

Os Estágios do Empreendedorismo Social no Projeto Gastromotiva

Autoria

GIOVANI BONFIM - giovanigourmet@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Centro de Ciências Sociais Aplic - PPGAd/CCSA/FURB - Universidade Regional de Blumenau

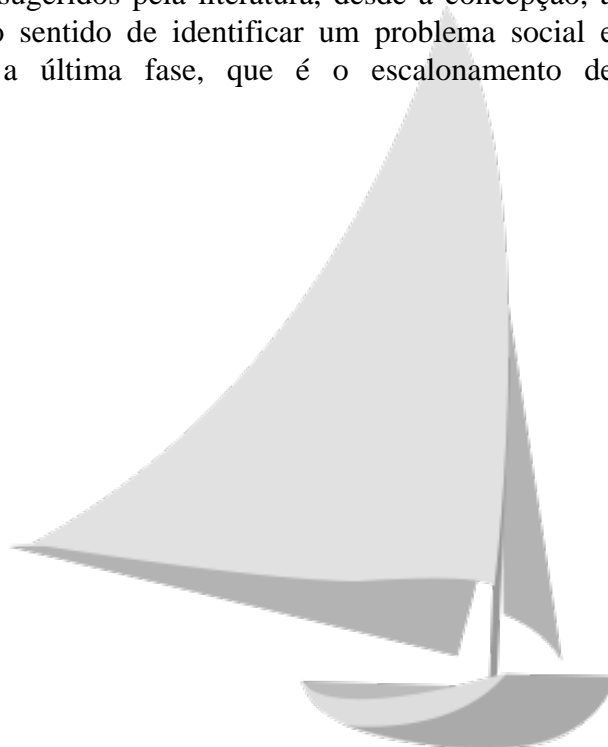
Iara Regina dos Santos Parisotto - iaraparisotto@furb.br

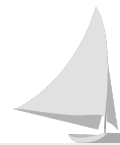
Ronaldo Leão de Miranda - ronaldo_leaomiranda@hotmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Centro de Ciências Sociais Aplic - PPGAd/CCSA/FURB - Universidade Regional de Blumenau

Resumo

A sociedade civil tem se organizado de modo a enfrentar e propor novas soluções aos problemas, principalmente para as demandas sociais, e uma das formas pelas quais isto acontece é por meio do empreendedorismo social. Uma destas iniciativas que envolvem empreendedorismo social é a Gastromotiva. Desta forma, o objetivo deste artigo é analisar os estágios de desenvolvimento do empreendedorismo social no projeto Gastromotiva. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como exploratória em relação a seu objetivo, quanto aos procedimentos pode ser considerada como pesquisa aplicada a partir do levantamento de dados primários e qualitativa em relação à abordagem do problema, sendo analisada por meio da análise de conteúdo. Quanto aos resultados, verificou-se que a Gastromotiva passou por todos os estágios sugeridos pela literatura, desde a concepção, a motivação inspiradora do empreendedor no sentido de identificar um problema social e mobilizar recursos para resolvê-los, até a última fase, que é o escalonamento de oportunidades.





Os Estágios do Empreendedorismo Social no Projeto Gastromotiva

Resumo

A sociedade civil tem se organizado de modo a enfrentar e propor novas soluções aos problemas, principalmente para as demandas sociais, e uma das formas pelas quais isto acontece é por meio do empreendedorismo social. Uma destas iniciativas que envolvem empreendedorismo social é a Gastromotiva. Desta forma, o objetivo deste artigo é analisar os estágios de desenvolvimento do empreendedorismo social no projeto Gastromotiva. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como exploratória em relação a seu objetivo, quanto aos procedimentos pode ser considerada como pesquisa aplicada a partir do levantamento de dados primários e qualitativa em relação à abordagem do problema, sendo analisada por meio da análise de conteúdo. Quanto aos resultados, verificou-se que a Gastromotiva passou por todos os estágios sugeridos pela literatura, desde a concepção, a motivação inspiradora do empreendedor no sentido de identificar um problema social e mobilizar recursos para resolvê-los, até a última fase, que é o escalonamento de oportunidades. **Palavras-Chave:** Empreendedorismo social. Gastromotiva. Estágios do empreendedorismo social.

1. INTRODUÇÃO

A sociedade enfrenta problemas cujas soluções governamentais não alcançam, especialmente em países subdesenvolvidos. A sociedade civil tem se organizado de modo a enfrentar e propor novas soluções a estes problemas, principalmente para as demandas sociais, e uma das formas pelas quais isto acontece é por meio do empreendedorismo social. Empreendedorismo social, que segundo Santos (2009), é o processo de procura e implementação de soluções inovadoras e sustentáveis para problemas importantes e negligenciados da sociedade, que se traduz em inovação social sempre que se criam respostas mais efetivas para o problema em questão (SANTOS, 2009).

Perrini et al (2010), propõem um modelo que enquadra os principais estágios do processo do empreendedorismo social, e as variáveis individuais e contextuais que intervêm na maneira como o processo se desdobra (PERRINI et al, 2010). Uma destas iniciativas que envolvem empreendedorismo social é a Gastromotiva. Por meio de capacitação em gastronomia, o objetivo principal do projeto é formar empreendedores. A forma de atuar é tirando indivíduos da condição de excluídos socialmente por meio da capacitação em gastronomia.

Esse projeto qualifica a mão-de-obra para o setor de serviços, mas também forma empreendedores que compartilham o conhecimento adquirido no projeto com a comunidade, melhorando não somente a vida dos indivíduos como também a vida de seus familiares e do ambiente onde vivem (GASTROMOTIVA, 2017). Desta forma, o objetivo deste artigo é analisar os estágios de desenvolvimento do empreendedorismo social no projeto Gastromotiva.

2. METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa exploratória, que, conforme Richardson (2012), é a modalidade de pesquisa mais adequada quando não se tem informações sobre determinado tema ou se deseja conhecer melhor sobre o fenômeno de estudo. A abordagem utilizada foi a qualitativa, que é aquela que tem por objetivo destacar as características não observadas por meio de um estudo quantitativo, e que permite conhecer a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 2012).



O estudo de caso único na pesquisa qualitativa justifica-se quando o caso em questão é revelador a respeito do fenômeno que está sendo estudado (YIN, 2005).

Os sujeitos desta pesquisa são os colaboradores do projeto *Gastromotiva*, na unidade localizada na cidade de Curitiba. Estes colaboradores coordenam os trabalhos e as etapas do projeto, bem como a seleção e o encaminhamento dos alunos que participaram pelo projeto. Também compõe os sujeitos da pesquisa a CEO do projeto, que atua coordenando as operações em todas as unidades da *Gastromotiva* e também o fundador e idealizador do projeto.

Os procedimentos de análise dos dados sugeridos para este trabalho são do tipo documental e de conteúdo. Kerlinger (1980) define o processo de análise dos dados como a caracterização, ordenação, manipulação e sumarização de dados (KERLINGER, 1980). O critério adotado para análise de dados foi categorizando-os de forma a relacioná-los com os fundamentos teóricos e os achados encontrados por meio da análise dos documentos, da observação e pelos depoimentos transcritos. A determinação de variados instrumentos de coleta de dados entre os sujeitos pesquisados propõe a triangulação e validação dos dados.

3. EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Na visão de Van Ham (2011), os empreendedores sociais são homens e mulheres que enfrentam desafios sociais de maneira empreendedora e sistêmica. Com base na visão de o mundo como deveria ser, eles identificam oportunidades para intervenções e mudanças, aplicam sua criatividade e eliminam todos os obstáculos que possam surgir. Começando do zero, eles mobilizam os cidadãos; colaboram com instituições públicas e mudam os sistemas políticos para criar as condições certas para a mudança; envolvem empresas e investidores privados na distribuição de suas inovações; e trabalham com pesquisadores para provar e documentar suas descobertas (VAN HAM, 2011).

Para Yunus, o empreendedorismo social é visto como um processo que diz respeito a uma pessoa. Ele descreve uma iniciativa de consequências sociais criada por um empreendedor com uma visão social. Essa iniciativa pode ser uma iniciativa não econômica, uma iniciativa de caridade ou uma iniciativa de negócios com ou sem lucro pessoal (YUNUS, 2010).

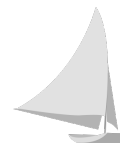
Para um empreendedor social o foco está na missão social e não apenas na perspectiva de lucro financeiro. Portanto, a principal medida de sucesso do empreendedor social não é a criação de riqueza, mas o impacto social relacionado à missão (CUNHA; BENNEWORTH; OLIVEIRA, 2015).

3.1 Estágios do Empreendedorismo Social

Segundo Perrini et al (2010), no empreendedorismo social, cinco são as etapas (estágios) em que o processo se desenvolve. Estes estágios são apresentados a seguir.

Identificação de oportunidades. A conscientização e o reconhecimento da oportunidade refletem a capacidade do empreendedor de detectar quando existe oferta ou demanda por um produto ou serviço criador de valor (KIRZNER, 1973). Além disso, as oportunidades sociais não expressam um motivo de lucro (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006), mas sim uma maneira de reduzir um fardo social e, assim, iniciar a mudança social.

Avaliação de oportunidades. A natureza das oportunidades do empreendedorismo social e a mudança social pela qual se esforçam estão refletidas na fase de avaliação. No empreendedorismo empresarial, a decisão de explorar uma oportunidade identificada está ligada principalmente ao valor esperado do lucro empresarial (SHANE; VENKATARAMAN, 2000) No empreendedorismo social, pelo contrário, a decisão de agir muitas vezes precede uma rigorosa análise de custo-benefício, alavancando um sentimento compartilhado de pertencimento à causa social.



Embora a decisão de agir derive mais da motivação pessoal do que a análise estrita de custo-benefício, ela é seguida pela avaliação de uma série de meios disponíveis para apoiar a realização sistemática do objetivo específico da mudança social. Ela precisa ser sustentável, ou seja, ter o potencial de produzir mudanças duradouras (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006) buscando a independência organizacional (CHELL, 2007), desenvolvendo a capacidade de combinar a criação direta de valor econômico com a identificação sistemática de uma gama adequada de provedores de recursos e fontes de financiamento (DEES, 1998).

Formalização de oportunidades. As especificidades das oportunidades de empreendedorismo social - desde a proeminência da criação de valor social sobre ganhos econômicos privados (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006) até a falta de padronização na quantificação do valor associado a cada opção fazem a formalização da missão e valores fundamentais, ou seja, as raízes da identidade organizacional capaz de conduzir os passos futuros do processo, particularmente importantes.

A formalização de oportunidades é um passo crucial no processo. Primeiro, consistente com a pesquisa sobre processos empreendedores (UCBASARAN, WESTHEAD; WRIGHT, 2001), a clarificação dos marcos do projeto empresarial é criticamente importante para a mobilização de recursos. Em segundo lugar, a formalização dos princípios e valores fundamentais subjacentes à oportunidade é uma maneira de criar legitimidade. Sob essas circunstâncias, pensamento claro e princípios sólidos são essenciais para persuadir outras partes interessadas a abraçar o projeto ou apoiá-lo (JOHNSTONE; LIONAIS, 2004).

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

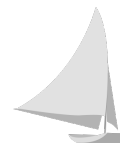
Oportunidade de escalabilidade. Essa dimensão é relevante neste contexto devido à natureza peculiar da oportunidade do empreendedorismo social, conforme explicado. Como seu potencial é avaliado em termos de valor social esperado, a escalabilidade é o critério a ser considerado no processo de disseminação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

A escalabilidade diferencia o empreendedorismo social de sua contraparte comercial, em que tanto a decisão de aproveitar uma oportunidade quanto o aspecto desse processo estão ligados a um senso de exclusividade e autoproteção, isto é, manter a vantagem do primeiro pioneiro o maior tempo possível para preservar o lucro (SCHUMPETER, 1943).

O empreendedorismo social inviabiliza esse mecanismo, concentrando seu interesse não principalmente em alcançar uma vantagem econômica competitiva, mas em difundir a inovação social da forma mais ampla possível, a fim de maximizar a mudança social e resolver os problemas que ela visa resolver (CHELL, 2007).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para cumprir o objetivo desta pesquisa, “conhecer os estágios de desenvolvimento do empreendedorismo social no projeto Gastromotiva”, optou-se por utilizar o modelo de estágios do empreendedorismo social proposto por Perrini, Vurro e Costanzo (2010).



4.1 Gastromotiva

No ano de 2006, o *chef* de cozinha David Hertz deixou o cargo que ocupava em um restaurante na cidade de São Paulo para ensinar, em uma cozinha montada por ele, culinária para jovens da periferia paulistana, de forma gratuita. Este foi o início do projeto Gastromotiva.

Daí surgiu a ideia de utilizar a gastronomia como ferramenta para promover educação, empregabilidade e geração de renda. A primeira iniciativa foi a capacitação em cozinha. Atualmente, o projeto conta com parcerias diversas, tais como capacitação em cozinha para presidiárias (na cidade de São Paulo), educação alimentar para crianças (combate à obesidade infantil), Refettorio (em parceria com o projeto “*Food for Soul*” do *chef* italiano Maximo Bottura) e oficinas de reaproveitamento de alimentos.

4.2 Identificação de Oportunidades

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

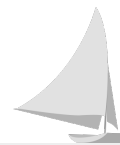
Depois de viajar pelo mundo em busca do que eu queria para minha vida, eu saí em busca. Eu trabalhava, eu fiz gastronomia, e quando eu entrei na favela de Jaguaré (SP) (eu nunca tinha entrado em uma favela), eu vi um caminho para as pessoas poderem achar um caminho para elas. Na favela eu conheci uma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

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

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

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

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



4.3 Avaliação de Oportunidades

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

Como que eu vou fazer isso só com doação? Impossível. Você montar uma cozinha... Como que eu vou fazer através de um negócio? O que eu sei fazer? Sei fazer gastronomia. Vou abrir um restaurante? Não. Então eu decidi montar na minha casa. A princípio a gente começou através de um buffet que eu atendia meus clientes, empresas. Selecionamos cinco jovens. Mas entendemos que o empreendedorismo deveria ser trabalhado mais. A Gastromotiva teria que virar um negócio de fato para poder ajudar estes jovens a replicar o negócio. (FUND).

Para ser explorável, uma oportunidade de empreendimento social precisa ser sustentável, ou seja, que tenha o potencial de produzir mudanças duradouras (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006) buscando a independência organizacional (CHELL, 2007), desenvolvendo a capacidade de combinar a criação direta de valor econômico com a identificação sistemática de uma gama adequada de provedores de recursos e fontes de financiamento (DEES, 1998). Tornar o projeto sustentável economicamente é uma das preocupações dos gestores do projeto:

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

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

4.4 Formalização de Oportunidades

Após os estágios iniciais de identificação e avaliação de oportunidades, naturalmente os projetos e empreendimentos sociais direcionam-se para formalização (JOHNSTONE; LIONAIS, 2004).

Criar métodos de trabalho e metodologias de aprendizagem foi uma das preocupações para dar um formato ao projeto Gastromotiva:

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



A formalização da missão e valores fundamentais, ou seja, as raízes da identidade organizacional capazes de conduzir os passos futuros do processo são particularmente importantes. (GASTROMOTIVA, 2017).

Houve também a preocupação sobre o enquadramento da atividade empresarial da Gastromotiva. Após analisar qual seria o mais adequado, optou-se pela Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) (GASTROMOTIVA, 2017).

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

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

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

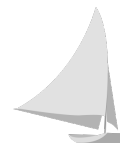
A gente sempre recebe voluntários de todo tipo, da cozinha, da área da saúde, de todo mundo que é... quanto mais pessoas conhecem o projeto, mais pessoas querendo fazer voluntariado você tem. O que a gente faz? A gente adora voluntário. Eu fui voluntário durante um ano e tenho muito orgulho disso. A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

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

4.5 Exploração de Oportunidades

A escolha da natureza da estrutura organizacional do projeto permitiu explorar de forma mais efetiva as oportunidades que se apresentaram em relação ao modo de trabalho, ao voluntariado, à captação de recursos, ao empreendedorismo e à inserção dos alunos no mercado de trabalho.

E, segundo a CEO, apesar de o projeto contar com parceiros que viabilizam o funcionamento em todas as sedes e em todas as iniciativas, uma das metas a serem cumpridas é explorar a oportunidade de impulsionar os negócios sociais que foram originados na Gastromotiva, e também tornar cada sede autossuficiente em relação a geração de renda:



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

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

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

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

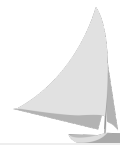
4.6 Escalabilidade

Dado o objetivo de maximizar a mudança social, o processo de empreendedorismo social aborda a escalabilidade do modelo, que é crucial para a capacidade da organização de crescer e ser replicada (DEES; BATTLE ANDERSON; WEI-SKILLERN, 2004).

A Gastromotiva iniciou-se em São Paulo no ano de 2006. Seis anos depois, abriu a segunda sede, na cidade do Rio de Janeiro, em 2012. Expandir era um sonho para o fundador desde o início, no entanto ele queria que o projeto tivesse uma preparação para que pudesse ser similar ao projeto inicial:

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

A abertura da segunda sede consolidou o projeto, que começou a ganhar maior visibilidade devido aos resultados (a Gastromotiva ganhou prêmios nacionais e internacionais) e também à quantidade de parceiros significativos (grandes empresas de diversos setores da



economia). E a consolidação do modelo de tecnologia social pode ser notada pela procura de novos parceiros buscando levar o projeto para outras comunidades, até mesmo fora do país:

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

A escalabilidade de uma inovação social ocorre quando um projeto atinge o nível de desempenho planejado e pode ser implementado em uma escala maior, com vistas a potencializar o impacto social (DEES, 1998).

As alianças, além de proporcionarem expansão, também agregam conhecimento no sentido de avaliar se determinadas parcerias serão produtivas ou não:

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

Os valores e o interesse no social são fundamentais para que a expansão se concretize, pois o interesse dos gestores é de que o projeto atinja positivamente o maior número de cidadãos possível, e o respeito a estes interesses por parte dos parceiros é que vai determinar se os desafios de iniciar um novo projeto em um novo local será bem sucedido ou não.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

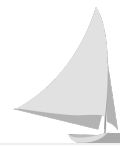
Em relação a conhecer os estágios de desenvolvimento do empreendedorismo social, verificou-se que a Gastromotiva passou por todos os estágios sugeridos pela literatura, desde a concepção, a motivação inspiradora do empreendedor no sentido de identificar um problema social e mobilizar recursos para resolvê-los, até a última fase, que é o escalonamento de oportunidades.

O estágio inicial, identificação de oportunidades, deu-se após a visita do fundador a uma favela, quando ele sentiu que havia potencial nos indivíduos que lá viviam, bastava que houvesse oportunidades e alguém que acreditasse neles.

O segundo estágio, a avaliação de oportunidades, começou quando o fundador avaliou utilizar seus conhecimentos e a rede de contatos que possuía para iniciar um empreendimento social naquela localidade, de forma que pudesse não somente ajudar as pessoas, mas também gerar renda para que o projeto se sustentasse e pudesse continuar.

O terceiro estágio, a formalização de oportunidades, desenrolou-se por meio do aprimoramento das atividades, definindo os princípios norteadores do projeto, os valores, o enquadramento jurídico da atividade, bem como a questão dos voluntários do projeto.

O quarto estágio, exploração de oportunidades, ocorreu de forma natural no projeto, pois os resultados iniciais atraíram outros empreendedores que formaram redes, parceiros que proporcionaram o aporte de recursos financeiros, materiais e de estruturas, o que possibilitou que o projeto se expandisse.

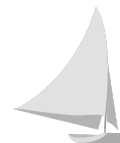


No quinto e último estágio do empreendedorismo social, o escalonamento de oportunidades, foi consequência do desejo do fundador de criar uma tecnologia social que pudesse ser replicada em outros contextos, proporcionando mudança e criação de oportunidades para indivíduos de outras localidades.

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

REFERÊNCIAS

- AGOSTINI, Manuela Rösing et al. An overview on social innovation research: guiding future studies. *BBR. Brazilian Business Review*, v. 14, n. 4, p. 385-402, 2017.
- AUSTIN, J., STEVENSON, H., & WEI-SKILLEM, J. (2012). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Revista de Administração*, 47 (3), 370-384.
- CERTO, S. Trevis; MILLER, Toyah. Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business horizons*, v. 51, n. 4, p. 267-271, 2008.
- CHELL, Elizabeth. Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International small business journal*, v. 25, n. 1, p. 5-26, 2007.
- CUNHA, Jorge; BENNEWORTH, Paul; OLIVEIRA, Pedro. Social entrepreneurship and social innovation: A conceptual distinction. In: Handbook of research on global competitive advantage through innovation and entrepreneurship. *IGI Global*, 2015. p. 616-639.
- DEES, G. The meaning of 'social entrepreneurship'. *Center for Social Innovation*, Stanford Graduate School of Business. 1998. Retrieved October 25, 2014, from <http://csi.gsb.stanford.edu/the-meaning-social-entrepreneurship>.
- DORADO, Silvia. Social entrepreneurial ventures: different values so different process of creation, no?. *Journal of developmental entrepreneurship*, v. 11, n. 04, p. 319-343, 2006.
- JOHNSTONE, Harvey; LIONAIS, Doug. Depleted communities and community business entrepreneurship: revaluing space through place. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 16, n. 3, p. 217-233, 2004.
- KERLINGER, F. N. Metodologia de pesquisa em ciências sociais. São Paulo: **EPU**, 1980.
- KIRZNER, I. M. Competition and Entrepreneurship. Chicago: **University of Chicago Press**. 1973.
- MAGUIRE, Steve; HARDY, Cynthia; LAWRENCE, Thomas B. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of management journal*, v. 47, n. 5, p. 657-679, 2004.
- PERRINI, Francesco; VURRO, Clodia; COSTANZO, Laura A. A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano. *Entrepreneurship and Regional Development*, v. 22, n. 6, p. 515-534, 2010.
- RICHARDSON, R. J. et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: **Atlas**, 2012.
- SANTOS, F.M. 2009. A Positive Theory of Social Entrepreneurship. **Fon-tainebleau**, França,



- INSEAD, Social Innovation Centre. (INSEAD Working Paper Series, 2009/23/EFE/ISIC). Disponível em: www.insead.edu/facul-tyresearch/centres/isic/. Acesso em 01 de fev. 2017.
- SANTOS, Susana Correia; CURRAL, Luís; CAETANO, António. Cognitive maps in early entrepreneurship stages: from motivation to implementation. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 11, n. 1, p. 29-44, 2010.
- SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: **Abril Cultural**, 1982.
- SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- UCBASARAN, Deniz; WESTHEAD, Paul; WRIGHT, Mike. The focus of entrepreneurial research: contextual and process issues. *Entrepreneurship theory and practice*, v. 25, n. 4, p. 57-80, 2001.
- VAN HAM, C. Social entrepreneurs: Visions, ideas and collaborations. In OECD (Ed.), *Fostering Innovation to Address Social Challenges* (pp. 37-44). Paris, France: **OECD**. 2011.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: **Bookman**, 2005.
- YUNUS, M. Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs. New York, NY: **Public Affairs**. 2010.