maior intensidade, sendo capaz de influenciar outros 5 elementos, seguido de *Conhecimento do mercado,* que pode influenciar outros 3 elementos. Estes dados sugerem que estes dois elementos têm características especiais oferecendo o maior poder de catalisar de forma sistêmica o desenvolvimento dos negócios. O estudo também sugere que o principal elemento que distingue NSTs de negócios tecnológicos tradicionais é a presença da motivação pelo propósito, por ser este um fator determinante para a resiliência do time empreendedor, sendo um elemento-chave para a sobrevivência dos negócios no período de maiores incertezas. Por fim, a pesquisa propôs um conjunto de recomendações para a prática direcionadas a empreendedores e futuros empreendedores, buscando contribuir para os praticantes no desenvolvimento de negócios sociais tecnológicos no Brasil.

Palavras-chave: Criação de empresas. Empreendedorismo social. Inovações tecnológicas.

ABSTRACT

SANTA ROSA, Guilherme Salvador**. The development of technology social ventures in Brazil: an exploratory study.** 77 f. Dissertation (Master of Science) – Department of Business Adminstration of the School of Economics, Business and Accounting of the University of Sao Paulo, 2018.

Technology can empower and transform people's lives. However, technological development is not driven to maximize the goals of society in a universal way, creating a gap between the possible and the profitable in technologies with potential to benefit society (FRUCHTERMAN, 2004). The role of addressing this challenge has been achieved by a very unique genre of organization, the Technology Social Ventures (TSV), whose common goal is the development of innovative scalable technology to meet social needs (DESA and KOTHA, 2012). In this context, this study has deepened the understanding of the phenomenon of Technology Social Ventures with the objective of identifying key elements and analyzing their influence in the development of these businesses in Brazil. This study is characterized as exploratory qualitative, and a survey is used as a research strategy. Data collection was carried out, in turn, by semi-structured interviews with 9 entrepreneurs of NSTs in Brazil and online documentary research on business and entrepreneurs. This work is based on the model of Song et al. (2008), composed of 4 dimensions (Entrepreneurial Team, Resources, Opportunity and Strategy) to analyze influential elements in the business. The collection of data allowed to identify the existence of 12 elements that influence the development of NSTs: 5 elements related to the entrepreneurial team - Motivation, Moment of Life, Cohesion of the Entrepreneurial Team, Market Knowledge and Technological Capacitation; 3 elements related to resources - Investor Profile, External Initial Investment and Reputational and Relational Resources; 2 elements related to the opportunity - Effective Offer and Effective Demand; and 2 elements related to the strategy - Competitive Strategy and Scalability Strategy of Social Innovations. The study sought to identify the relationship of influence between the factors with the objectives of identifying elements of more central importance and elements of greater degree of influence. The consolidated results showed that the *Effective Offer* is the only common element that can be influenced directly or indirectly by all other elements, suggesting that this is the element that best represents the ultimate business goal and therefore is the most essential. In relation to the degree of influence, Reputational and Relational Resources is the element with greater intensity, being able to influence other 5 elements, followed by Knowledge of the market, that can influence other 3 elements. These data suggest that these two elements have special characteristics offering the strongest capacity to systemically catalyze business development. The study also suggests that the main element that distinguishes TSVs from traditional technological businesses is the presence of *motivation for purpose*, since this is a determining factor for building resilience on the entrepreneurial team, being a key element for the business survival the period of greater uncertainties. Finally, the research proposed a set of recommendations for practice aimed at entrepreneurs and future entrepreneurs, seeking to contribute to practitioners in the development of technology social business in Brazil.

Keywords: Business creation. Social Entrepreneurship. Innovative Technologies.

SUMÁRIO

1 Introdução **15**
1.1 Motivação **15**
1.2 Relato da Experiência **16**
1.3 Problemática **18**
1.4 Questão de Pesquisa **18**
1.5 Objetivos **18**
1.6 Estrutura Proposta de Trabalho **19**
2 Referencial Teórico **21**
2.1 Desenvolvimento de Novos Negócios **21**
2.2 Inovação Social **24**
2.3 Escalabilidade de Inovações Sociais **25**
2.4 Definindo Negócios Sociais Tecnológicos - NSTs **29**
3 Metodologia **31**
3.1 Caracterização Geral Metodológica **31**
3.2 Instrumentos de Coleta de dados **32**
3.3 Protocolo de Pesquisa **33**
3.4 Análise dos Dados **34**
3.5 Seleção da Amostra **37**
3.6 Classificação Metodológica **40**
4 Resultados **41**
4.1 Perfil dos Negócios e Empreendedores **41**
4.2 Análise dos Dados **45**
4.2.1 Elementos relacionados ao Time Empreendedor 45
4.2.2 Elementos relacionados a Recursos 53
4.2.3 Elementos relacionados à Oportunidade 57
4.2.4 Elementos relacionados às Estratégias 59
4.3 Discussão Consolidada de Resultados **61**
4.4 Recomendações para Prática **64**
4.5 Reflexões sobre o relato da experiência **68**
5 Considerações Finais **71**
REFERÊNCIAS **73**

1 INTRODUÇÃO

1.1 Motivação

A motivação para esta pesquisa parte da minha convicção de que a tecnologia tem o poder de empoderar e transformar a vida das pessoas.

No entanto, o desenvolvimento tecnológico não é impulsionado para maximizar objetivos da sociedade de forma universal. Tecnologias com potencial econômico são construídas, enquanto tecnologias que não têm perspectiva econômica dificilmente serão construídas. Preencher a lacuna entre o possível e o lucrativo em tecnologias socialmente benéficas é fundamental, e é um esforço importante que requer a atenção da comunidade de tecnologia (FRUCHTERMAN, 2004).

É nesse contexto que se faz relevante o tema específico relacionado às inovações sociais. Mulgan (2006) define inovação social como as atividades, produtos e serviços inovadores motivados pelo objetivo de atender a uma necessidade social e que são predominantemente difundidos por organizações cujos objetivos primários são sociais.

Diariamente, indivíduos e organizações criam novas soluções em resposta a problemas percebidos localmente em sua comunidade ou a necessidades sociais. Essas inovações podem ter um impacto estritamente local, podem se espalhar para outros indivíduos ou organizações, e, raramente, essas inovações podem ter um impacto duradouro e radical contribuindo para a sociedade em geral (WESTLEY, 2010). Christensen et al. (2006) chamaram de inovações catalíticas as inovações disruptivas com impacto social que são capazes de catalisar mudanças sistêmicas na sociedade por meio de uma estratégia de escala e replicação.

Uma das principais alavancas para gerar inovações sociais é por meio da tecnologia. As questões sociais precisam de mais inovações tecnológicas para encontrar novas formas para solucionar seus problemas (FRUCHTERMAN, 2004). Nesta conjuntura um tipo bastante singular de organização tem cumprido esse papel, são os Negócios Sociais Tecnológicos (NSTs), que possuem como missão principal o desenvolvimento e uso de tecnologia escalável para atender às necessidades sociais (DESA, 2012).

Nesse contexto, esta pesquisa propõe aprofundar o estudo da jornada empreendedora para criar e desenvolver Negócios Sociais Tecnológicos no Brasil e identificar elementos-chave que influenciam o percurso, com o objetivo de contribuir e incentivar o desenvolvimento de novos NSTs no futuro.

1.2 Relato da Experiência

Este relato parte da experiência vivenciada por este pesquisador, na criação e desenvolvimento de um Negócio Social Tecnológico no Brasil.

A concepção da criação do negócio partiu da tese de seus fundadores, na qual instrumentalizar a sociedade para solucionar seus próprios problemas por meio da capacidade de desenvolver tecnologia é um mecanismo eficaz para promover o desenvolvimento social, econômico e o empoderamento da cidadania.

"Democratizar o desenvolvimento de tecnologia". Sob essa missão a Fábrica de Aplicativos S/A foi fundada em 2011, na época com o nome de Universo.mobi. A empresa desenvolveu uma plataforma tecnológica que possibilita a indivíduos, com baixa literacia tecnológica e digital, a construir projetos aplicativos para *smartphones* de própria autoria, de forma independente, a custos acessíveis, através de uma ferramenta amigável disponível online no sítio da empresa na internet. A proposta de valor para seus usuários e clientes incluía três elementos-chave: (1) reduzir a extensa barreira de conhecimento para o desenvolvimento de novas tecnologias, no caso o aplicativo; (2) inverter sua posição passiva na sociedade saindo do papel de consumidores para o papel protagonista de criadores de tecnologia; (3) um recurso de empreendedorismo, que lhes permite empreender seus próprios projetos por meio do desenvolvimento de aplicativos para fins comerciais.

Ainda quando da sua fundação, a empresa foi contemplada por um edital de projetos de inovação, oferecido pelo Ministério de Ciência e Tecnologia brasileiro, por meio de sua Financiadora de Estudos e Projetos - Finep, com uma subvenção na ordem de R$ 1,3 milhão. A obtenção deste recurso foi fundamental para o desenvolvimento da plataforma tecnológica almejada pela empresa, assim como uma forma de validação externa da inovação proposta.

No início de 2012, o produto foi lançado no mercado e de forma concomitante a empresa conseguiu estabelecer uma parceria estratégica com uma grande operadora de telefonia celular, potencializando seu alcance de distribuição. O modelo de receita foi baseado em um template "freemium" em que o produto é oferecido gratuitamente para os consumidores, que têm opção de assinar uma mensalidade *premium,* a fim de acessar recursos e funcionalidades adicionais.

O ano de 2012 foi um ano financeiramente difícil para o negócio, pois os recursos da subvenção estavam se exaurindo, a aliança com a operadora não gerou os resultados esperados, o produto ainda apresentava baixo grau de aderência pelos consumidores e as receitas não atingiram níveis a ponto de tornar o negócio sustentável.

Em 2013, a empresa foi aceita no programa de aceleração da Artemísia, organização brasileira reconhecida por ser referência no apoio a desenvolvimento de negócios de impacto social em fase inicial. Durante o processo, os empreendedores puderam refletir sobre sua estratégia com auxílio de mentores externos e outras *startups* participantes do programa. Ao término do processo, a empresa reposicionou sua marca de Universo.mobi para Fábrica de Aplicativos buscando um relacionamento mais próximo com seus usuários.

A nova estratégia gerou resultados positivos para empresa: o número de novos usuários por dia cresceu em quase dez vezes. A partir deste novo cenário, a Fábrica de Aplicativos começou a ganhar notoriedade pública e foi matéria em diversos veículos de circulação nacional, sendo reconhecida por formadores de opinião como a empresa que vinha democratizando o desenvolvimento de aplicativos no Brasil (DIMENSTEIN, 2013). O produto começou a ser adotado por diferentes entidades de forma autônoma, ganhando presença em todo território nacional.

Ao longo dos anos seguintes a empresa observou grande sucesso do seu produto a partir de uma ótica de utilização. Por ser uma plataforma autoral de desenvolvimento de aplicativos, a empresa media o sucesso do produto a partir do volume de aplicativos criados. Na Tabela 1 são apresentados dados do estoque de aplicativos a partir de dados da base de clientes da empresa:

Tabela 1 - Volume Acumulado de Aplicativos da Fábrica de Aplicativos

Ano	Aplicativos Gerados
2011	1.000
2012	10.000
2013	50.000
2014	150.000
2015	300.000

Fonte: O autor (2018).

Mesmo com o grande sucesso obtido na adoção do produto pelo mercado, os resultados financeiros ainda permaneciam distantes do ponto de equilíbrio para garantir a sustentabilidade da empresa no longo prazo, e, com isso, novas injeções de capital foram necessárias entre 2013 e 2016.

Neste contexto, cinco anos após a fundação, os empreendedores da Fábrica de Aplicativo acreditavam que a missão da empresa deveria ser levada a frente e que ainda haveria

muito a se desenvolver no seu campo, porém, consideravam que o negócio apresentava um risco considerável. Os constantes resultados financeiros negativos ameaçavam a sustentabilidade e existência do negócio, e eles ativamente buscavam por alternativas para desenvolver a empresa sem a necessidade de capital externo.

A empresa Fábrica de Aplicativos, apesar de um aparente sucesso ao olhar externo, não atingiu o nível de escalabilidade e impacto esperado por seu fundador fato que levou a este pesquisador à motivação por compreender melhor o fenômeno dos Negócios Sociais Tecnológicos a partir da experiência de outros empreendedores neste campo.

1.3 Problemática

Negócios Sociais é um fenômeno socioeconômico bastante emergente e já se tornou um campo de estudo acadêmico que conta com um crescente interesse em compreender melhor este fenômeno. Ainda assim, por ser um campo recente, apresenta uma grande oportunidade de desdobramentos e novas construções teóricas.

Um desdobramento ainda muito pouco estudado diz respeito aos Negócios Sociais Tecnológicos, um subconjunto muito singular de Negócios Sociais que utiliza base tecnológica como meio para atender uma demanda social.

Somado ao objetivo acadêmico, o pesquisador também traz uma vivência pessoal profissional com Negócios Sociais Tecnológicos, como retratado no Relato da Experiência, o que torna ainda mais rico o interesse na problemática de melhor compreender este fenômeno.

Desta forma, a problemática desta pesquisa propõe aprofundar a compreensão do fenômeno do desenvolvimento de Negócios Sociais Tecnológicos no Brasil e identificar elementos-chave que influenciam a trajetória destes negócios.

1.4 Questão de Pesquisa

Como se dá o desenvolvimento de Negócios Sociais Tecnológicos no Brasil na perspectiva dos empreendedores?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo Principal

Identificar elementos-chave e analisar sua influência no desenvolvimento de Negócios Sociais Tecnológicos no Brasil a partir da perspectiva de seus empreendedores.

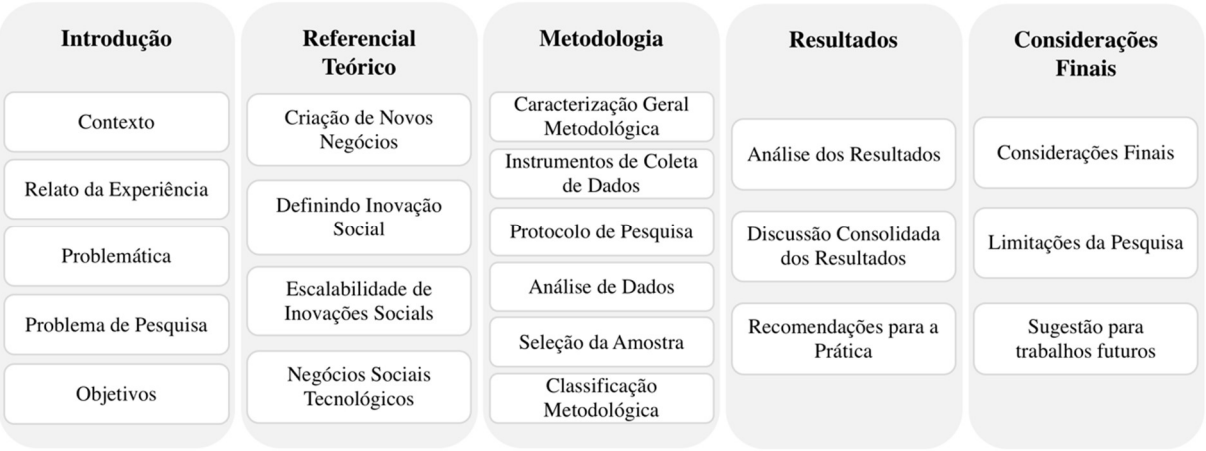
1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar elementos-chave que influenciam no desenvolvimento de negócios sociais tecnológicos nas seguintes dimensões: time empreendedor, recursos, oportunidade e estratégias.
- Analisar o grau de relevância e a relação de influência entre os fatores identificados.
- Propor recomendações que contribuam para o desenvolvimento de negócios sociais tecnológicos.

1.6 Estrutura Proposta de Trabalho

A Figura 1 retrata e sumariza a estrutura proposta para este trabalho:

Figura 1 - Estrutura do Trabalho



Fonte: O autor (2018)

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste projeto é estudar o fenômeno do desenvolvimento de Negócios Sociais Tecnológicos (NST) a partir da perspectiva de seus empreededodres e identificar elementos-chave que influenciam o fenômeno.

A fim de organizar o referencial teórico, a revisão bibliográfica foi dividida em quatro partes:

a) Desenvolvimento de Novos Negócios
b) Inovação Social
c) Escalabilidade de Inovações Sociais
d) Negócios Sociais Tecnológicos

2.1 Desenvolvimento de Novos Negócios

Em busca de compreender melhor o fenômeno do desenvolvimento de Negócios Sociais Tecnológicos iniciou-se esta revisão da literatura dos elementos que compõem e influenciam o desenvolvimento de novos negócios.

Um dos primeiros autores a estudar os elementos que configuram e influenciam o desenvolvimento dos negócios foi Miller (1981). O autor identificou três elementos básicos, porém altamente interdependentes, compostos por dimensões de ambiente, estratégia e organização. Esta natureza interdependente, segundo Miller (1981), é refletida de forma que a significância dos elementos pode ser melhor compreendida quando se faz referência ao todo.

Gartner (1985) propôs um modelo para descrever o fenômeno da criação de novos negócios. O modelo de Gartner integra quatro grandes dimensões do empreendedorismo: características dos *indivíduos* que iniciam o empreendimento, a *organização* que eles criam, o *ambiente* em torno do novo empreendimento e o *processo* pelo qual o novo empreendimento é iniciado. Nota-se que o modelo é similar às dimensões propostas por Miller (1985), mas Gartner (1985) adiciona a dimensão do empreendedor como parte da composição.

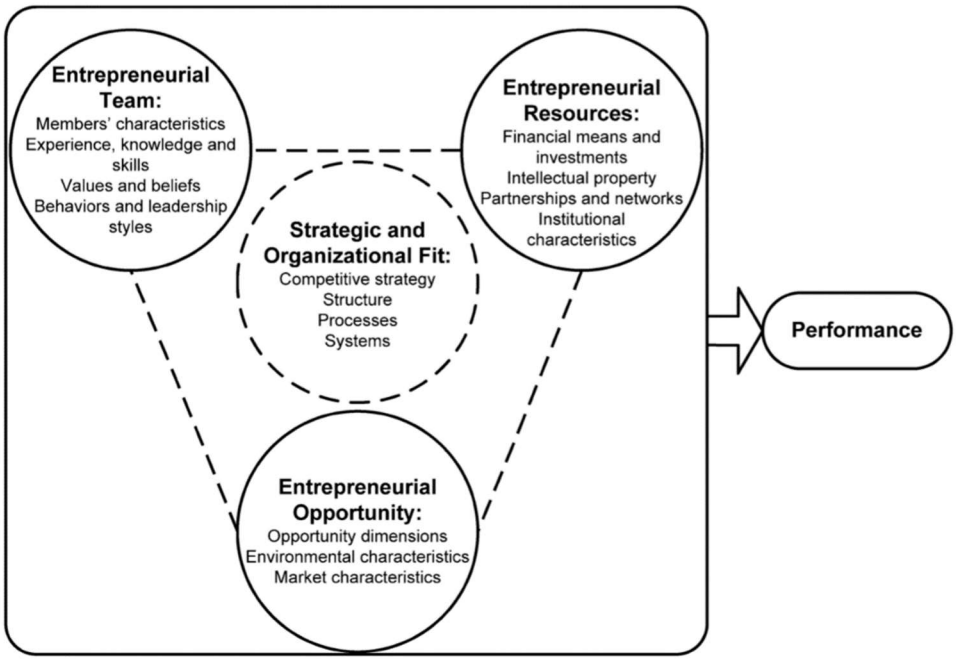
Um estudo para examinar os elementos determinantes do desempenho de novos negócios foi proposto por Sandberg e Hofer (1987). O estudo indica que a estrutura do mercado, a estratégia e as características do empreendedor influenciam o desempenho de novos negócios. De acordo com os achados dos autores, os efeitos interativos das três dimensões - mercado, estratégia e empreendedor - tiveram um impacto muito maior no desempenho de novos

empreendimentos do que qualquer uma dessas variáveis isoladamente, o que é consistente com o que Miller (1985) tratava como uma natureza interdependente dos fatores.

Outros achados relevantes de Sandberg e Hofer (1987) sugerem que, desconsiderando os efeitos interativos, o mercado tem maior impacto no desempenho do novo empreendimento do que a estratégia ou as características dos empreendedores. E que as características biográficas do empreendedor têm pouco impacto no desempenho de novos empreendimentos.

Song et al. (2008) buscaram compreender o fenômeno de Novos Negócios Tecnológicos e os fatores que influenciam o desenvolvimento dos empreendimentos. Como contribuição do estudo o autor propõe como evolução do modelo de Miller (1985), um novo e mais abrangente modelo teórico, direcionado para futuras pesquisas que visem se aprofundar no estudo do desempenho de novos negócios, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo Conceitual para Avaliação de Novos Negócios



Fonte: Song et al. (2008)

O modelo de Song et al. (2008) é formado por quatro dimensões conforme descrito abaixo:

- Time empreendedor - definido como a equipe de gerenciamento do novo empreendimento. A equipe empreendedora é o elemento central do fenômeno do empreendedorismo;

- Recursos - definido como todos os ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa pode possuir e controlar incluindo recursos financeiros e investimentos, propriedade intelectual, recursos relacionais e outras características institucionais;
- Oportunidade - são ambientes em que novos bens, serviços, matérias-primas e métodos de organização podem ser introduzidos e vendidos a um preço maior do que seu custo de produção. Incluem características ambientais e características do mercado;
- Estratégia - é a força motriz que alinha o time empreendedor, o mercado e os recursos indicando que todos os elementos de um novo negócio devem operar em sintonia. Os seguintes fatores são considerados nesta categoria: estratégia competitiva, processos, estrutura e sistemas.

Em relação ao contexto brasileiro de criação de empresas, Nogueira e Arruda (2015) pesquisaram em seu estudo, sobre a causa da mortalidade de startups brasileiras, os fatores mais relevantes para a sobrevivência, no caso de empreendedores que mantêm as empresas em operação, ou descontinuidade dos negócios, no caso de empreendedores que tiveram experiência como fundadores ou cofundadores de startups que foram descontinuadas na percepção dos empreendedores. A seguir, os detalhes dos achados do pesquisador:

Fatores mais relevantes para a sobrevivência

- Aceitação do produto/tecnologia/serviço comercializado pelo mercado;
- Sintonia entre fundadores;
- Capacidade de adaptação dos gestores às necessidades/mudanças do mercado.

Fatores mais relevantes para a descontinuidade

- Falta de comprometimento, em tempo integral, dos fundadores com a startup;
- Não alinhamento dos interesses pessoais e/ou profissionais dos fundadores;
- Falta de capital para investir no negócio.

Dado que a presente pesquisa visa compreender melhor o desenvolvimento de negócios que utilizam novas tecnologias para endereçar problemas sociais, o que pela própria natureza é um fenômeno de inovação, buscou-se compreender melhor o conceito de inovação no campo social.

2.2 Inovação Social

Uma das definições de Inovação Social foi proposta por Mulgan (2006, p. 146), tradução nossa), "A inovação social refere-se a atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de atender a uma necessidade social e que são predominantemente difundidos através de organizações cujos objetivos primários são sociais".

Mulgan (2006) ainda distingue a inovação social da empresarial sugerindo que a inovação empresarial é geralmente motivada pela maximização do lucro e difundida através de organizações que são impulsionadas principalmente pela maximização do lucro.

Na definição de Dawson e Daniel (2010), a inovação social pode ser genericamente descrita como o desenvolvimento de novos conceitos, estratégias e ferramentas que suportam grupos na realização do objetivo de melhoria do bem-estar.

Para Westley e Antadze (2010), o conceito vai além, sugerindo que inovação social é um processo complexo de introdução de novos produtos, processos ou programas que mudam profundamente as básicas rotinas, fluxos de recursos e de autoridade ou crenças do sistema social em que a inovação ocorre. Tais inovações sociais, quando bem-sucedidas, têm durabilidade e impacto amplo.

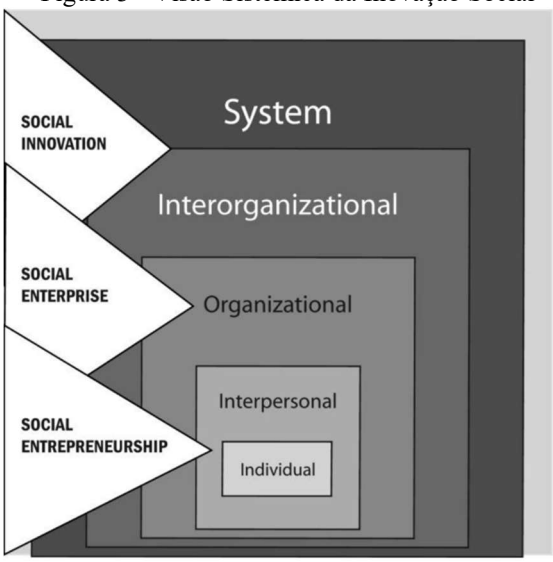
Phills, Deiglmeier e Miller (2008) também defendem que a inovação social é a melhor construção para a compreensão e a produção duradoura da mudança social, uma vez que é guiada por um olhar sistêmico, ao contrário da inovação tradicional, em que o foco demasiado em ganhos comerciais resulta em uma falta de consciência da importância das dimensões sociais para uma mudança bem-sucedida.

Quando uma inovação social tem um impacto amplo e durável, será perturbadora e catalítica (CHRISTENSEN et al., 2006); ela vai desafiar o sistema social e instituições sociais que regem a conduta das pessoas, afetando a distribuição fundamental do poder e dos recursos, e pode mudar as crenças básicas que definem o sistema ou as leis e rotinas que a regem.

Em referência à relação de empreendedorismo, empresa e inovação social, Mulgan (2006) indica que a ênfase na lucratividade é uma das diferenças entre empresa social, empreendedorismo social e inovação social. A inovação social não envolve necessariamente um interesse comercial, embora não exclua esse interesse. Mais definitivamente, a inovação social é orientada para fazer uma mudança ao nível sistêmico. Como Phills et al. (2008, p. 37) explicam, "ao contrário dos termos de empreendedorismo social e empresa social, a inovação social transcende setores, níveis de análise e métodos para descobrir os processos - as estratégias, táticas, e as teorias de mudança - que produzem impacto duradouro".

A Figura 3 ilustra quais setores do sistema são tratados pelo empreendedor social, a empresa social e inovação social. Considerando que o empreendedorismo social centra-se no nível do indivíduo, as empresas sociais no nível das organizações, e a inovação social se esforça para mudar a forma como um sistema opera.

Figura 3 - Visão Sistêmica da Inovação Social



Fonte: Westley e Antadze (2010).

Sem dúvida estas três noções estão intimamente relacionadas entre si. Por exemplo, um empreendedor social pode ser uma parte de uma empresa social, e, ao mesmo tempo, pode contribuir para a promoção de inovações sociais.

Com uma melhor compreensão do conceito de inovações sociais, e considerando a definição de que a inovação social é orientada para provocar uma mudança ao nível sistêmico (WESTLEY; ANDATZE, 2010; MULGAN, 2006; PHILLS et al., 2008), indagou-se quais são os elementos que direcionam a escalabilidade de inovações sociais quando promovidas por organizações privadas.

2.3 Escalabilidade de Inovações Sociais

Um dos primeiros estudos encontrados neste campo foi realizado por Dees et al. (2002), em que os autores descrevem diferentes *formas de escalabilidade* que inovações sociais podem adquirir. Segundo os autores:

> Algumas inovações sociais podem crescer a partir de *modelo organizacional* - estrutura abrangente para mobilizar pessoas e recursos para servir a um propósito comum. Outras inovações crescem sob a forma de um *programa* - um conjunto

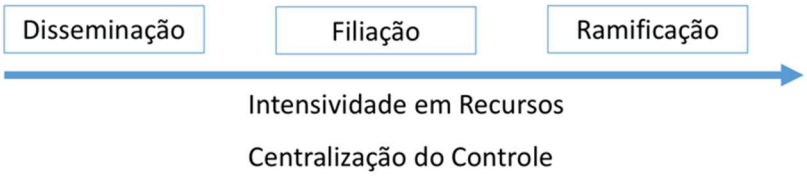
> integrado de ações que servem a um propósito específico. E finalmente, algumas inovações crescem por meio da formatação de *princípios* - diretrizes gerais e valores sobre como servir um determinado propósito (DEES ET AL., 2002, p.26).

A partir desta observação Dees et al. (2002) propõem três estratégias distintas para escalar inovações sociais: a *disseminação* de princípios, um programa de *afiliação* e um modelo organizacional de *ramificação*.

Dees et al. (2002) descrevem as estratégias da seguinte forma: *Disseminação* - Este mecanismo é o mais simples e, normalmente, o menor em intensidade de recursos, embora a organização de disseminação tenha pouco controle sobre a adoção da inovação por outras iniciativas. Idealmente a organização se mantém ativa, fornecendo informações e assistência, muitas vezes técnica, para outras organizações e indivíduos no processo de adoção de sua inovação. *Filiação* - Esta abordagem oferece a mais ampla gama de possibilidades, e assume a forma de uma relação formal entre duas ou mais organizações estabelecendo uma rede identificável. Redes de afiliados variam de uma coalizão de organizações comprometidas com os mesmos objetivos a sistemas mais rígidos que operam de forma semelhante a franquias de negócios. *Ramificação* - esta opção parte de um modelo de crescimento organizacional de forma centralizada, oferecendo o maior potencial para o controle e coordenação. Estruturas de filiais são particularmente atraentes quando a implementação bem-sucedida da inovação depende de um controle rígido de qualidade, práticas específicas, conhecimento que não é explicitamente documentado e fortes culturas organizacionais. Geralmente é a opção mais intensiva em recursos.

Dees et al. (2002, p. 28) afirmam que seu estudo é destinado para demonstrar aos empreendedores sociais que há "vários mecanismos alternativos para difundir o seu impacto" diferentes do crescimento organizacional e de coordenação central. A Figura 4 organiza as estratégias em termos de centralização de controle e intensividade de recursos necessários.

Figura 4 - Estratégias de Escala segundo Dees et al. (2002)

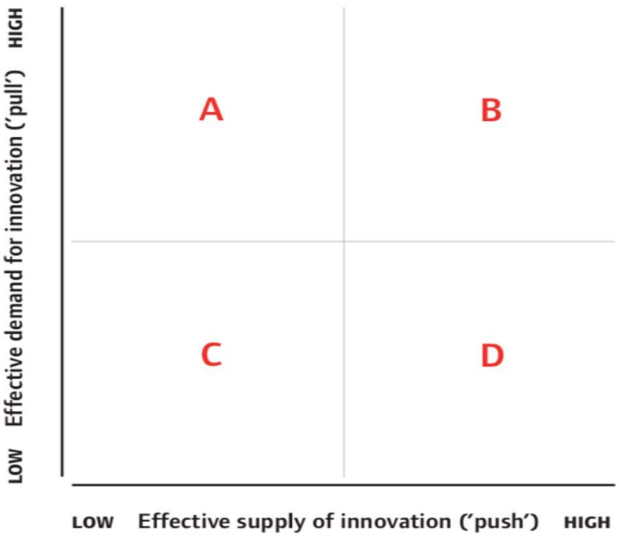


Fonte: Adaptado de Dees et al. (2004)

Mulgan et al. (2007) explicam que a inovação social bem-sucedida não é apenas um resultado de uma ideia brilhante ou trabalho árduo de um indivíduo. Inovações sociais bem-

sucedidas são alcançadas através da interação da "demanda efetiva" (o fator "*pull*") e "oferta efetiva" (o fator "*push*"). A demanda se torna eficaz quando é feita com o poder de compra - quando aqueles que reconhecem a necessidade de resolver um determinado problema estão dispostos e são capazes de pagar por isso. Estes podem ser clientes diretos (membros do público que estão dispostos a pagar por determinados produtos ou serviços) e clientes indiretos (organizações que pagam em nome dos membros do público que não são capazes de pagar a si próprios). Por outro lado, a oferta efetiva refere-se às inovações que são "viáveis e úteis". Tais inovações devem se encaixar bem no âmbito da demanda existente e demonstrarem a sua eficácia e capacidade de serem aplicadas e implementadas. "A combinação da 'oferta efetiva' e 'demanda efetiva' resulta em inovações que atingem impacto social e, ao mesmo tempo, revelam-se financeiramente sustentável." (MULGAN ET AL., 2007, p. 11).

Figura 5 – Possíveis Configurações para Demanda Efetiva e Oferta Efetiva



Fonte: Mulgan et al. (2007).

Observando estritamente a estratégia de crescimento organizacional, Bloom e Chatterji (2009) propõem um modelo conceitual para determinar quais são os requisitos principais que habilitam a escala de um empreendimento social. O modelo denominado SCALERS foi baseado nos estudos de gestão estratégica, comportamento organizacional e marketing para identificar sete direcionadores (*drivers*) para escalar um empreendimento social: Pessoal (*Staffing*); Comunicação (*Communication*); Construção de Alianças (*Alliance-building*); Articulação Política (*Lobbying)*; Geração de Ganhos (*Earnings-generation*); Replicação (*Replication*); e Estímulo às forças de mercado (*Stimutating Market Forces*).

Bloom e Chatterji (2009) descrevem os sete direcionadores da seguinte forma: *Pessoal* refere-se à eficácia da organização no preenchimento das suas necessidades de trabalho, incluindo os seus postos de gestão, com pessoas que têm as habilidades necessárias para os cargos necessários, sejam eles funcionários pagos ou voluntários. *Comunicação* refere-se à eficácia com que a organização é capaz de persuadir os principais interessados que a sua estratégia de mudança vale a pena de ser adotada ou apoiada. *Construção de Alianças* refere-se à eficácia com que a organização consegue estabelecer parcerias, coligações, *joint ventures*, e outras parcerias para escalar mudanças sociais desejadas. *Articulação Política* é definida como a eficácia com que a organização é capaz de defender as ações governamentais que podem funcionar a seu favor. *Geração de ganhos* refere-se à eficácia com que a organização gera um fluxo de receita que excede as suas despesas, considerando que uma organização financeiramente saudável deve ter mais legitimidade e poder de persuasão com vários influenciadores de mudança social. *Replicação* refere-se à capacidade da eficácia com que a organização pode reproduzir os programas e iniciativas. *Estimular Forças de Mercado* refere-se à eficácia com que a organização pode criar incentivos que encorajem as pessoas ou instituições para perseguir interesses privados, e, ao mesmo tempo, servir o bem público. Um valor elevado nesta construção significaria que a organização tem sido bem-sucedida na criação de mercados para as ofertas (ou seja, produtos e serviços) como microempréstimos, remédios de saúde de baixo custo, equipamentos agrícolas de baixo custo, ou créditos de carbono.

Waitzer e Paul (2011) observaram que muitos empreendedores sociais naturalmente se voltam para o mundo dos negócios para orientação em busca de estratégias de crescimento. Assim, a maioria dos modelos de escala adotados se concentra em aumentar o impacto por meio do crescimento do tamanho da organização por trás deles o que oferece muito conforto inicial para seus adotantes: há extensa pesquisa no assunto, prévio conhecimento das métricas convencionais, a capacidade de deter o controle operacional (e emocional) sobre a organização, e o maior conforto para financiadores acostumados com a lógica tradicional do mundo dos negócios. No entanto, relativamente poucos destes modelos tradicionais foram bem-sucedidos em ajudar uma inovação social realmente decolar em todo o mundo. Enquanto empresários são compensados pelas maiores complexidades de uma organização em crescimento, com novas fontes de receita e economias de escala, as organizações com objetivos sociais em geral enfrentam uma dificuldade crescente na medida que a complexidade da organização cresce em economias de escala muito menores do que o observado nos negócios comerciais.

Os autores propõem duas "imperativas estratégicas" na busca pelo crescimento das inovações sociais: *Liberar o "core"* - empreendedores sociais devem retornar à essência de por

que eles começaram o seu trabalho. Como relatado por um empreendedor: "eu comecei a organização para resolver um problema. Em algum lugar ao longo da trajetória, construir a organização tornou-se maior do que a missão." (WAITZER; PAUL, 2011, p. 147). Crescimento do impacto além de uma organização representa um salto radical em termos de eficiência. Paradoxalmente, pode ser muito mais difícil de assegurar o financiamento para essa estratégia do que para abordagens mais tradicionais, como a maioria dos financiadores ainda estão enraizados no velho paradigma de crescimento organizacional.

Avaliados os elementos que direcionam a escalabilidade de inovações sociais quando empreendidas por organizações privadas, partiu-se então para compreender a teoria que melhor amarrasse os conceitos de empresas que utilizam tecnologia para promover inovações sociais, os Negócios Sociais Tecnológicos.

2.4 Definindo Negócios Sociais Tecnológicos - NSTs

Negócios Sociais Tecnológicos é um tipo *sui generis* de organização que une três características de forma concomitante: é um *negócio* e, portanto, visa obtenção de lucro; é *social,* portanto, objetiva atender a uma demanda da sociedade; e é *tecnológico,* portanto, utiliza base tecnológica para atingir seus objetivos.

Um NST é, portanto, um Negócio Social que pode ser definido como organizações privadas que criam um novo tipo de negócio com o objetivo principal de resolver problemas sociais com sustentabilidade financeira e eficiência por meio de mecanismos de mercado (COMINI ET AL., 2012) . De acordo com Barki (2015), Negócios Sociais é um fenômeno que emerge para apresentar soluções para os dilemas e ineficiências do capitalismo, sendo mais do que um conceito, mas uma nova filosofia da forma de se fazer negócios.

Em relação ao ato de empreender em Negócios Sociais, Peredo et al. (2006) propõem que o fenômeno está presente quando empreendedores (1) visam exclusivamente ou de alguma forma proeminente criar algum tipo de valor social, e perseguem esse objetivo através de alguma combinação; de (2) reconhecer e explorar oportunidades de criar esse valor; (3) empregando inovação; (4) tolerando riscos; e (5) recusando aceitar limitações nos recursos disponíveis.

Considerando-se que Negócios Sociais é um campo emergente, o conceito Negócios Sociais Tecnológicos é um tema ainda recente, tendo sido pouquíssimo explorado pela academia. A primeira menção a este conceito é feita por Fruchterman (2004). Fruchterman é um empreendedor social e fundador da Benetech, um dos NSTs pioneiros no mundo com a

missão de desenvolver *softwares* para o bem social. O autor não buscou propriamente definir o conceito de NST, mas em analisar as vantagens e os desafios deste tipo de organização.

Como vantagens o autor aponta primeiramente que o modelo de negócio de base tecnológica tende oferecer margens promissoras visto que a criação de uma unidade original de um produto tecnológico gera a maior parte do custo e cada unidade adicional tem custos de fabricação relativamente baixos. Em segundo lugar, trata-se de um modelo que favorece a replicação. "Se a unidade de serviço de uma empresa social for uma peça de informação ou um produto de tecnologia, no lugar de uma hora de tempo humano, a possibilidade de escalar é bastante aprimorada." (FRUCHTERMAN, 2004, p. 3).

Desa e Kotha (2012) definem NSTs como um subconjunto único de empresas sociais, na medida em que tentam atender a uma necessidade social por meio de uma inovação tecnológica. Esses empreendimentos têm como missão principal o desenvolvimento e o uso de tecnologia escalável para atender às necessidades sociais. Segundo os autores, semelhante a outros empreendimentos sociais, os NSTs abordam os pilares gêmeos do empreendedorismo social, retorno financeiro e impacto social, mas o fazem através da tecnologia. O estudo aponta para algumas proposições sobre as características dos NSTs:

Sobre o empreendedor:

- a identificação da oportunidade depende do *background do empreendedor* e de suas *redes de relacionamento*;
- a *experiência tecnológica* com fins lucrativos parece desempenhar um papel importante no desenvolvimento de um NST.

Sobre o negócio:

- em comparação com os negócios sociais tradicionais, NSTs exigem um investimento inicial maior, mas parecem crescer mais rapidamente e alcançar mais pessoas;
- diferentemente de negócios tecnológicos tradicionais, NSTs adotam tecnologias desenvolvidas com a intenção de minimizar a incerteza técnica e maximizar o retorno social. A incerteza no processo de desenvolvimento de produto para um empreendimento social, então, reside na interação direta com a problemática social;
- À medida que o NST evolui da fase de ideia para o estágio de desenvolvimento do empreendimento, novos *stakeholders* causam a reformulação da identidade e da missão do empreendimento social.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo explicam-se os procedimentos metodológicos a serem adotados no estudo, bem como a importância desses procedimentos para o alcance dos resultados esperados.

A estrutura central do presente trabalho de pesquisa foi concebida com base no Método de Pesquisa Profissional. Esta metodologia parte do relato de experiência profissional vivenciada pelo pesquisador pela qual a abordagem de um determinado problema prático leva à identificação de uma lacuna na Teoria da Administração (ALMEIDA, 2016). Neste sentido o pesquisador é levado à prática da pesquisa com objetivo de apresentar propostas e hipóteses de solução contribuindo para a teoria a partir da experiência prática. Com este objetivo em foco, esta pesquisa é derivada da experiência do pesquisador como empreendedor para desenvolver a Fábrica de Aplicativos, um negócio social tecnológico cujo fenômeno foi escolhido como objeto deste estudo.

3.1 Caracterização Geral Metodológica

A escolha pelo procedimento metodológico utilizado é um dos passos mais importantes a ser realizado no processo de pesquisa (YIN, 2010). Nesta etapa definem-se os parâmetros necessários para a decisão do método adequado para a pesquisa e os procedimentos a serem utilizados na coleta e análise dos dados que produzirão a análise mais apropriada para o estudo em questão. A pesquisa pode ser classificada de acordo com seu objetivo em três abordagens: descritiva, exploratória ou explicativa (SELLITZ et al., 1975; GIL, 2007).

O objeto de estudo desta pesquisa é o desenvolvimento de Negócios Sociais Tecnológicos no Brasil, e uma das problemáticas identificadas é a emergência deste campo e a escassez de estudos sobre este fenômeno. O objetivo desta pesquisa é se aproximar do fenômeno a fim de buscar maior familiaridade sobre ele. Desta forma escolheu-se a abordagem de *pesquisa exploratória* com objetivo de dar um primeiro passo na compreensão do fenômeno, possibilitando aumentar o conhecimento do pesquisador sobre os fatos, e permitindo a formulação mais precisa dos problemas e a elaboração de proposições para, enfim, abrir espaço para a realização de novas pesquisas mais estruturadas, formular um problema de pesquisa mais específico e buscar uma abordagem futura mais conclusiva (SELLITZ et al., 1975).

A pesquisa exploratória costuma envolver uma abordagem qualitativa, geralmente, caracterizando-se pela ausência de hipóteses, ou hipóteses ainda pouco definidas. A natureza qualitativa propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno

em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos (GIL, 1999). Baseado nas definições observadas, fez-se a escolha pela abordagem *qualitativa*, visto que um dos principais objetivos do estudo é a compreensão detalhada do fenômeno na prática dos empreendedores e não sua mensuração. Da mesma forma as hipóteses sobre o fenômeno ainda não bem definidas, o que fragilizaria uma abordagem quantitativa para o estudo.

Segundo Triviños (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências.

Quanto ao procedimento técnico, pelo qual foram os obtidos dados necessários para a elaboração do estudo, optou-se pelo "levantamento", segundo Gil (1999) este procedimento envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise das respostas por meio da tabulação e interpretação, obter conclusões correspondentes aos dados coletados.

Os Negócios Sociais Tecnológicos no Brasil foram selecionados como objeto da pesquisa, e, portanto, constituem sua unidade de análise. Devido à inexistência de estudos que articulassem os temas de elementos influenciadores no desenvolvimento deste tipo de organização, optou-se por realizar a pesquisa de campo em nove negócios para que fosse possível ampliar o campo empírico e a abrangência dos possíveis resultados da pesquisa.

3.2 Instrumentos de Coleta de dados

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, esta investigação coletou dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas com fundadores. As entrevistas são uma fonte essencial de evidência do estudo do caso porque os entrevistados podem proporcionar *insights* importantes sobre assuntos ou eventos, além de fornecer outros componentes para identificar outras fontes relevantes de evidência (YIN, 2010). As entrevistas dão a oportunidade de obter dados que não podem ser encontrados em fontes documentais, mas que são relevantes e significativos para a pesquisa. Dos tipos possíveis de entrevistas optou-se pela entrevista

semiestruturada, pois parte de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, e dão frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos entrevistados.

A fim de complementar as entrevistas com os empreendedores este estudo também coletou dados secundários por meio da realização de *pesquisa documental*. Gil (2008) destaca que a pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Os dados secundários foram analisados após a coleta de dados de diversas fontes por meio online, através da visita ao site das empresas, sites de aceleradoras do setor, sites de investidores do setor, sites de busca, sites de notícias na internet, sites de mídias sociais e outros sites especializados.

O Quadro 2, abaixo, organiza as fases de coletas, procedimentos utilizados e as evidências buscadas.

Quadro 2 – Fases de Coleta de Dados

Fase	1. Identificação de NSTs atuantes no Brasil	2. Identificação Perfil dos NSTs e Empreendedores	3. Coleta da Perspectiva dos empreendedores
Procedimento	Pesquisa Documental	Pesquisa Documental	Entrevistas não-estruturadas
Fonte de Evidências	- Site de Aceleradoras - Sites de Investidores - Sites de Atores do Ecossistema de Impacto	- Site dos Negócios - Notícias sobre o Negócios - Rede Linkedin	- Empreendedores de Negócio Social Tecnológico
Evidências	- Participação em Aceleradoras de impacto - Portifólio de Fundos de Investimento de impacto	Sobre o NST - Ano de Fundação - Setor / Mercado - Missão social - Produtos e Serviços Sobre o Empreendedor - Experiências anteriores - Formação	- Motivação para iniciar o NST - Expectativas iniciais - Fatores influenciadores positivos - Fatores influenciadores negativos - Principais aprendizados que passaria adiante

Fonte: O autor (2018).

3.3 Protocolo de Pesquisa

Nesta seção apresenta-se e justifica-se o protocolo de pesquisa definido para este estudo. As entrevistas em profundidade foram conduzidas de forma semiestruturada a fim de proporcionar liberdade para o pesquisador explorar temas específicos que emergiram ao longo da entrevista. O protocolo foi formado por um conjunto de 8 questões, conforme Quadro 3.

A justificativa para elaboração deste protocolo foi extrair dos empreendedores, por meio das entrevistas, as seguintes evidências:

- elementos motivacionais do indivíduo para a criação do negócio (perguntas A, C);
- avaliação do empreendedor em relação à medida de sucesso do negócio no momento atual (pergunta B);
- elementos que impactam positivamente a trajetória da fundação até o momento atual (pergunta D);
- elementos que impactam negativamente a trajetória da fundação até o momento atual (pergunta E);
- reflexão sobre os principais aprendizados da trajetória que leva o empreendedor para a posição de mentor (perguntas F1 e F2).

Quadro 3 – Roteiro da Pesquisa

Questões de Entrevista
a. Qual a origem da motivação para criar a empresa X ?
b. Quais eram suas expectativas naquele momento?
c. Você pensava que a empresa X chegaria até o ponto em que ela se encontra hoje?
d. Quais foram os elementos positivos (fatores internos e externos) que favoreceram ou tornaram mais rápido o desenvolvimento da empresa X?
d. Em contraposição, quais foram os elementos negativos (fatores internos e externos), que dificultaram ou tornaram mais lento o desenvolvimento da empresa X?
e. Se você se tornar mentor de um empreendedor iniciante, que está começando um novo negócio com missão e segmento bastante parecidos com a da empresa X: e.1 Você encorajaria ele a seguir adiante? Por quê? e.2 O que você recomendaria para que ele pudesse ter um percurso com menos problemas?

Fonte: O autor (2018).

Ressalta-se que de forma proposital, elementos identificados na teoria não constam no protocolo e não foram mencionados pelo pesquisador durante a condução das entrevistas. Para a coleta deste estudo optou-se pela realização de perguntas abertas oferecendo todas as

perspectivas possíveis para que o informante tivesse a liberdade e a espontaneidade necessárias (TRIVIÑOS, 1987), a fim de buscar emergir os elementos que fossem considerados relevantes pelo empreendedor através de uma menção puramente voluntária. Contudo os elementos teóricos foram fundamentais para embasar a análise dos dados conforme detalhado na seção adiante.

3.4 Análise dos Dados

Os dados primários coletados de cada um dos objetos investigados foram analisados individualmente e coletivamente por meio da técnica de análise de conteúdo, que tem por objetivo enriquecer a leitura e ultrapassar as incertezas, extraindo conteúdos por detrás da mensagem analisada (BARDIN, 1977). Assim, optou-se pela análise de conteúdo pela possibilidade de trazer à tona o que está em segundo plano na mensagem que se estuda, buscando outros significados intrínsecos na mensagem com a possibilidade de observar variáveis inferidas. Os conteúdos coletados então foram recordados em elementos, que, em seguida, foram agrupados em torno das categorias buscando um mapeamento com aqueles apontados pela revisão literária. A análise contou, ainda, com a técnica de triangulação entre as diversas fontes de evidências pelos dados primários e secundários. Esta abordagem visou a corroboração das evidências coletadas pelas entrevistas por meio das evidências coletadas por pesquisa documental, seguindo a sugestão de Yin (2001), que recomenda o uso de múltiplas fontes de evidências para tornar as conclusões mais acuradas.

Como critério de análise para atender o objetivo de identificação dos fatores que influenciam o desenvolvimento dos NSTs, foram considerados tanto elementos citados como positivos quanto elementos considerados negativos para o desenvolvimento da empresa. Da mesma forma elementos citados pelo entrevistado como recomendação para outros empreendedores também foram considerados como fator relevante.

Para atender o objetivo analisar o grau relevância dos fatores identificados, analisou-se a frequência da presença dos elementos nos diferentes negócios estudados, tanto com base na fala dos entrevistados quanto na inferência do pesquisador. Esta frequência de elementos, quando apresentada, é feita de forma quantificada em relação à ocorrência da amostra, porém esta abordagem tem a finalidade de apresentar sinais indicativos da relevância sobre as variáveis encontradas e de nenhuma forma pretende oferecer um dado conclusivo ou explicativo sobre o tema.

Para atender o objetivo analisar o a relação de influencia entre os fatores foi inferida uma relação entre os elementos buscando evidências de interdependência dos fatores (MILLER, 1985; SANDBERG; HOFFNER, 1987). Por fim, a fim de sugerir uma medida de relevância dos fatores no desenvolvimento do negócio, baseou-se em inferir a influência das variáveis em duas dimensões - sobrevivência e crescimento. Estas dimensões são uma adaptação da medida de desempenho utilizada por Sandberg e Hoffner (1987), que utilizam as dimensões sobrevivência e retorno sobre o capital, porém foi utlizada uma dimensão alternativa que representasse o conceito original e que fizesse ser possível coletar evidências por meio dos instrumentos escolhidos.

Os negócios sociais e os empreendedores são apresentados e descritos nos resultados, porém, na análise das entrevistas, o nome dos respondentes foi suprimido para oferecer maior privacidade aos entrevistados e maior espontaneidade em suas respostas. As citações entre aspas dos respondentes foram suprimidas dos nomes dos negócios e termos de baixo calão foram substituídos por termos equivalentes que mantivessem o significado. Os termos substitutos se encontram entre colchetes.

Escolhas Teóricas para Análise

Seguindo o referencial apresentado no Capítulo 2 deste trabalho, foram definidas as questões diretrizes desta pesquisa. Elas serviram como guias para identificar quais dados deveriam ser coletados e a maneira de organizá-los para análise (SELLTIZ, 1974).

Nesta seção são apresentados os conceitos que direcionaram a análise dos dados necessários para responder à questão de pesquisa e permitir o alcance dos objetivos propostos neste estudo.

O objetivo principal deste estudo visa identificar elementos-chave e analisar sua influência no desenvolvimento de Negócios Sociais Tecnológicos. A partir da revisão literária, optou-se basear a análise no modelo de dimensões proposto por Song et al. (2008). Justifica-se utilizar este modelo pelo fato de: (i) ser um compilado de uma revisão literária de criação de novos negócios; (ii) ser um estudo aprofundado em novos negócios de base tecnológica; (iii) é um modelo mais completo e que conta com uma dimensão específica de Recursos que não era presente no estudo de Sandberg (1987) e Garner (1985). Para cada uma das quatro dimensões de Song et al. (2008), buscou-se aprofundar na identificação de elementos-chave de influência agregando os achados dos autores que compõem a revisão literária e oferecem mais riqueza na compreensão dos fatores de cada dimensão, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Escolhas Teóricas para pesquisa

Dimensões (SONG et al., 2008)	**Elementos-chave**
Time Empreendedor	• *background* time empreendedor (DESA; KOTHA, 2012) • capacitação tecnológica (DESA; KOTHA, 2012) • coesão do time empreendedor (NOGUEIRA; ARRUDA, 2015)
Recursos	• recursos financeiros (SONG et al., 2008) • recursos reputacionais e relacionais (SONG et al., 2008; DESA; KOTHA, 2012)
Oportunidade	• "oferta efetiva" e "demanda efetiva" (MULGAN et al., 2007)
Estratégia	• estratégias de escalabilidade de inovações sociais (DEES et al., 2002; WAITZER; PAUL, 2011) • estratégias competitivas (PORTER, 1980 apud SANDBERG et al., 1987)

Fonte: O autor (2018).

3.5 Seleção da Amostra

A fim de obter uma amostra de NSTs que possibilitasse a coleta de dados que ilustrassem a diversidade dos negócios hoje atuantes e que permitissem a abordagem das questões de pesquisa em toda a sua complexidade, foram definidos e seguidos cinco critérios para a seleção das organizações pesquisadas, a saber:

1. atender a uma necessidade social como objetivo central;
2. ser uma empresa com fins lucrativos atuantes;
3. desenvolver e utilizar tecnologia como meio de atender à necessidade social;
4. ter sido apoiada por aceleradoras ou investidores reconhecidamente atuantes no setor de negócios sociais;
5. estar em uma fase de desenvolvimento do negócio com pelo menos 1 ano de atuação no Brasil.

Explica-se a escolha destes critérios pelas seguintes justificativas:

a. O critério 1 permitiu, em convergência com a definição de negócios sociais (COMINI et al., 2012; BARKI, 2016), identificar organizações que atendem uma necessidade social como objetivo central do negócio, ou seja, a própria atividade fim da empresa atende a uma necessidade social, excluindo-se, assim, negócios cujo impacto positivo é uma externalidade ou consequência;
b. O critério 2 permitiu identificar empresas com fins lucrativos, ou seja, que utilizam a lógica de mercado como forma de atuação e que possuem também como objetivo central gerar resultados financeiros, excluindo-se, assim, entidades sem fins lucrativos que se valem de outras formas de financiamento e têm objetivos puramente sociais, que não de interesse deste estudo;
c. O critério 3 permitiu, em convergência com a definição de NST (FRUCHTERMAN, 2004; DESA; KOTHA, 2012), identificar negócios que desenvolvem e utilizam tecnologia como forma de atender a uma necessidade social, ou seja, tecnologia sendo um recurso-chave na geração de valor social pela empresa, excluindo-se, assim, empresas que não desenvolvem tecnologia ou em que a tecnologia é acessória;
d. O critério 4 permitiu identificar organizações que tenham sido credenciadas no quesito do objetivo social do negócio (critério 1) por meio do recebimento de apoio financeiro, estratégico ou relacional de aceleradoras ou investidores reconhecidos no setor de negócios sociais no Brasil. Este critério busca reduzir o caráter de subjetividade da definição de negócios sociais buscando uma validação não só do pesquisador mas como do próprio setor. Em relação à identificação das aceleradoras e investidores devidamente reconhecidos, utiliza-se, para tanto, a própria experiência e a rede de relacionamento do pesquisador em sua prática no setor de negócios do Brasil;
e. O critério 5 permite selecionar negócios que já tenham vencido a fase embrionária de concepção do negócio e estejam em atuação no mercado há pelo menos 1 ano a fim de que tenham vivenciado o fenômeno do desenvolvimento do NST por um tempo mínimo suficiente para serem capazes de oferecer uma contribuição na identificação dos elementos influenciadores nesta fase de desenvolvimento. Por fim é acrescentado o contexto geográfico brasileiro que é de interesse de estudo.

A amostra deste estudo contou com 9 empreendedores atuando em setores diversos buscando compreender os fenômenos em diferentes ambientes e contextos. A maior parte das pesquisas foi realizada por Skype, com exceção de um empreendedor, que foi entrevistado presencialmente. O Quadro 5 abaixo identifica de forma anônima os empreendedores e o setor de atuação para referência na análise das entrevistas.

Quadro 5 - Amostra de Respondentes

Respondente	**Setor**	**Data da Fundação do Negócio**	**Sócios - fundadores**
Entrevistado 1 (E1)	Setor A	2012	1
Entrevistado 2 (E2)	Setor B	2011	1
Entrevistado 3 (E3)	Setor B	2014	0
Entrevistado 4 (E4)	Setor C	2011	1
Entrevistado 5 (E5)	Setor B	2014	0
Entrevistado 6 (E6)	Setor C	2013	1
Entrevistado 7 (E7)	Setor D	2012	2
Entrevistado 8 (E8)	Setor A	2014	1
Entrevistado 9 (E9)	Setor E	2014	1

Fonte: O autor (2018).

3.6 Classificação Metodológica

Abaixo, no Quadro 6, sumariza-se a classificação metodológica presente neste trabalho.

Quadro 6 - Classificação Metodológica

Dimensão	Classificação	Justificativa
Método	Método de Pesquisa Profissional	Método que possibilita ao pesquisador desenvolver sua pesquisa partindo da sua prática profissional (ALMEIDA, 2016).
Classificação	Qualitativa	A pesquisa qualitativa proporciona o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações (GIL, 1999).
Natureza	Exploratória	Aumentar o conhecimento do pesquisador sobre os fatos, permitindo a formulação mais precisa de problemas, criar novas hipóteses e realizar novas pesquisas mais estruturadas (SELLITZ et al., 1975).
Procedimentos Técnicos	Levantamento	procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise das respostas por meio da tabulação e interpretação, obter conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 1999)
Instrumento de Coleta de Dados Primários	Entrevistas Não-estruturadas	Fonte essencial de evidência do estudo do caso porque os entrevistados podem proporcionar *insights* importantes sobre assuntos ou eventos (YIN, 2010).
Instrumento de Coleta de Dados Secundários	Pesquisa Documental	Pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008).
Análise de Dados	Análise de Conteúdo (Dados Primários)	Possibilidade de trazer à tona o que está em segundo plano na mensagem que se estuda, buscando outros significados intrínsecos na mensagem com a possibilidade de observar variáveis inferidas (BARDIN, 1977).
	Triangulação (Dados Primários e Secundários)	O uso de múltiplas fontes de evidências para tornar as conclusões do estudo mais acuradas do que quando se utiliza apenas uma fonte única de informação (YIN, 2001).

Fonte: O autor (2018).

4 RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa divididos nas seguintes partes: (i) apresenta-se o perfil dos negócios e empreendedores analisados buscando detalhar brevemente o setor de atuação e os produtos e serviços do negócio e uma biografia sumarizada do empreendedor; (ii) análise do conteúdo das entrevistas; (iii) quadro resumo dos achados e recomendações para prática.

4.1 Perfil dos Negócios e Empreendedores

Apesar de similaridade no uso da tecnologia para atender uma necessidade social, os nove empreendimentos atuam em setores diversificados, o que indica que NSTs podem impactar diferentes dimensões de necessidades sociais através da atuação em mercados distintos.

A seguir, são apresentados os empreendedores e um breve descritivo de seus negócios sociais tecnológicos.

Avante

A Avante é um NST no setor financeiro de microcrédito apoiado pela Artemísia e investido pela Vox Capital. Tem como missão humanizar os serviços financeiros através de produtos e serviços voltados para seu perfil e necessidades, combinados com orientação personalizada e educação financeira por meio de aplicativo. A empresa já atendeu 24 mil empreendedores brasileiros com seu serviço.

Empreendedor - Bernardo Bonjean, brasileiro, fundador e CEO da Avante. Antes da Avante atuou por 15 anos no mercado financeiro como sócio da XP Investimentos e como diretor no banco Pactual. Cursou educação executiva na Harvard Business School.

Edusim

A Edusim é um NST no setor de educação apoiado pela Artemísia, Facebook e investido pelo Canary. A missão da empresa é tornar as oportunidades de falar novos idiomas acessíveis e engajadoras para os alunos do mundo todo. A empresa desenvolve sistemas interativos de aprendizagem de idiomas conectando alunos a professores nativos.

Empreendedor: Jan Krutzinna, alemão, fundador e CTO da Edusim. Formado em Ciências da Computação e Psicologia pela Harvard University e MBA pela Harvard Business School. Antes da Edusim foi executivo de Analytics da Vostu, maior empresa de jogos sociais da América Latina. Trabalhou nas Nações Unidas em Nova York, e foi coautor de um relatório para o Secretário-Geral sobre o impacto do empreendedorismo nos países em desenvolvimento. Atuou como consultor na McKinsey & Company em Nova York e em São Paulo.

Geekie

A Geekie é um NST no setor da educação apoiado pela Artemísia, investido pela Omydiar e vencedor do prêmio Global de Empreendedorismo Social Schwab Foundation. A missão da empresa é tornar a educação de alto nível acessível para todos. A empresa desenvolve tecnologia de ensino adaptativo para educação básica e tem um alcance de 5 milhões de alunos e 5 mil escolas.

Empreendedor: Claudio Sassaki, brasileiro, cofundador e CEO da Geekie, reconhecido pela Wired UK como um dos mais importantes inovadores sociais do mundo e premiado pela Schwab Foundation como empreendedor social do ano. Formado em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade de São Paulo, ele também recebeu um MBA e Mestrado em Educação pela Universidade de Stanford. Antes da Geekie, passou quase dez anos em banco de investimento, tendo atingido o cargo de vice-presidente da Goldman Sachs. Em 2011, ele desistiu de sua carreira no setor financeiro para perseguir seu sonho de transformar vidas através da educação e, assim, começou a Geekie.

GuiaBolso

A GuiaBolso é um NST no setor financeiro apoiado e investido pela Omydiar. A missão da empresa é transformar a relação da população com o dinheiro. A GuiaBolso desenvolve tecnologia de controle financeiro simplificado e oferece produtos financeiros com taxas baixas para a população. A Guiabolso tem um alcance de 4 milhões de pessoas no Brasil.

Empreendedor: Thiago Alvarez, brasileiro, CEO e fundador da GuiaBolso. Antes da GuiaBolso, foi Gerente Sênior de Engajamento na McKinsey & Company, com ampla experiência no desenvolvimento de estratégias de crescimento, negócios e corporações em vários setores no Brasil. Desenvolveu conhecimento diferenciado sobre serviços financeiros

(especialmente seguros, pagamentos e empréstimos ao consumidor). Também teve uma posição de liderança na UNESCO / Alfabetização Solidária e trabalhou na Accenture. É graduado e mestre em Administração de empresas.

Guten

A Guten é um NST no setor da educação apoiado pela Artemísia, BID, ICE, e investido pela Omydiar. A missão da empresa é capacitar jovens a desenvolverem a visão crítica por meio da leitura de atualidades. A empresa desenvolve tecnologia para uso das escolas para estimular a leitura crítica dos alunos por meio do aprendizado contínuo. A Guten foi premiada pelo MIT Tech Review como a "Inovação social de 2015" e foi selecionada, em julho de 2016, para o programa global Project Literacy Lab.

Empreendedora: Danielle Brants, CEO e fundadora da Guten. Antes da Guten teve 7 anos de experiência no mercado financeiro de M&A, e 2 anos como Diretora Associada de Novos Negócios da General Electric (GE). Foi selecionada pelo MIT Tech Review como um dos 10 "Innovators Under 35" do Brasil. Antes da Guten, Danielle trabalhou no mercado corporativo e financeiro, em empresas como General Electric e Morgan Stanley. Em 2004, recebeu o prêmio “Goldman Sachs Global Leaders”. É graduada em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Hand Talk

A Hand Talk é um NST no setor de acessibilidade apoiado pela Artemísia, Instituto Quintessa e Google, e investido pela Kviv Ventures. A missão da empresa é democratizar o acesso à informação e à comunicação. A Hand Talk desenvolve um aplicativo que realiza tradução automática para a Língua Brasileira de Sinais, promovendo acessibilidade digital em Libras para a comunidade surda e quebrando a barreira de comunicação entre a comunidade e os ouvintes. A empresa teve seu aplicativo eleito pela ONU como o melhor app social do mundo.

Empreendedor: Ronaldo Tenório, brasileiro, cofundador e Diretor Executivo da Hand Talk. Publicitário e especialista em comunicação estratégica. Antes da Hand Talk teve experiência de mais de 10 anos em Comunicação e Marketing empreendendo negócios próprios. Foi eleito pelo Massachusetts Technology Institute, o MIT, um dos 35 jovens mais

inovadores do mundo. Em 2014, foi eleito pela Folha de São Paulo o Empreendedor Social de Futuro no Brasil.

New Hope Ecotech

A New Hope Ecotech é um NST no setor ambiental e de reciclagem, apoiado pelo Google e investido pela Positive Ventures. A missão da empresa é promover o desenvolvimento da cadeia de reciclagem na América Latina. A New Hope Ecotech desenvolve tecnologia para melhorar a gestão e promover a transparência de dados do setor de reciclagem através da medição e rastreamento de resíduos sólidos na região.

Empreendedor: Thiago Carvalho, brasileiro, fundador e CEO da New Hope Ecotech. Engenheiro formado na Universidade de São Paulo, MSc em engenharia pela Ecole centrale de Marseille e MBA pela Kellog University. Antes da New Hope Ecotech trabalhou no mercado financeiro e em consultoria no BCG.

Saútil

A Saútil é um NST no setor da saúde apoiado pela Artemísia. A missão da empresa é conscientizar e facilitar o acesso dos recursos de saúde para a população. A empresa desenvolve um buscador para ajudar a população a encontrar os recursos de saúde disponibilizados pelo SUS na cidade.

Empreendedor: Fernando Fernandes, brasileiro, fundador da Saútil. Médico, cirurgião geral pela Santa Casa de São Paulo, Homeopata pelo Instituto Brasileiro de Homeopatia e administrador hospitalar e de sistemas de saúde pela FGV de São Paulo. Antes da Saútil empreendeu 3 empresas no setor de saúde suplementar.

TNH Health

A TNH é um NST no setor da saúde apoiado pela Artemísia e Instituto Quintessa. A missão da empresa é promover democratização da saúde com uso da tecnologia, a saúde sustentável e igualitária. A empresa desenvolve tecnologia de robôs digitais que enviam mensagens de texto nos celulares das pessoas focando em atenção primária por meio da ampliação do acesso à informação e monitoramento de riscos em saúde.

Empreendedor: Michael Kapps, russo-canadense, CEO e fundador da TNH Health. Economista pela Harvard University. Antes da TNH Health trabalhou como consultor na McKinsey. Passou uma temporada na África como voluntário e fundou uma ONG em Gana.

4.2 Análise dos Dados

Abaixo é apresentada a análise das entrevistas, nas quais identificou-se evidências de elementos relevantes para a jornada dos empreendedores na criação de NSTs seguindo categorias propostas por Song et al. (2008). Esta seção é dividida em cinco partes nas quais são apresentados os elementos identificados e a análise da influência que eles apresentam.

4.2.1 Elementos relacionados ao Time Empreendedor

Nesta seção apresentam-se as variáveis relacionadas ao Time empreendedor. De acordo com Song et al. (2008), define-se como a membros fundadores e pessoas que participam da gestão estratégica do negócio.

Motivação

O estudo buscou entender as motivações originais dos empreendedores para criar o negócio social tecnológico. Como motivação original, buscou-se identificar direcionadores principais que impulsionaram o empreendedor a dar o passo de iniciar o negócio. Nesta análise as motivações não foram consideradas mutuamente exclusivas, e um empreendedor pode ter sido identificado por ter apresentado mais de uma motivação.

Em resumo, o levantamento indicou que dos 9 empreendedores entrevistados, 5 indicaram terem sido motivados pela existência de um desafio significativo; 3 apontaram serem motivados pela identificação da oportunidade; 1 demonstrou ter sido motivado primariamente por um propósito ou paixão pela causa ou pela busca de um sentido maior para si; e 1 indiciou a vontade de inovar como fator motivador.

Abaixo descrevem-se os tipos de motivação identificados nesta variável:

Desafio: a motivação que pode ser originada fruto de um desafio significativo apresentou-se de formas distintas. A primeira é em relação à natureza dos problemas sociais

que são de ordem complexa de grande magnitude, ao identificar e se aproximar de um *grande problema* social de interesse, o empreendedor é motivado por encontrar soluções que possam contribuir para solucionar o problema. Essa busca por soluções para resolver um problema complexo é representada por um desafio substancial que move o empreendedor para trabalhar no problema. Um empreendedor é bastante explícito quando diz que o "*problema é tão grande e tão interdependente, e que me deu apetite pelo desafio"* (E9) já outro empreendedor não cita diretamente o *desafio* mas menciona o tamanho do problema "*eu quero construir uma empresa que resolva um Problema com P maiúsculo*" (E1), sendo curioso notar que a natureza do problema neste caso parece ser menos relevante, desde que o tamanho seja grande. Um terceiro empreendedor cita o surgimento de um relativo fascínio por resolver problemas que fossem necessariamente grande "*Comecei a ver que se eu não estava resolvendo problemas grandes, não era interessante"* (E6). A outra natureza do desafio está relacionado à natureza técnica e inovadora do problema, empreendedores nesta categoria demonstraram serem movidos por uma necessidade de provar que a solução do problema por meio da tecnologia é de fato possível, e que na realização deste desafio técnico, eles são capazes de criar algo que ninguém havia criado antes. Este caráter inovador, parece estar relacionado a uma necessidade intrínseca de originalidade e ineditismo como menciona um empreendedor *"É uma motivação intrínseca. Eu sempre fui atraído por desafios significativos. Significativo e inovador; essas são as duas coisas que me interessam, criativo, algo verdadeiramente novo em âmbito mundial e não alguma cópia ou imitação."* (E5).

Identificação da Oportunidade: nesta categoria, empreendedores são motivados pela identificação de uma oportunidade potencial, pelo efeito da natureza complexa e ampla dos problemas sociais. Problemas grandes possibilitam a existência de oportunidades também grandes e na medida que empreendedores começam a explorar as questões dos problemas sociais, eles começam a identificar o potencial das oportunidades desses problemas, e essa identificação se torna o fator motivacional do empreendedor para iniciar o negócio. É pertinente notar como a motivação pela *identificação da oportunidade* assim como a motivação pelo *desafio* têm, ambas, origem na complexidade e grandeza dos problemas sociais, porém, na avaliação deste estudo elas podem coexistir, mas são de fato distintas. A forma como empreendedores *identificam a oportunidade* é também distinta; pode ser de dentro para fora ou de fora para dentro - a oportunidade pode ser identificada a partir de experiências passadas (de dentro para fora), que os colocam, os empreendedores, próximos ao problema ou necessidade "*Tudo nasceu de uma necessidade que eu enxergava, de um outro negócio que eu tinha, ela não nasceu inicialmente como uma ideia de: ah, vamos montar uma empresa de*

impacto social." (E4). Em outro caso, o empreendedor afirma "*eu tinha trabalhado muito com serviços financeiros. E lá se vê a distorção que é o mercado de serviços financeiros para pessoa física"* (E8); na outra forma (de fora para dentro), a identificação da oportunidade é fruto de um processo analítico do empreendedor em momento anterior à criação do negócio "*a minha decisão de empreender, inicialmente ela não foi algo de cunho emocional, foi uma análise de mercado que eu comecei a fazer, para olhar que setores que poderiam ser impactados por tecnologia*" (E3); esta diferença entre a origem da identificação do problema, de dentro para fora, ou de fora para dentro, pode ter muitas implicações para o desenvolvimento do negócio. Empreendedores que tinham conhecimento anterior do problema parecem conseguir planejar o percurso da trajetória empreendedora de forma mais clara e definida em comparação com empreendedores que identificaram a oportunidade de fora para dentro. Este ponto será mais explorado na seção *Background do Empreendedor*.

Propósito: a motivação de ordem intrínseca do empreendedor é indicada por uma busca por um sentido, ou por ou crença, ou por fazer algo relevante para a sociedade, que de alguma forma pode ser entendida de natureza mais emocional, e foi definida neste estudo como a motivação pelo *propósito*. Diferentemente das motivações por *desafio* ou por *identificação da oportunidade*, a motivação pelo *propósito* parece ser agnóstica quanto ao tamanho do problema, e não se sugere que o empreendedor motivado pelo propósito ignore o tamanho do problema, porém a motivação de origem no propósito parece estar presente independentemente do tamanho do problema. Assim como as outras motivações, o *propósito* também pode ter origens e naturezas distintas - Um dos empreendedores cita a descoberta de uma vocação em trabalhar um determinado problema como sendo a fonte do seu propósito - "*quando eu comecei a dar aula para me sustentar, foi uma descoberta para mim, assim, foi uma, eu nunca tinha sentido vocação para alguma coisa, e foi um momento assim, de, [nossa], eu não sabia o que eu ia fazer da vida, o que eu queria, estava completamente perdido, e aí eu me encontrei, e adorei, e aí eu vi, foi meio que uma vocação."* (E2). O empreendedor E9 cita que o propósito está intrinsecamente conectado à sua própria história de vida, tendo origem na infância *"Quando era pequeno, sempre fui muito ligado a natureza",* na juventude o propósito começa se manifestando por meio da prática espiritual "*Tem esse propósito de natureza, Índia [...] todos somos um, aí essa questão de conectividade com tudo, panteísmo, Brahma [...] é a origem de tudo.",* e já na fase empreendedora se manifesta de forma racional "*surgiu dali e eu dei uma racionalizada na coisa, durante o MBA, e na hora de ver, eu me apaixonei por esse mercado, que é grande, tem impacto ambiental, e mercados emergentes, como a reciclagem é feita por catadores, uma cadeia mais desprivilegiada, ali, o impacto social é forte.".* É relevante notar

que o *propósito* social como motivação original para a criação do negócio esteve presente em menor escala quando comparado com o restante das motivações, conforme apontado pela análise inicial. Esta evidência contrasta com a compreensão mais popular do conceito de empreendedor social, como, por exemplo, é retratado no documentário "Quem se Importa" (MOURÃO, 2011), que apresenta o empreendedor social como "*agente de um processo de transformação revestida de caráter utópico*" (CASAQUI, 2014). Empreendedores de Negócios Sociais Tecnológicos parecem ter uma motivação inicial de caráter mais pragmático ao iniciar o empreendimento, o que se mostra também convergente com uma visão mais crítica de Peredo et al. (2008), que questionam a validade da premissa que o empreendedor social está primariamente motivado pelo altruísmo, como explica: "*sustentamos que qualquer explicação da ideia de empreendedor social deve permitir que alguns tenham motivos egoístas por trás de sua missão social*". Dees (1998) também rotula como "idealizada" sua definição de Empreendedor Social. Uma explicação possível para o achado é referente à característica da amostra estudada para qual essa atração pelo *desafio* e a *oportunidade* seja mais proeminente em negócios tecnológicos do que nos negócios sociais tradicionais.

Contudo, é indispensável fazer um adendo a esta análise. Revelou-se, por meio das evidências, que, independentemente da motivação original que impulsionou o empreendedor a começar o negócio, todos os empreendedores demonstraram ter o propósito como uma das principais fontes de motivação; o propósito apenas pode não ter sido o elemento impulsionador para o início do empreendimento. Em todos os casos, o propósito é construído ou reforçado ao longo da jornada, na medida que os empreendedores se aprofundam no problema social e percebem o impacto que eles podem causar trabalhando no problema - "*era um desafio tecnológico de fazer funcionar e rodar com as pessoas. Conhecimento de causa, a gente tinha pouco [...] eu não imaginava a profundidade do impacto e o quão útil no dia a dia de cada pessoa o [produto] seria*" (E7). É como se o propósito, na maioria dos casos, não fosse a causa de empreender, mas sim o efeito de. Os empreendedores percebem e se empoderam da sua capacidade de atacar a demanda social, e vão construindo e refinando, ao longo da trajetória, o *propósito* para a sua atividade empreendedora. Esse *propósito* maior deixa de ser apenas orientado ao *desafio* e à *oportunidade* e passa a funcionar como um novo dever do empreendedor - "*acaba que você cria um compromisso com aquela missão da empresa"* (E1). Esse novo *propósito* como efeito, e não como causa, é claramente evidenciado na fala deste empreendedor: "*não comecei querendo fazer uma coisa para ajudar as pessoas, mas agora nem imagino como você pode criar um negócio sem criar impacto*" (E6). Outro indicador de que o propósito pode ser construído, e não precisa necessariamente ser de natureza intrínseca,

parte da fala de um empreendedor que sugere que o principal erro do negócio foi trazer pessoas motivadas primariamente pelo propósito, ao invés de pessoas orientadas pelo desempenho profissional, pois, segundo o empreendedor, é "mais fácil" desenvolver o propósito em um profissional de alto desempenho, do que tornar uma motivação unicamente pelo propósito em um profissional de alto desempenho: "*O principal erro foi: acho que a gente insistiu muito em trazer gente que era muito voltada para o propósito, mas pouco para a performance, o que eu aprendi é que é mais fácil de colocar propósito numa pessoa que tem performance e quer algo novo, está se questionando, do que trazer um cara que é muito propósito, mas, cara, nunca performou na vida."* (E1).

Momento de Vida

O tema relacionado ao *momento de vida* do empreendedor ficou evidenciado neste estudo como um elemento-chave relacionado ao time empreendedor com alto fator de influência. Na presente pesquisa, 5 dos 9 empreendedores citaram que estar no momento de vida adequado é relevante na decisão de empreender.

Momento de vida: neste contexto, este elemento está relacionado com a situação financeira do empreendedor que pode ser pensada em termos de um balanceamento dos ativos e passivos pessoais, de tal forma que habilite o empreendedor a assumir o risco necessário para empreender o negócio. Um negócio social tecnológico exige, por natureza, maior desembolso de caixa (DESA; KOTHA, 2012), resultado da combinação do alto custo do desenvolvimento tecnológico com a alta incerteza do modelo de negócio. Assim, é esperado que NSTs consumam mais recursos do que geram durante um período significativo de tempo. Neste contexto é elementar que os empreendedores disponham de recursos, sejam próprios ou mobilizados (ver seção 4.2.2), para sua própria sustentabilidade financeira. Quando a situação leva empreendedores a depender do negócio para seu próprio sustento, o resultado tende a ser negativo, na medida que reduz a capacidade do empreendedor de assumir riscos, limitando, assim, o seu poder de tomada de decisão que envolve riscos necessários ao próprio sucesso. Na avaliação de um empreendedor "*Os empreendedores no Brasil, eles são muito jovens ou eles são caras que já tem aí mais de dez, quinze anos de experiência profissional, só que ele não acumulou um patrimônio, então ele fica num conflito que ele fala '[nossa]' como se fosse um impeditivo, 'Eu não posso tomar esse tipo de risco'. Aí acaba que ele fica tentando copiar alguém e não fazer algo novo. "* (E1). Outro empreendedor sugere que a questão do *momento de vida* não está relacionada com a disposição do empreendedor em assumir risco, mas sim com

uma questão de viabilidade financeira: "*Ainda bem que eu estava em uma fase da minha vida que me permitiu entrar nessa jornada, que está sendo uma grande aventura... 'é animal? É!' mas tem gente que não tem. Não é nem uma questão de perfil de risco, não tem o balanço necessário para você ficar 100% focado em equity, entendeu? O cara já está num outro estilo de vida, em um outro patamar, já tem passivos*" (E8).

É notório destacar que a variável do *momento de vida* não foi tratada pelos autores pesquisados na revisão da literatura que embasou este estudo, e, portanto, emerge como uma possível contribuição do estudo.

Background dos Empreendedores

O tema *background dos empreendedores* está relacionado às competências do empreendedor, fruto de experiências anteriores ao momento de criação do novo negócio.

A análise dos 9 empreendedores identificou que 6 empreendedores não tinham experiência profissional prévia no mesmo setor de atuação; destes, 5 indicaram a necessidade de um profundo *conhecimento do mercado* como um elemento-chave necessário. Dos 9, apenas 2 possuíam *background* técnico, porém a relevância da *Capacitação tecnológica* no time empreendedor esteve presente em 6 casos. Apenas 2 empreendedores haviam empreendido outras empresas anteriormente, mas nenhum em tecnologia, e não ficou evidente que este elemento era relevante. A experiência no terceiro setor foi mencionada por 3 empreendedores, porém apenas um citou que esse fator foi relevante na escolha em empreender um negócio social. Abaixo aprofunda-se nos dois principais elementos evidenciados.

Conhecimento do Mercado

Este fator pode impactar positivamente ou negativamente o crescimento dos negócios. No lado positivo, empreendedores sugerem que possuir conhecimento do mercado de atuação irá acelera o percurso do empreendimento até encontrar um modelo de negócios sustentável. Esta capacitação pode ter origem em experiências passadas no mercado ou pelo preparo do empreendedor previamente à criação do negócio, como cita o caso de um empreendedor - "*Eu já tinha um mapa, já tinha pesquisado sobre o mercado durante um ano, usado o MBA para isso... Então, eu já tinha ali um roadmap do que que eu queria, de onde eu ia, já estava capacitado.*" (E8). O lado negativo vem da observação que, empreendedores de Negócios Sociais Tecnológicos, no geral, quando não possuem experiência prévia no setor, tendem a ter

baixo conhecimento do mercado no momento da criação do seu negócio, o que parece ter como consequência uma maior dificuldade em encontrar um modelo de negócios sustentável, o que pode se tornar uma frustração: - "*a frustração vem muito do, é, do modelo de negócio, da capacidade de escalar, esse negócio é de uma forma que seja internamente sustentável sabe, não só com dinheiro de fora*" (E2). Outro ponto em relação à esta questão é que os mercados têm características significativamente distintas mesmo quando são parte da mesma indústria. Isto se torna ainda mais presente em negócios sociais, pois muitas vezes o negócio busca se relacionar com órgãos governamentais que operam sobre uma lógica complementarmente peculiar. Como é visível no relato deste empreendedor: - "*A gente foi lidar muito próximo de governo. Toda a nossa lógica, que o nosso serviço, ele é muito próximo lida diretamente com o [órgao publico] e as suas deficiências. E a gente não conhecia tão bem esse mercado, a gente foi... eu conhecia muito o mercado [privado do setor] já atuava nele há quinze anos, mas o mercado [público do setor] eu não conhecia tão bem quanto eu imaginava e a gente teve muita dificuldade.* " (E5). Este tema também será melhor explorado na seção 4.2.3 Elementos relacionados à Oportunidade.

Capacitação tecnológica

O elemento da Capacitação tecnológica foi apresentado como de altíssima relevância pelos empreendedores. Apenas 2 empreendedores possuíam background técnico, e um deles atuava como líder técnico da empresa. Este achado indica que possuir Capacitação tecnológica não é um pré-requisito para empreender um NST. Entretanto, é fundamental ressaltar que todos os negócios possuíam um líder técnico presente no time de gestão da empresa. Integrar um líder técnico (no jargão do meio "CTO" de *Chief Technology Officer*) competente e alinhado foi tido como um fator elementar para o sucesso do negócio - *"Achar o CTO foi fundamental, ele é a pedra fundamental da empresa."* (E9) - é interessante notar o termo "achar", pois de fato essa liderança técnica e empreendedora é um talento raro, e ao mesmo tempo imperativo para compor o time empreendedor de um NST - *"Ele é exatamente a parte que faltava.",* continua E9. No entanto, não é incomum que empreendedores sem o conhecimento técnico acabem fazendo uma escolha equivocada na figura do CTO, como conta esse empreendedor, citando que ter sido este o maior erro cometido no negócio: - "o *maior erro que a gente teve foi em tecnologia, foi no CTO, tivemos que jogar tudo fora. A gente teve que implodir o negócio e podia ter morrido nesse momento"* (E3).

Outro elemento que vale destaque foi a baixa ocorrência de *experiência anterior como empreendedor* - apenas dois empreendedores já haviam criado empresas no passado, mas nenhum havia criado uma empresa no modelo *startup* baseada em produtos tecnológicos. É possível que a ausência de experiência anterior seja a razão que leva os empreendedores a subestimarem o tamanho do desafio que é empreender um NST no Brasil, fato que ocorre em sete dos nove empreendedores. Por outro lado, parece que esse próprio desconhecimento das dificuldades de empreender pode ser determinante para ele próprio se tornar um empreendedor - como confessa um dos entrevistados: - "*se eu soubesse da dificuldade, eu acho que eu nem pensaria em entrar e mergulhar nesse negócio".*(E9)

Coesão do time fundador

O tema refere-se ao alinhamento do time empreendedor, principalmente em relação aos sócios que atuam diretamente na gestão do negócio. Dos 9 empreendedores, 7 tinham cofundadores e 2 eram empreendedores sozinhos. Dos 7 empreendedores com sócio-fundadores, 3 citaram ter vivido experiências negativas com sócios ao longo da jornada, e 2 citaram o alinhamento do time empreendedor como principal fator chave impulsionador no negócio, o que demonstra a relevância desta variável, sendo também convergente com o estudo da mortalidade de *startups* no Brasil, de Nogueira e Arruda (2015). Os autores mostram que a sintonia entre os fundadores é o segundo fator mais relevante para a sobrevivência, enquanto o não alinhamento é o segundo fator mais importante para a descontinuação do negócio.

Coesão do time fundador: este elemento foi identificado como um fator crucial na jornada empreendedora, sendo apontado com um fator decisivo para o crescimento ou descontinuidade do negócio. No lado do espectro positivo os empreendedores citam a coesão como um elemento que resulta em maior resiliência do time e favorece a realização das conquistas em conjunto. Como mencionou este empreendedor referenciando-se ao primeiro fator impulsionador do negócio: "*tem a equipe importante para [caramba]. o core team, eu, o o nosso CTO , a [líder] de produto. Assim, é um time forte, forte e resiliente para cacete. A gente está trabalhando já há um bom tempo juntos, a gente tem conseguido fazer coisas bem interessantes juntos."* (E8). Um empreendedor cita que a escolha dos cofundadores: - "*foi um dos maiores aprendizados, se eu hoje fosse montar uma nova empresa, eu ia olhar, eu ia olhar muito os caras que estão fundando comigo."* (E1). Os empreendedores que tiveram conflito no time empreendedor indicam que esta é uma das, se não a mais difícil, situações com as quais lidar, e que, se não tivesse sido solucionada, teria resultado na morte do negócio. Em relação a

como abordar a problemática da *alinhamento dos fundadores,* a fim de evitar conflitos que podem ser fatais ao negócio, um empreendedor cita a necessidade de se estabelecer um modelo de governança baseado em princípios de desempenho e transparência como um mecanismo de mitigação e solução no caso de conflito "*a única coisa que não destruiu a empresa inteira, é porque os sócios tinham um modelo societário baseado em desempenho em que todo mundo começou com zero, porque se tivesse começado 30, 30, 30 o negócio tinha desandado*" (E9). Neste modelo de governança, os membros do time fundador adquirem participação do negócio na medida que cumprem com o desempenho acordado inicialmente, através do estabelecimento de metas individuais. Membros do time que cumprem as metas estabelecidas adquirem sua participação no negócio, em contrapartida, os membros que não cumprem as metas estabelecidas ficam com participação nula ou reduzida - "*caso contrário, eu não estaria aqui. Ia se tornar uma discussão de ego de quanto a pessoa colocou de valor".*(E9)

É válido ressaltar que a problemática do *Coesão do time fundador* também está diretamente relacionada com a questão do *momento de vida do empreendedor,* visto que empreendedores em momentos de vida muito distantes tendem a ter menor alinhamento de interesses, diferentes níveis de tolerância ao risco e divergências quanto aos objetivos do negócio, o que tende a aumentar significativamente a chance de conflito no time empreendedor, podendo gerar consequências inexoráveis.

4.2.2 Elementos relacionados a Recursos

Nesta seção, apresenta-se as variáveis relacionadas a recursos. Segundo Song et al. (2008), define-se como a dimensão de recursos todos os ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa pode possuir e controlar. Nesta análise, avaliou-se a influência de variáveis relacionadas a recursos financeiros, reputacionais e relacionais.

Recursos Financeiros

A temática de *recursos financeiros* no contexto das NSTs está mais relacionada à questão da mobilização de recursos financeiros para o negócio do que da disponibilidade de recursos existentes para a sua criação. Dos 9 negócios estudados, todos haviam recebido investimentos financeiros externos. Este dado não é representativo dos negócios, pois um dos critérios de seleção da amostra era *ter sido apoiada por aceleradoras ou investidores*

reconhecidamente atuantes no setor de negócios sociais, o que, por definição, cria um viés de seleção.

Perfil do investidor: o perfil do investidor mostrou-se um elemento crucial na trajetória empreendedora muito similar à problemática do *Coesão do time fundador*. Esta semelhança tem consistência, dado que em grande parte das vezes o investidor é também um sócio do negócio. Os empreendedores citam que a problemática do *alinhamento com investidor* deve levar em consideração elementos que transcendem a própria questão do montante financeiro a ser aportado. Os empreendedores sugerem a necessidade do investidor alinhado com os desafios do negócio, principalmente pelas características de um NST, que demanda mais investimento pela questão tecnológica e possui maior incerteza em relação ao modelo de negócios (DESA; KOTHA, 2012) . O empreendedor E2 conta a experiência que teve com dois perfis distintos de investidor, um alinhado aos desafios de negócio e outro que ignorava o desafio, priorizando o retorno de capital - *"investidor que esteja muito alinhado com os desafios, muito parceiro, muito próximo, que na hora do aperto não é quem vai te enfiar a faca, é quem vai te estender a mão. Parece óbvio também, mas não é, por que todo investidor é legal na largada, mas na hora do sufoco é diferente. [...] e a gente teve um pouco de experiência com os dois E se não fosse o investidor que estendeu a mão, a gente não estaria aqui"* (E2). Os empreendedores que tiveram maior sucesso com este alinhamento citam ter realizado uma procura diligente pelo investidor certo, buscando maior comprometimento com a trajetória e métricas de sucesso alinhadas aos objetivos do próprio negócio - *"eu fiz um esforço deliberado de falar com algumas instituições que eu acreditava que iam entender a minha história, e que iam estar comigo nessa história. Não adianta eu... se eu quisesse falar com a [investidor], lá tipo, Silicon Valley... não ia funcionar, eles estão focados em outros KPIs, que não são os KPIs que a gente estava olhando naquele momento."* (E3). Outro empreendedor também cita a importância do investidor agregar não só recursos financeiros, mas que tenha condições de aportar outros recursos intangíveis, na experiência do empreendedor, o lado intangível foi tão valioso que chegava a compensar o lado financeiro não tão eficiente - *"não era só capital financeiro, eles também agregaram capital estratégico e capital relacionamental. E aí o que mais a gente usufruiu foi o capital relacionamental desses grandes nomes, assim. Abriu portas regulatórias, abriu portas comerciais. E o financeiro, por incrível que pareça, cara, eles atrasavam, eles não são muito bons financeiros, assim."* (E9). Outro fator que pode levar a um desalinhamento com o investidor é a ocorrência de um evento de investimento em um momento prematuro, que pode ocasionar a formação de uma tensão entre a expectativa do investidor e a capacidade de

retorno do negócio, o que pode ser bastante nocivo para o empreendimento - *"Nós tivemos um problema que foi receber o investimento antes do tempo. Nós recebemos o investimento, a gente não estava pronto ainda, o produto não estava pronto. A gente tinha que ter recebido esse investimento quando o produto já estava pronto para poder ganhar tração."* (E4).

Investimento inicial externo: a existência de um investimento inicial realizado por agente externo foi identificado como um fator relevante para a trajetória do negócio. Foi possível identificar que, para alguns empreendedores, a mobilização de um investimento de partida foi crucial para o primeiro passo da criação do negócio. Este investimento tem primeiro a função de financiar o negócio na fase inicial, quando praticamente o negócio e o produto ainda estão na fase de conceito ou protótipo, em segundo, a função de natureza mais simbólica mas não menos significativa deste investimento, que é o valor que ele adquire como validação externa daquele negócio que praticamente não existe. Esta validação é fundamental para o empreendedor, pois é um sinal de que aquilo que ele acredita começa a ganhar outros suportadores - *"validação externa é importante porque você está sentado em sua própria câmara de eco"* (E5).

Outro empreendedor afirma que se não fosse por essa validação externa, provavelmente o próprio negócio não tivesse sido criado - "*Se não fosse aquele investimento no primeiro prêmio que a gente se inscreveu e ganhou, eu não… talvez, naquele momento, eu não teria investido na [empresa], sabe? Porque eu achava que ainda o negócio estava distante. Então, os caras chegaram e disseram: 'Eu acredito em vocês, mesmo sabendo que não tem [o produto] lançado, mesmo sabendo que ainda não tem… a empresa não está faturando, não tem nem CNPJ ainda. Mas eu acredito em vocês' Então, isso foi um ponto de partida. A gente disse: '[Poxa], eles acreditaram. E agora?'. Um olhou para o outro e disse: 'Fera, agora a gente vai ter que fazer, né?'. Porque ainda era um protótipo e a gente não sabia o tamanho do monte que a gente ia escalar.*" (E7). Este Investimento inicial externo também pode ter um papel de atrair empreendedores tecnológicos para atuar em problemas sociais quando há a oportunidade de captar recursos para isso. Um empreendedor conta que a descoberta dele pelo setor do empreendedorismo social foi, de forma indireta, por meio da oportunidade de um investimento disponível no setor de impacto - "*quando tiver disponibilidade de recursos para impacto social os empreendedores vão começar a migrar lá.* o *que aconteceu? A gente tinha alguma coisa lá, falhando, os aplicativos não estavam dando certo. E o governo Canadense tinha um* edital *para criar um sistema para gestantes, para a primeira infância. A gente falou, 'ah, eu quero esse*

dinheiro' [...]. *comecei a fazer isso e depois abriu um mundo de impacto, tipo, 'ah, a de fato isso é interessante, tem recursos*.'" (E6).

Recursos Reputacionais e Relacionais

A temática de recursos relacionais e reputacionais foi identificada como um elemento-chave. Dos 9 negócios, 8 são identificados por considerar a reputação de um negócio de impacto como altamente relevante para o negócio. Em relação a recursos relacionais, 5 apontam como sendo um elemento-chave para o negócio.

Reputação de impacto: a reputação social de um negócio de impacto foi identificada como o elemento mais relevante dentro dos recursos reputacionais que influenciam a jornada empreendedora de um NST. Como citado anteriormente, empreendedores de NSTs geralmente possuem um *background* construído fora do setor do impacto, e, portanto, de alguma forma precisaram se legitimar no ecossistema, sendo reconhecidos pelos atores que fazem parte dele. Essa legitimação pelo reconhecimento do ecossistema de impacto atua como uma chancela para o negócio, validando que aquela empresa é de fato genuinamente orientada ao propósito social. Essa validação geralmente tende a ocorrer por meio da entrada em aceleradoras com credibilidade consolidada, como Artemísia e Instituto Quintessa; por meio de investimentos realizados pelos chamados investidores de impacto, que também consolidaram sua reputação no setor como Omydiar e Mov; pelo recebimento de prêmios de reconhecimento como o "Prêmio Folha Empreendedor Social" ou "Desafio de Impacto Social Google"; pela certificação por entidades também consolidadas como o GIIRS e a Empresa B - "*Cada prêmio que recebe, você manda mala direta, você, eu não sei dizer o quanto, mas eu não tenho dúvida que contribui. traz credibilidade. não sou esses aventureiros, eu não vou arriscar comprar de um negócio que eu não sei se amanhã vai continuar existindo, a gente já passou essa fase, não tem mais uma dúvida se amanhã quebra. E acho que muito é em função desse reconhecimento*".

Esse reconhecimento, combinado ao posicionamento como negócio de impacto, funciona como uma alavanca impulsionadora que abre acesso a uma série de outros recursos relacionais, reputacionais e estratégicos de altíssimo valor que possivelmente não estariam disponíveis ou acessíveis caso a legitimação social não estivesse presente - assim conta um empreendedor "*por sermos um negócio social, a gente contou com muito suporte. Muita gente querendo ajudar, pro bono, fazendo trabalho voluntário com a gente. E muita, mas muita mídia espontânea*". Entre os recursos, pode-se citar acesso a mentores gabaritados; acesso a rede de relacionamento estratégica; e acesso à mídia espontânea, que gera exposição e retroalimenta na

construção da credibilidade do negócio. Um empreendedor definiu essa reputação como uma vantagem competitiva para o negócio - *"eu, de fato, consegui fazer mais dinheiro ajudando pessoas e foi quando comecei perceber que é uma vantagem competitiva".*

4.2.3 Elementos relacionados à Oportunidade

Nesta seção apresentam-se as variáveis relacionadas à Oportunidade. Segundo Song et al. (2008), define-se a dimensão de oportunidade como ambientes em que novos bens, serviços, matérias-primas e métodos de organização podem ser introduzidos e vendidos a um preço maior do que seu custo de produção. Para esta análise se considerou a efetividade da demanda e oferta como variáveis.

Efetividade da Demanda e Oferta

Partindo do conceito de Song et al. (2008), em que oportunidade pode ser entendida como um mercado em que a oferta encontra a demanda, optou-se por utilizar a definição de Mulgan et al. (2007), em que inovações sociais bem-sucedidas são alcançadas através da interação de uma "demanda efetiva" com uma "oferta efetiva", sendo que a demanda se torna efetiva quando aqueles que reconhecem a necessidade de resolver um determinado problema estão dispostos e são capazes de pagar por isso, e. por outro lado, a oferta se torna efetiva quando se encaixa bem no âmbito da demanda existente, e é capaz de demonstrar a sua eficácia. Analisando-se o conceito de Mulgan et al. (2007), há claramente uma dependência da efetividade de uma demanda efetiva para poder haver uma oferta efetiva. O encontro de uma oferta efetiva com uma demanda efetiva é um forte sinal de que o negócio enfim encontrou um modelo de negócios sustentável e está pronto uma adentrar a uma fase de crescimento.

Efetividade da demanda: a efetividade da demanda, mais do que a efetividade da oferta, é um elemento crucial para a sobrevivência e crescimento do negócio. A efetividade da demanda pode variar de acordo com diversos fatores, porém, na amostra estudada, a necessidade de algum relacionamento com órgãos governamentais apareceu com mais evidência como um fator complicador e que impacta significativamente a efetividade da demanda. Essa dependência de um relacionamento com o governo pode ocorrer quando o governo é cliente, e, nesse caso, segundo um empreendedor, - "*não existe, arcabouço jurídico para comprar inovação [...] Então todo mundo que vai pro setor pensando em chegar no*

[cliente] da rede pública, meu, se [dá mal], é uma desilusão total" (E3), ou quando se depende de um fator regulatório para o negócio se viabilizar, o que demanda a construção de lobby em um contexto que, em grande parte das vezes, o empreendedor não possui experiência ou habilidade.

Uma outra questão interessante levantada por um empreendedor é a colateralidade das ações de filantropia realizada por fundações. De acordo com o entrevistado, na medida que, dotados de boas intenções, os filantropos financiam soluções ou programas de forma gratuita, acabam criando uma distorção na efetividade da demanda que obviamente terá uma preferência pela oferta gratuita em relação à oferta com custo, e, como efeito, acaba involuntariamente inviabilizando a oferta de um negócio social - "*existe a boa intenção dos filantropos e das fundações, mas na minha opinião, o que elas fazem matam a inovação na indústria, ela não percebe, é que provavelmente ela está matando a solução que alguém está tentando construir, um business model em cima. em vez de você incentivar o ecossistema local, você está matando alguém que está tentando construir um business em cima daquela oportunidade.* " (E3). Do outro lado do espectro, a demanda efetiva foi identificada como um fator com alta influência no desenvolvimento dos negócios. O cenário de um grande mercado, em que a demanda é efetiva, abre para o negócio uma série de possíveis caminhos para se trilhar na busca de encontrar a sua oferta efetiva. A medida que uma oferta é encontrada abre-se a possibilidade de outras, em um ciclo virtuoso - "*O fato de o mercado ser tão grande é o quê permite com que a gente constantemente possa reavaliar o tamanho da oportunidade, o tamanho do negócio. E você atinge uma coisa, você fala: Tá bom. Agora, qual que é próximo?. É o próximo é gigante de qualquer jeito"* (E8). Mercados de demanda efetiva são altamente competitivos e as estratégias serão apresentadas na seção 4.2.4 Elementos relacionados à estratégia.

Efetividade da oferta: a efetividade da oferta pode estar bastante relacionada ao conhecimento ou experiência do empreendedor do mercado, como discutido em Background do Empreendedor na seção 4.2.1. Foi comum identificar empreendedores sem experiência prévia no setor de atuação, apresentando baixo conhecimento sobre o mercado no momento da criação do negócio. Este desconhecimento sobre o mercado, somado a um certo idealismo do empreendedor em relação à sua ideia, o leva a criar premissas falsas sobre a demanda e, consequentemente, desenvolver uma oferta de baixa efetividade. Ao ir a campo para aplicar sua solução no problema e viabilizar sua oferta no mercado, o empreendedor então reconhece que a efetividade da demanda por sua oferta é baixa. Este reconhecimento, quando transformado em aprendizado, abre a oportunidade do empreendedor identificar demandas efetivas reais e redirecionar o negócio para desenvolver as ofertas efetivas que são viáveis e sustentáveis.

"Demorou dois anos até a gente entender o que deveria ser a solução. A gente achava que a gente ia resolver a dor de elevar a qualidade de [serviço prestado no mercado]. Só que existem outros resultados que são muito mais visíveis [ao cliente], e que em termos de vendas acabam sendo mais palpáveis, mais tangíveis." (E3).

Um outro percurso que empreendedores encontram para maximizar a efetividade da oferta quando se deparam com uma demanda não efetiva, por uma questão fundamental de sobrevivência do negócio, é a mudança para um mercado com poder aquisitivo maior, promovendo sustentabilidade para o negócio, porém, de certa forma, desviando o negócio do propósito original. -"*para sobreviver você acaba tendo que focar para quem compra a inovação que são [os clientes] que tem grana, então essa é a armadilha, você acaba trabalhando com quem em tese menos precisa"* (E2).

Outro fator que impacta negativamente na efetividade da oferta está relacionado a um foco excessivo no produto que leva o empreendedor a subestimar a importância de solucionar a questão do modelo de negócios e da distribuição. Este foco no produto pode estar ligado a um idealismo e à paixão pela própria solução, deixando de considerar fatores críticos para real viabilidade do seu produto. Para um empreendedor no setor de educação, distribuição é mais importante que a própria oferta de valor. -"*Você deve ter muito cuidado para que o idealismo não chegue à sua frente e que você escolha algo muito pragmático para resolver primeiro. Não pense em como você acha que deveria ser; É melhor você lançar uma coisa [subótima], colocá-la nas mãos das pessoas, resolver o ângulo de distribuição e depois prová-la, em vez de gastar tempo fazendo a solução perfeita. Distribuição é realmente o principal desafio*" (E5). Já para outro empreendedor é vital um casamento entre o modelo de negócios e o produto, sendo que geralmente o desafio não está na oferta de valor e sim no modelo de negócios - "*o problema não é o produto, pra mim é business model, empreendedor eu vejo muito quando vem conversar, eles estão muito focados no produto né, [poxa], sempre design thinking, o produto, o produto. pra mim o produto é um pedaço, mas o outro, o outro pedaço é um modelo de negócios, se você não tiver os dois você vai morrer"* (E2).

4.2.4 Elementos relacionados às Estratégias

Nesta seção apresenta-se as variáveis relacionadas às Estratégias. Segundo Song et al. (2008), define-se por estratégia a força motriz que alinha o time empreendedor, o mercado e os recursos, indicando que todos os elementos de um novo negócio devem operar em sintonia.

Estratégia de escalabilidade de inovações sociais: a estratégia adotada de escalabilidade da inovação seguiu o modelo de Dees et al. (2002), que sugere três principais formas: a disseminação, a filiação e a ramificação. Esta pareceu ser uma variável de pouca influência, visto que nenhum empreendedor chegou a indicar o tipo estratégia como um fator relevante. A análise sugere que, de forma unânime, todos os negócios seguem a estratégia da *ramificação* que parte de um modelo de crescimento organizacional de forma centralizada.

Em contrapartida, nenhum negócio parece estar adotando uma estratégia de filiação ou disseminação. A ramificação é a estratégia mais comum entre os empreendedores de negócios tradicionais, e a opção unânime por este método pode estar relacionada com a experiência dos empreendedores, que, também de forma unânime, têm sua origem no mercado tradicional. A escolha pelo crescimento organizacional centralizado é possível ser observada, por exemplo, no relato da expectativa dos empreendedores em relação ao negócio - "*a gente sempre sonhou a [empresa] global sabe, esse era o sonho grande, de começar uma empresa no Brasil que depois pudesse ser uma referência global de tecnologia para [o setor], sim."* (E3), ou na expectativa deste outro empreendedor: "*a gente sempre achava que ia ser grande, que queria… a gente queria ser grande. Mas o grande para a gente é muito pequeno hoje em dia." (*E8). Este achado confirma uma das observações de Waitzer e Paul (2011), que indicam que muitos empreendedores sociais naturalmente se voltam para o mundo dos negócios em busca de estratégias de crescimento, pois há maior disponibilidade de conhecimento acumulado sobre o assunto e oferta de maior conforto para financiadores acostumados com a lógica tradicional do mundo dos negócios. No entanto, o autor observa que relativamente poucos destes modelos tradicionais foram bem-sucedidos em ajudar uma inovação social a realmente decolar em todo o mundo. Esta opção dos empreendedores pelo modelo de crescimento organizacional também pode sugerir um desconhecimento de outras estratégias possíveis.

Estratégia competitiva: este elemento é baseado nas estratégias básicas de Porter (1980) citado por Sandberg et al. (1987), que define três tipos de estratégias genéricas: foco, diferenciação e baixo custo. Esta variável se mostrou de alta influência na trajetória dos negócios, tendo sido identificada em 6 dos 9 negócios como um fator relevante. A análise sugere que a estratégia ideal depende das características do mercado. Utilizando o conceito de Mulgan et al. (2007) de efetividade da demanda, os achados deste estudo sugerem que para mercados com demanda efetiva baixa é adequada a estratégia de foco, enquanto em mercados de demanda efetiva alta, em que a competitividade também é alta, a estratégia de diferenciação foi sugerida como mais adequada.

Em relação a estratégias de foco, quando a demanda efetiva é baixa, um dos empreendedores ensina que para se obter foco é preciso reduzir a abrangência do foco da organização para que ela possa crescer: "*ninguém escala com muitos produtos de uma vez só, né?[...] para você criar tração, você precisa escolher, e escolher é perder alguma coisa em prol de outra que você está focando, Em determinados momento. a própria [empresa] tinha um leque de produtos maiores, então, a gente teve que enxugar para crescer*" (E7).

Outro empreendedor cita a necessidade de encontrar um foco dentro da cadeia de valor, e dado que a demanda efetiva é baixa, o empreendedor sugere focar em oferecer um produto que seja simples para conseguir estabelecer um canal com os clientes para aumentar a efetividade da demanda e poder expandir a oferta - "*A primeira coisa, obviamente, a educação é um campo amplo e você tem que realmente olhar para onde você está jogando na cadeia de valor. E é melhor você escolher algo um pouco mais parecido com um cavalo de Tróia, colocar algo lá dentro, nas mãos das pessoas e ver de lá como você pode se expandir a partir daí*." (E5). Em relação às estratégias de diferenciação em mercados de demanda efetiva alta, o desafio é capturar participação de mercado em um contexto de alta competitividade. A diferenciação, nesse caso, não é apenas em relação ao produto, mas em diversos aspectos do modelo de negócio, conforme conta um empreendedor. "*Você cresce de uma forma diferente. Então, você está roubando market share sem nem perceberem, no início, direito. É a abordagem, é a abordagem. É sua proposta de valor é diferente, o seu… a sua estrutura de custo é diferente. Você está resolvendo o problema de uma forma mais barata, de uma forma mais eficiente do consumidor"* (E8).

4.3 Discussão Consolidada de Resultados

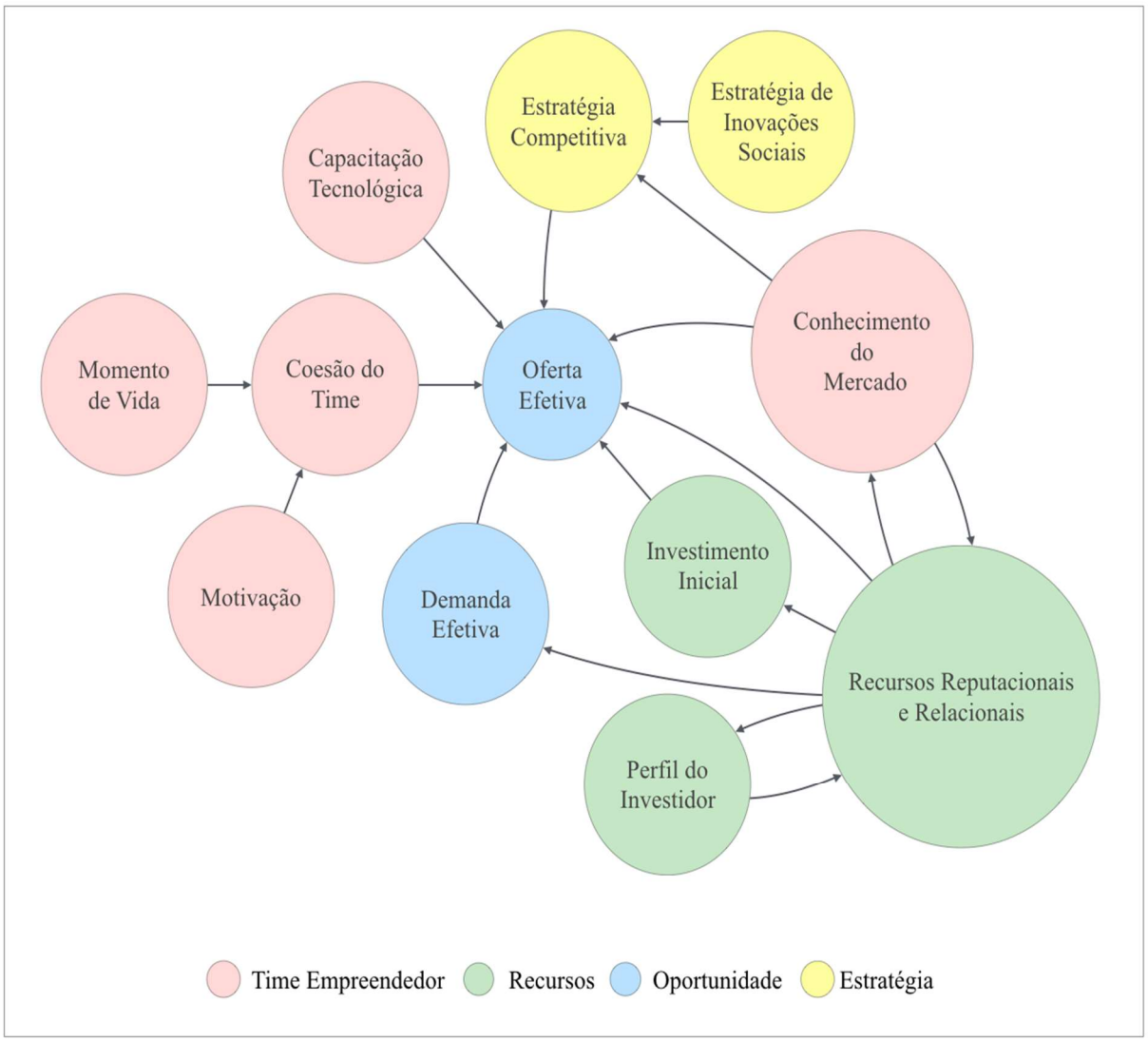
Nesta seção apresenta-se uma discussão de uma análise consolidada dos elementos estudados no item 4.2. Nesta fase buscou-se primeiramente compreender a relação de influência entre os elementos.

Grau e Relação de Influência dos Elementos

A primeira parte desta análise consolidada buscou identificar a relação de influência entre os elementos com os objetivos de identificar elementos que a) são mais impactados pela influência de outros elementos, sugerindo serem elementos de importância mais central; e b) têm a capacidade de influenciar mais elementos, sugerindo serem elementos de maior grau de influência.

Foram identificadas 17 possíveis relações entre os elementos analisados. Definiu-se como grau de influência a quantidade de fatores que podem ser diretamente impactados por um dado elemento. Ou seja, elementos com maior grau de influência tendem a gerar maior impacto no desenvolvimento dos negócios, dada sua capacidade de influenciar sistematicamente o empreendimento. A Figura 6 busca representar visualmente este conceito por meio de um mapa de influência dos elementos em que as setas representam a relação de influência entre os fatores, e o tamanho das bolhas, de forma figurativa, seu grau de influência.

Figura 6 – Mapa de Influência dos Elementos Analisados



Fonte: O autor (2008).

Por meio da análise visual do mapa de influência fez-se notar alguns achados interessantes.

Oferta efetiva é o único elemento comum passível de ser influenciado de forma direta ou indireta por todos os outros elementos, sugerindo ser este o elemento que melhor representa

o objetivo final dos negócios e, portanto, é o mais essencial. Ficou evidente notar como todos os fatores possuem como destino final comum a oferta efetiva, sendo este o elemento central dos negócios, como se todos os fatores tivessem o objetivo comum de influenciar a oferta efetiva. Esta observação sugere que a oferta efetiva é, de fato, o elemento mais crítico do desenvolvimento dos negócios. Esta afirmação parece ser logicamente correta pois o alcance da sustentabilidade dos negócios está ligada ao momento que a oferta efetiva encontra uma demanda efetiva. Ou seja, significa que o negócio foi capaz de encontrar uma configuração de proposta de valor, canal de distribuição e modelo de receita que atendem efetivamente a uma demanda efetiva, o que sugere ser efetivamente o objetivo de todos os negócios. Poderia se argumentar que a demanda efetiva seria igualmente crítica, o que não deixa de ser verdade, visto que a sustentabilidade é um casamento entre a demanda e a oferta, porém, por possuir natureza externa, e ser um fator do ambiente, a demanda é muito pouco passível de influência, sendo que, via de regra, é a oferta que se adequa para se encaixar na demanda e não o contrário.

Recursos Reputacionais e Relacionais é o elemento com maior grau de influência, seguido do Conhecimento do mercado. Enquanto a extensa maioria dos elementos tende a influenciar em apenas um outro elemento, *Recursos Reputacionais e Relacionais* é capaz de influenciar 5 elementos , enquanto *Conhecimento do mercado* tende a influenciar 3 elementos. Este achado sugere que estes elementos têm características especiais oferecendo a capacidade de catalisar de forma sistêmica o desenvolvimento do negócio a partir da geração de uma reação em cadeia. *Recursos Reputacionais e Relacionais* são ativos do negócio que funcionam como alavanca para a realização de objetivos do negócio em diversos aspectos: uma rede de relacionamento bem-desenvolvida e uma boa reputação permitem melhor atrair e se relacionar com investidores com perfil alinhado ao negócio para angariar recursos, acessar pessoas de referência no mercado para adquirir conhecimento, atrair mais clientes e diminuir a barreira e o custo de venda e até influenciar no desenvolvimento do próprio mercado, podendo influenciar na demanda efetiva. O *Conhecimento de Mercado,* por sua vez, é um elemento-chave que leva o negócio a encurtar a distância na busca pela oferta efetiva, dado que, dotados deste conhecimento, o empreendedor conhece as premissas de como o mercado funciona. A presença deste elemento resulta em um acesso maior a redes de relacionamentos relevantes para o mercado, a conhecer o cenário competitivo e estabelecer uma melhor estratégia, e a melhor compreender a demanda e os mecanismos de distribuição para estabelecer uma oferta efetiva.

Peculiaridade da natureza dos NSTs

O objetivo deste estudo foi estudar o fenômeno do desenvolvimento dos NSTs, um tipo peculiar de organização pois combina elementos de negócios tradicionais, de organizações sociais e de empresas de base tecnológica. Esta pesquisa não buscou identificar a diferença entre NSTs e outros tipos de natureza de organização, porém, os dados permitem dar alguns indícios das peculiaridades da natureza deste tipo de organização

Negócios sociais tecnológicos exigem um investimento inicial maior, porém consegue escalar mais rápido - Empreendedores de NSTs demonstram uma grande expectativa de criar um negócio altamente escalável, e para atingir esse objetivo, o uso de tecnologia como forma de atender a demanda social tem um papel fundamental. Em geral, tecnologia possui um alto custo inicial de construção, porém, em contrapartida, tende a ter um custo baixíssimo de replicação, gerando alto poder de escalabilidade da oferta. De encontro a isso, encontrar a oferta efetiva para um problema social tende a ser mais incerta em comparação negócios tradicionais, um dos empreendedores entrevistados sugere que "startup social tem os mesmos problemas de um startup com *special sauce* social. Você pega todos os problemas de uma startup e em cima disso você ainda coloca todos os problemas sociais". Cenários de maior incerteza exigem um tempo maior de aprendizado organizacional, e, considerando que a oferta é de base tecnológica, um NST tende a exisgir um investimento inicial maior - "a gente consome caixa pelo aprendizado que a gente está tendo. É caro aprender!". Neste contexo, os elementos de *Capacitação Tecnológica* e *Investimento Inicial Externo* parecem ter uma relevância especial quando comparados a outros tipos negócio que não exigem desenvolvimento tecnologia ou que não enfreantam um cenário de incerteza elevado.

4.4 Recomendações para Prática

Nesta seção são apresentadas recomendações para a prática dos empreendedores baseadas nos achados do estudo visando oferecer *insights* para praticantes no desenvolvimento de negócios sociais tecnológicos. Esta seção é dividida nas mesmas dimensões da análise dos dados a fim de orientar a compreensão.

Recomendações em relação ao Time Empreendedor

Motivação: foi observado que empreendedores de NSTs tendem a serem originalmente motivados pelo desafio do problema identificado e o tamanho da oportunidade que ele representa, e o senso de *propósito* pela causa social é em grande parte dos casos construído ao longo da jornada. Neste sentido, é importante para futuros empreendedores terem a compreensão que ter um propósito social não é um pré-requisto para empreender um NST, e que a chance é que o empreendedor descobrirá o propósito ao longo da jornada. Para empreendedores de NST, na problemática da aquisição de talentos, recomenda-se desconsiderar o propósito como um pré-requisito, e que se orientem pelas competências necessárias e pelo desempenho do talento, visto que o propósito poderá ser construído ao longo da sua jornada junto ao negócio.

Momento de vida: empreendedores devem ponderar a questão do *momento de vida* buscando desagregar a necessidade de produzir desempenho financeiro com o negócio com a própria necessidade de renda familiar. A fim de maximizar a chance de sobrevivência do sucesso do negócio, o empreendedor deve estar livre para tomar decisões de negócio sem que isso tenha impacto crítico direto na sua própria sobrevivência financeira. Uma das possíveis ações para minimizar esta questão é a captação de investimento inicial de saída que ofereça um certo fôlego para o negócio no momento mais crítico de incerteza.

Alinhamento do time empreendedor: a problemática do *alinhamento do time empreendedor* deve ser vista como uma questão vital pelos empreendedores ao decidirem empreender um NST. Os empreendedores devem buscar um alinhamento constante com o time empreendedor a fim de maximizar a chance de sucesso do negócio. É preciso pré-acordar os mecanismos de proteção ao próprio negócio, como a necessidade de saída ou retiradas de sócios, a fim de preparar as empresas para solucionar conflitos no time empreendedor que podem ser fatais para os negócios na ausência de uma solução. Um dos mecanismos sugeridos pelo empreendedor E8 é a implementação de um modelo de participação societário baseado em desempenho, com o estabelecimento de metas individuais com objetivo de favorecer um equilíbrio meritocrático do incentivo individual de cada empreendedor e facilitar a solução de um conflito entre os empreendedores por meio de uma solução baseada em resultados e dados.

Conhecimento do mercado: foi observado que empreendedores sem experiência prévia no setor de atuação possuem baixo conhecimento do mercado e acabam tendo grande dificuldade para encontrar um modelo de negócios claro. Foi observado que é comum aos empreendedores de NSTs terem um foco excessivo no produto e ignorarem questões cruciais

para a viabilidade do modelo de negócio. É recomendado para empreendedores se aprofundar com mais intensidade no mercado-alvo de atuação, buscando conhecer a fundo elementos relacionados à distribuição e ao modelo de receita.

Capacitação tecnológica: um dos achados sugere que empreendedores de NSTs não possuem background tecnológico, porém também se aponta que encontrar o líder de tecnologia alinhado e com a competência necessária é uma "pedra fundamental " para o negócio. Neste contexto recomenda-se para empreendedores que não minimizem a dimensão tecnológica e que não abordem essa problemática de forma transacional. Portanto, a escolha do líder implica em trazer uma pessoa que integrará o time empreendedor, logo, é fundamental ser diligente nessa escolha.

Recomendações em relação aos Recursos

Perfil do investidor: em relação ao perfil do investidor, recomenda-se aos empreendedores evitarem tratar a questão como puramente transacional. Ao buscar um investidor, empreendedores devem procurar por alinhamento de objetivos e valores e com capacidade de agregar valor além do recurso financeiro. Na questão do alinhamento, recomenda-se que empreendedores sejam diligentes na busca pelo investidor, conhecendo outros negócios do portfólio de investimento e oferecendo uma transparência frente aos desafios do negócio. Na questão do valor agregado, empreendedores podem avaliar a capacidade do investidor de alavancar rede de relacionamentos e a reputação do negócio.

Investimento inicial externo: futuros empreendedores podem considerar a captação de um investimento inicial para criação do negócio que terá uma função dupla: primeiro financiar o negócio na fase de maior incerteza durante a criação do empreendimento, e segundo em obter uma validação externa de que a proposta do negócio é promissora e é capaz de alavancar parceiros. Para a captação deste investimento inicial, empreendedores devem observar a questão do perfil do investidor.

Recursos reputacionais e relacionais: os recursos reputacionais e relacionais parecem estar mutuamente relacionados, de forma que o aumento ou decréscimo de um tende a impactar da mesma forma no outro. Empreendedores devem se valer da construção de recursos reputacionais e relacionais para o desenvolvimento de seus negócios. Recomenda-se a empreendedores de NSTs que busquem se legitimar no campo de impacto social como forma de construção de reputação e relacionamentos. Esta legitimação tende a capitalizar o negócio com recursos reputacionais e relacionais que provavelmente não seriam acessíveis de forma tão

direta de outra forma. Formas identificadas de legitimação incluem a entrada em aceleradoras de impacto, o investimento de fundos de investimento de impacto, prêmios e certificações.

Recomendações em relação à Oportunidade

Efetividade da oferta e da demanda: esta questão está muito relacionada com a questão da efetividade da demanda por definição. Recomenda-se a empreendedores investirem tempo necessário para compreender a fundo as características da demanda antes de investir na construção da oferta. Foi identificado como comum construírem ofertas que conceitualmente são efetivas, mas, por desconhecerem as premissas da demanda, acabam se tornando inviáveis. Ao se aprofundarem no entendimento da demanda, empreendedores devem não apenas compreender possíveis soluções para a dor do problema mas qual a disposição e a capacidade de pagamento pela solução. Em resumo, o empreendedor deve conceber o conceito de uma oferta efetiva ao considerar a proposta de valor, a distribuição e o modelo de receita.

Recomendações em relação às Estratégias

Estratégia de escalabilidade de inovações sociais: apesar de não identificado como um fator de influência, recomenda-se aos empreendedores se familiarizarem com as estratégias possíveis de escalabilidade de inovações. Empreendedores de NSTs parecem se valer apenas da estratégia de crescimento organizacional como forma de escalar o impacto, porém, na medida que empreendedores possam valorizar mais o crescimento do impacto gerado do que o próprio negócio, considerar estratégias de filiação e difusão podem ser alternativas mais adequadas para o objetivo.

Estratégia competitiva: a estratégia competitiva é função das características do mercado. Recomenda-se novamente a empreendedores conhecerem as características do mercado para desenhar a estratégia certa. Os achados deste estudo indicam que para mercados competitivos empreendedores sugere-se que empreendedores busquem uma estratégia de diferenciação, buscando se diferenciar dos incumbentes do mercado por meio da proposta de valor, formas de distribuição, mantendo uma estrutura de custo mais eficiente do que o padrão do mercado. Em mercados novos, onde não existe uma demanda efetiva alta pelos produtos, recomenda-se que empreendedores desenvolvam uma estratégia de foco, buscando pragmatismo em resolver um problema bastante específico do mercado que esteja desatendido, como forma de entrada, para então expandir a partir de um primeiro sucesso.

4.5 Reflexões sobre o relato da experiência

A motivação deste estudo parte da experiência profissional do pesquisador no desenvolvimento da Fábrica de Aplicativos, para compreender o fenômeno do desenvolvimento de NSTs por meio da experiência de outros empreendedores.

As descobertas deste estudo, que incluem a identificação dos fatores relevantes que influenciam o desenvolvimento dos NSTs, o grau e a relação de influência dos fatores, é uma ferramenta útil para analisar negócios e nesta seção busca-se avaliar o desenvolvimento da Fábrica de Aplicativos.

Partindo da análise do núcleo do modelo proposto – *Demanda* e *Oferta efetiva* - a Fábrica de Aplicativos atuava de forma ampla e generalista buscando oferecer uma solução única para diferentes públicos que incluíam desde pessoas com baixa literacia até empresas digitais. Este generalismo em relação à demanda resultou no desenvolvimento de uma oferta não-efetiva. Mesmo exitindo *demanda efetiva* nos diferentes mercados em que a empresa atuava a empresa propunha uma solução única para atender a essas diferentes demandas, resolvendo os problemas dos mercados de forma não profunda, e, portanto, não efetiva. Neste sentido, seguindo as recomendações dos achados deste estudo, a empresa deveria aplicar uma *Estratégia competitiva* baseada em foco, buscando atender uma demanda específica e bem definida. Uma estratégia competitiva baseado foco favoreceria a uma redução das incertezas em relação a demanda e potencializaria a capacidade de ampliação do elemento de *Conhecimento do Mercado*, fator que, por consequência da falta de foco, era bastante limitado pois não havia um mercado bem definido.

A problemática da oferta não-efetiva principalmente originada por uma falta de estratégia de foco não era, de fato, desconhecida pelo time empreendedor. É possível que uma das possíveis causas desta problemática, esteja na verdade ligado a outro fator: a *coesão do time empreendedor*. O time empreendedor da Fábrica de Aplicativos, era composto por empreendedores com motivações e objetivos não convergentes o que prejudicava a coesão dos membros. Uma das consequências da falta de coesão era a dificuldade do estabelecimento de um norte estratégico para o empreendimento, na medida que cada empreendedor dispendia esforços para direcionar a empresa para cumprir objetivos diferentes e que não convergia para um objetivo comum.

Mas talvez a análise mais intrigante seja feita sob lente do fator de *Estratégia de Escala da Inovação Social* onde a opção da estratégia para a escala do impacto não precisa estar necessariamente associada ao crescimento da organização. No período nascente da Fábrica de

Aplicativos, havia o ideal de que sua inovação pudesse crescer de forma descentralizada, e, independente do crescimento da própria organização, a intencionalidade era que a missão de democratização da tecnologia pudesse ser cumprida de forma de forma escalável, sem a necessidade de que o negócio escalasse na mesma medida. Inicialmente a tecnologia foi insipirada por outras inovações que cumpriam missões similares como o consagrado *Wordpress*, cuja missão é democratizar a publicação e que, crescendo por difusão, chegou a uma escala de impacto incrível com 30% de todos os sites da internet tendo sido criados no Wordpress (WORDPRESS, 2018). A Fábrica de Aplicativos, tinha o ideal de ser o Wordpress dos aplicativos, onde qualquer pessoa, poderia criar seu aplicativo de forma independente e a custo zero. Contudo, o ideal de escala de impacto independente do crescimento da organização foi se dissipando com o tempo. A estratégia de descentralização é por si só inovadora e, portanto, há raras referências e modelos para favorecer a sua aplicação. Também é raro encontrar suporte no ecossistema que incentive a opção por essa trajetória. Os auto-definidos investidores de impacto buscam retorno financeiro como qualquer outro investidor tradicional, impacto é apenas um *special sauce* como bem colocou um dos empreendedores desta pesquisa, e portanto incentivam apenas o desenvolvimento de negócios com modelo centralizado que capturem a maior parte do valor da inovação social. Urge a necessidade da busca por modelos alternativos e que favoreçam o impacto acima de outros objetivos. A trajetória de crescimento descentralizado é certamente o caminho menos percorrido por empreendedores, porém pode ser este justamente o caminho para aqueles que buscam impacto em primeiro lugar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação é fruto da motivação do pesquisador em compreender o fenômeno do desenvolvimento de Negócios Sociais Tecnológicos (NST) no Brasil. Esta motivação teve origem na prática do pesquisador, que vivenciou, no âmbito profissional, a criação e desenvolvimento de um NST no Brasil, e observou uma lacuna teórica em descrever e explicar este fenômeno. Assim, este estudo procurou trazer melhor compreensão ao fenômeno dos NSTs, um gênero de organizações bastante recente e ainda pouco estudado pelo campo acadêmico. Estabeleceu-se, então, como objetivo de pesquisa identificar e analisar a influência de elementos-chave no desenvolvimento dos NSTs, com o propósito de contribuir para o campo acadêmico e para praticantes. Dada a baixa compreensão sobre o tema optou-se por uma abordagem qualitativa e exploratória com NSTs em atuação no Brasil, em setores diversos.

O estudo utilizou o modelo de Song et al. (2008) de 4 dimensões (Time Empreendedor, Recursos, Oportunidade e Estratégia) para analisar os elementos influenciadores nos negócios. A partir de bases bibliográficas utilizadas como referencial foram feitas escolhas teóricas que resultaram na seleção de um conjunto de elementos para integrar as dimensões que direcionaram a análise desta pesquisa.

Realizou-se então um levantamento, através de entrevistas com base em roteiro semi-estruturado, com 9 empreendedores de negócios sociais tecnológicos. Inicialmente indagou-se a motivação original para o empreendedor iniciar o negócio. Em seguida abordou-se a avaliação de sucesso do negócio no momento atual e as causas que levaram o negócio a se encontrar naquela situação. Na sequência questionou-se os fatores positivos e negativos do percurso e por fim o empreendedor é levado à posição de mentor para oferecer recomendações para empreendedores de negócios no mesmo setor. A estrutura deste roteiro procurou se manter neutra em relação aos elementos identificados na teoria para capturar fatores mencionados de forma espontânea pelos praticantes.

O estudo identificou e analisou a influência de 12 elementos sobre o desenvolvimento de NSTs, sendo 5 elementos relacionados ao time empreendedor - Motivação, Momento de Vida, Coesão, Conhecimento do Mercado e Capacitação Tecnológica; 3 elementos relacionados a recursos - Perfil do Investidor, Investimento Inicial Externo e Recursos Reputacionais e Relacionais; 2 elementos relacionados à oportunidade - Oferta Efetiva e Demanda Efetiva; e 2 elementos relacionados à estratégia - Estratégia Competitiva e Estratégia de Crescimento de Impacto.

A análise consolidada dos elementos buscou identificar a relação de influência entre os fatores com os objetivos de identificar elementos de importância mais central e serem esses

elementos de maior grau de influência. Os resultados consolidados observaram que a *Oferta efetiva* é o único elemento comum que pode ser influenciado de forma direta ou indireta por todos outros elementos, sugerindo ser este o elemento que melhor representa o objetivo final dos negócios e, portanto, é o mais essencial. Em relação ao grau de influência, *Recursos Reputacionais e Relacionais* é o elemento com maior grau, sendo capaz de influenciar outros 5 elementos, seguido de *Conhecimento do mercado,* que pode influenciar outros 3 elementos. Este dados sugerem que estes dois elementos têm características especiais oferecendo o maior poder de catalisar de forma sistêmica o desenvolvimento do negócio a partir da geração de uma reação em cadeia.

O estudo também sugere que o principal elemento que distingue NSTs de negócios tecnológicos tradicionais é a presença da motivação pelo propósito, por ser um fator determinante para a resiliência do time empreendedor, sendo um fator chave para a sobrevivência dos negócios no período de maiores incertezas.

Com os resultados obtidos deste estudo, propôs-se um conjunto de recomendações para a prática relacionadas aos elementos aprofundados nesta pesquisa, direcionada a empreendedores, futuros empreendedores, praticantes e acadêmicos com interesse no campo de Negócios Sociais Tecnológicos.

Dentre as limitações deste estudo, é válido salientar que a fonte de evidências para cada NST foi através de entrevista com apenas um empreendedor, portanto as perspectivas de outros membros dos times empreendedor, que poderiam enriquecer as evidências, não foram coletadas. Houve também um viés de seleção no critério da amostra que optou por selecionar negócios que passaram por aceleradoras de empresas ou receberam investimentos de fundos de impacto. Em relação à análise de influência dos fatores, a adoção de uma abordagem qualitativa está sujeita ao viés e subjetividade do pesquisador.

Como recomendação para estudos futuros sugerem-se algumas possibilidades: investigar o fenômeno como uma abordagem quantitativa, buscando validar as proposições de fatores identificados neste estudo; buscar quantificar o peso da influência dos fatores; e aprofundar a compreensão das dimensões identificadas de forma independente, com pesquisas mais focadas. Em relação a achados específicos, sugere-se aprofundar em proposições identificadas neste estudo que não haviam sido encontradas na revisão teórica, buscando responder as perguntas: i) como a problemática do momento de vida do empreendedor pode influenciar o desenvolvimento dos negócios? ii) como as estratégias de escalabilidade de inovações sociais podem ser beneficiar o desenvolvimento de NSTs?

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Manual do método de pesquisa profissional da prática à teoria**, 2016.

NOGUEIRA, Vanessa Silva; OLIVEIRA, Carlos Alberto Arruda de. **Causas da mortalidade de startups brasileiras**. O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado? Núcleo de inovação e empreendedorismo. Belo Horizonte: FDC, 2015.

BARKI, Edgard. Negócios de impacto: Tendência ou modismo? **GV-executivo**, v. 14, n. 1, p. 14-17, 2015.

BARRINGER, Bruce R.; JONES, Foard F.; NEUBAUM, Donald O. A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 5, p. 663-687, 2005.

BLANK, Steve. **The four steps to the epiphany**: Successful strategies for product that win. Publicado por K & S Ranch, 2005.

BLOOM, Paul N.; CHATTERJI, Aaron K. Scaling social entrepreneurial impact. **California Management Review**, v. 51, n. 3, p. 114-133, 2009.

BOYD, H. W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica**: Texto e casos. 7.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

BRADACH, Jeffrey. Scaling Impact: How to Get 100x the Results with 2x the Organization, **Stanford Social Innovation Review**, v. 6, n. 3, p. 27-28, 2010.

CASAQUI, Vander. **Construção da utopia empreendedora social**: Análise Multidimensional do Filme “Quem se Importa”. In: XII Congresso ALAIC. Lima/Peru, 2014.

CHRISTENSEN, Clayton M.; BAUMANN, Heider; RUGGLES, Rudy; SADTLER, Thomas M. Disruptive innovation for social change. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 94, 2006.

CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E.; MCDONALD, Rory. What is disruptive innovation. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 12, p. 44-53, 2015.

COLWELL, Ken; NARAYANAN, V. K. Foresight in economic development policy: Shaping the institutional context for entrepreneurial innovation. **Futures**, v. 42, n. 4, p. 295-303, 2010.

COMINI, Graziella; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana Trindade de. A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.

DAVIES, Anna; SIMON, Julie. How to grow social innovation: A review and critique of scaling and diffusion for understanding the growth of social innovation. Em: **5th International Social Innovation Research Conference**, Sep. 2013, p. 2-4.

DAWSON, Patrick; DANIEL, Lisa. Understanding social innovation: A provisional framework. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 9-21, 2010.

DEES, J. Gregory. The Meaning of Social Entrepreneurship. Stanford University: Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 1998.

DEES, J. Gregory; ANDERSON, Beth Battle; WEI-SKILLERN, Jane. Pathways to social impact: Strategies for scaling out successful social innovations. Division of Research. Harvard Business School, 2002.

_____. Scaling social impact. **Stanford social Innovation Review**, v. 1, n. 4, p. 24-33, 2004.

DESA, Geoffrey. **Mobilizing resources in constrained environments: A study of technology social ventures**. 2012. Tese de Doutorado.

DESA, Geoffrey; KOTHA, Suresh. Ownership, mission and environment: an exploratory analysis into the evolution of a technology social venture. In: **Social entrepreneurship**. Palgrave Macmillan, London, 2006, p. 155-179.

DIMENSTEIN, Gilberto. **A maravilhosa fábrica de aplicativos**. Folha de São Paulo. 01 fev. 2013. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/colunas/gilbertodimenstein/1224117-a-maravilhosa-fabrica-de-aplicativos.shtml>. Acesso em: 26 jun. 2016.

EHLERS, Vernon**. Unlocking our future: Toward a new national science policy**. House Committee on Science, US Congress, Washington, DC. 1998.

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

FLAMHOLTZ, Eric. Managing organizational transitions: implications for corporate and human resource management. **European Management Journal**, v. 13, n. 1, p. 39-51, 1995.

FRUCHTERMAN, Jim. Technology benefiting humanity. **Ubiquity**, v. 2004, n. March, p. 1-1, 2004.

GARNSEY, Elizabeth. A theory of the early growth of the firm. **Industrial and Corporate Change**, v. 7, n. 3, p. 523-556, 1998.

GARTNER, William B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas; 2007.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 3, p. 55-68, 1972.

KAZANJIAN, Robert K.; DRAZIN, Robert. An empirical test of a stage of growth progression model. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1489-1503, 1989.

LEWIS, Virginia L.; CHURCHILL, Neil C. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 3, p. 30-50, 1983.

MARCOVITCH, Jacques; SANTOS, Silvio A. dos; DUTRA, Ivan. Criação de empresas com tecnologias avançadas: As experiências do pacto. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 21, n. 2, p. 3-9, 1986.

MILLER, Danny. Toward a new contingency approach: The search for organizational gestalts. **Journal of Management Studies**, v. 18, n. 1, p. 1-26, 1981.

MULGAN, Geoff; ALI. R., HALKETT, R. and SANDERS, B.. In and out of sync. The challenge of growing social innovations. Londres: Nesta, 2007.

MULGAN, Geoff. The process of social innovation. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.

PHILLS, James A.; DEIGLMEIER, Kriss; MILLER, Dale T. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. 6, n. 4, p. 34-43, 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo/RS: Feevale, 2013.

QUEM SE IMPORTA. Direção e roteiro: Mara Mourão. Com Muhammad Yunus, Bill Drayton, Vera Cordeiro, entre outros. Narração de Rodrigo Santoro. Gênero: Documentário. Distribuição: Imovision. Colorido. 93 min. Brasil, 2011.

SAEMUNDSSON, Rögnvaldur j. Technical knowledge-seeking in a young and growing technology-based firm: Incentives and direction. **International Journal of Innovation Management**, v. 8, n. 04, p. 399-429, 2004.

SANDBERG, William R.; HOFER, Charles W. Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. **Journal of Business venturing**, v. 2, n. 1, p. 5-28, 1987.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. EPU, 1974.

SONG, Michael; PODOYNITSYNA, Ksenia; VAN DER BIJ, Hans; HALMAN, Johannes I. M.. Success factors in new ventures: A meta-analysis. **Journal of product innovation management**, v. 25, n. 1, p. 7-27, 2008.

TAYLOR, James B. Introducing social innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 6, n. 1, p. 69-77, 1970.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo. Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WAITZER, Jon McPhedran; PAUL, Roshan. Scaling social impact: When everybody contributes, everybody wins. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 6, n. 2, p. 143-155, 2011.

WEBER, Christiana; KRÖGER, Arne; LAMBRICH, Kathrin. Scaling Social Enterprises–A Theoretically Grounded Framework. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, v. 32, n. 19, p. 3, 2012.

WESTLEY, Frances; ANTADZE, Nino. Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. **The Innovation Journal**, v. 15, n. 2, p. 2-20, 2010.

WORDPRESS. Democratize Publishing, 2018. Página About. Disponível em: < https://wordpress.org/about/>. Acesso em: 3 de dezembro de 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.