

**ARTIGO ORIGINAL**

**EMPREENDENDO POR PAIXÃO OU COM RAZÃO? UM ESTUDO COM  
EMPREENDEDORES SOCIAIS**

**ORIGINAL ARTICLE**

**EMPREENDING BY PASSION OR WITH REASON? A STUDY WITH SOCIAL  
ENTREPRENEURS**

**Jéssica Moliterno Genú<sup>1</sup>**

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Brasil

**RESUMO**

Compreendendo a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento regional e local, o artigo possui o objetivo de analisar a influência da racionalidade, aqui nomeada como razão, e da paixão na gestão das dificuldades enfrentadas por empreendedores sociais. Para isso, a abordagem qualitativa foi adotada e entrevistas abertas foram aplicadas com líderes fundadores de negócios sociais atuantes em regiões distintas do Brasil. A partir dos achados foi possível elaborar um score de classificação das ações fomentadas pelos empreendedores, permitindo uma observação mais fidedigna dos dados. Constatou-se que a paixão despontou em todos os discursos, entretanto, as ações que norteiam o empreendedorismo com razão não estiveram presentes em sua totalidade. Notou-se também que as principais dificuldades apresentadas englobam os aspectos culturais, financeiros e de gestão.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Empreendedorismo social. Razão. Paixão.

**ABSTRACT**

Understanding the importance of entrepreneurship for regional and local development, the article aims to analyze the influence of rationality, here named as reason, and of passion in managing the difficulties faced by social entrepreneurs. For this, the qualitative approach was adopted, and open interviews were applied with founding leaders of social businesses operating in different regions of Brazil. Based on the findings, it was possible to develop a score to classify the actions promoted by the entrepreneurs, allowing a more reliable observation of the data. It was found that passion emerged in all speeches, however, the actions that guide entrepreneurship with reason were not fully present. It was also noted that the main difficulties presented include cultural, financial and management aspects.

**Keywords:** Entrepreneurship. Social entrepreneurship. Reason. Passion.

## **1 INTRODUÇÃO**

O empreendedorismo é um fenômeno fundamental para que haja desenvolvimento social e econômico de uma região, é por meio dele que muitos agentes intitulados como empreendedores conseguem garantir meios de subsistência com vistas à inovação e gestão empresarial (GENÚ, 2018). A figura do

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela UFPE; Doutoranda em Administração de Empresas vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da UFPE. E-mail: [jessi.genu22@hotmail.com](mailto:jessi.genu22@hotmail.com).

empreendedor é retratada ao longo dos anos sob diferentes perspectivas e classificações a depender da sua forma de atuação, dentre elas se tem o social. Os empreendedores sociais são os que buscam a geração de valor social por meio do atendimento de demandas sociais ou ambientais (ESTIVALETE; ANDRADE COSTA; FALLER, 2016).

Esses empreendedores buscam direcionar suas ações à geração de benefícios para a sociedade, priorizando o impacto social e geração de valor. Existe uma gama de nomenclaturas acerca desses novos modelos de negócio fomentados por empreendedores sociais como organizações não governamentais, negócios sociais, negócios de impacto social e empresas sociais (GENÚ, 2018). Para essa investigação consideram-se empreendimentos sociais com atuação no setor 2.5 conhecido como “dois e meio”, os chamados negócios sociais. O setor em análise é relativamente novo se comparado aos demais, abrangendo negócios que atuam na lógica mercadológica no que tange a busca pela autossustentabilidade financeira, concomitante a atuação na ótica do terceiro setor (3.0) por contemplar o fomento de uma missão social alicerçada na geração de impacto social e ambiental positivo (OLIVEIRA, 2004).

A incontestabilidade da importância de empreendimentos sociais para o desenvolvimento local é evidenciada por Braga (2013), que ratifica as contribuições do desempenho desses negócios voltadas às demandas socioambientais saturadas na realidade contemporânea. Algumas das principais características deste setor são: a missão social, busca pela autossustentabilidade financeira e geração de valor. O fato de haver busca por meios de sustentabilidade não coaduna com a forma que os empreendimentos tradicionais gerem seus negócios, sendo estes últimos administrados com foco no impacto financeiro como prioridade, por vezes em detrimento do impacto social ou ambiental.

Tal qual o empreendedor tradicional, os sociais têm como características principais o potencial para inovação, enfrentamento de riscos e paixão pelo negócio. Quando se aborda a temática da paixão, é possível observar seu vínculo com áreas relacionais do ser humano apresentando como conceitos centrais a atração, entusiasmo e desejo por algo ou alguém. Ao se direcionar para os estudos acerca

do empreendedorismo, nota-se que o termo também se torna usual servindo para caracterizar a figura do agente empreendedor. Em pesquisas diversas como a de Barlach (2011), a paixão é retratada no fomento de empreendimentos por desempenhar um papel incitador, promovendo um sentimento de satisfação que permeia as ações empreendedoras, e por consequência, contribui para manutenção dessas organizações no mercado.

Ulteriormente aos estudos de Barlach (2011), Braga (2013) contempla também os empreendedores sociais, apontando que a paixão pelo negócio é característica inerente nesses tipos de empreendimentos. Talvez ao se focar na perspectiva de geração do bem comum, tal paixão pode ainda ser considerada maior se comparada com empreendimentos sociais atuantes na lógica de mercado. Isso se deve pelas peculiaridades desse setor envolver dificuldades financeiras específicas, como também o fomento de uma missão social (BRAGA, 2013).

Entretanto, a partir de uma característica forte como a paixão de empreender, é notória a tendência de insucessos de manutenção desses empreendimentos, por muitas vezes negligenciarem ações que envolvem maior racionalidade nos processos decisórios. Assim, a motivação atrelada ao desejo por desenvolver um empreendimento pode influenciar na racionalidade ao empreender que consiste em processos bem definidos de planejamento e tomada de decisão a fim de superar os desafios que possam surgir no decorrer da atuação da gestão (GENÚ, 2018).

Diante deste preâmbulo, esta pesquisa tem como objetivo avaliar a relação entre paixão e razão no enfrentamento das dificuldades de empreendedores de negócios sociais brasileiros. Para isso, delineou-se como universo de estudo os empreendimentos sociais pertencentes ao setor 2.5 por entender sua importância para o desenvolvimento da sociedade, bem como pelas suas características de autossustentabilidade devendo ser atrelada a um planejamento estratégico diferenciado que reflita o equilíbrio entre competitividade e cooperativismo, constituindo assim uma problemática instigante de estudo.

Optamos por segmentar o artigo em cinco divisões. Esta primeira seção refere-se à exposição das informações introdutórias da pesquisa. Na segunda seção são discutidos os temas do empreendedorismo social, dificuldades enfrentadas, como também a paixão e razão nos negócios. Na terceira seção são apontados os métodos de pesquisa utilizados, seguida pela quarta seção que expõe a análise e discussões de resultados obtidos. Por fim, na última seção foram expostas as referencias utilizadas.

## **2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **2.1 EMPREENDEDORISMO SOCIAL: UMA VISÃO HOLÍSTICA**

Entre as diversas classificações que circundam o empreendedorismo, aquele conhecido como empreendedorismo social vem ganhando destaque nos últimos anos com o fomento de novos estudos e a propagação de ações de incentivo para esses modelos de organizações. Esses empreendimentos buscam a satisfação das demandas sociais por meio da criação de valor em áreas diversas. Assim, empreender socialmente demanda objetivos vinculados à geração de impactos sociais ou ambientais positivos, de modo a atenuar as demandas vigentes (ESTIVALETE et al. 2016).

Clarifica-se que o universo dos empreendimentos sociais envolve dois setores principais: o setor 2.5 e o 3.0. De modo conciso, pode-se delinear o terceiro setor como aquele composto por organizações de caráter caritativo, isto é, organizações dependentes de doações ou subsídios para atuarem na geração de benefícios sociais (MARIANO; MAYER, 2011). Direcionando-se para o setor 2.5, constata-se a existência de múltiplas nomenclaturas e classificações para as organizações de acordo com a área de atuação e o local, entretanto, aponta-se como congruências o fato desses empreendimentos buscarem autossustentabilidade financeira, ou seja, desenvolver meios de que os permitam ser independentes, como também o desenvolvimento de uma missão social (BRAGA, 2013).

Adentrando na perspectiva conceitual, as classificações mais conhecidas em países em desenvolvimento são: “negócios sociais” e “negócios de impacto social”. Parafrazeando a respeito dos negócios sociais, salienta-se que seu precursor,

Muhammad Yunus, os apresenta como empreendimentos que desenvolvem uma missão social e geram impacto positivo possuindo meios que lhe garantam a autossustentabilidade financeira. Sendo assim, os conhecidos “doadores” atuantes no terceiro setor, nessa linha de raciocínio são “investidores” (YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2018). Por conseguinte, em um negócio social é possível investir determinada quantia e receber após certo período a quantia investida, fato que não ocorre em organizações filantrópicas.

Diferentemente as OTS, os negócios sociais não buscam sua manutenção por intermédio de doações, e sim por meio de parcerias ou investimentos que consigam observar os benefícios ocasionados pela atuação do mesmo para sociedade. Deste modo, a congruência dos rendimentos necessários com a missão social se torna relevante, pelos mesmos atuarem na lógica de mercado equivalente dos negócios tradicionais. Contrariamente, aos negócios sociais, os negócios de impacto social apresentam peculiaridades discretas, destacando-se uma delas como a possibilidade de distribuição de dividendos (ARTEMISIA, 2018), sendo esta nomenclatura mais comum em países em desenvolvimento latino-americanos. Para a pesquisa não se busca definir uma classificação correta para esses novos modelos de negócio, e sim elucidar suas principais particularidades. Sumariamente, entre as principais características desses empreendimentos elenca-se: a finalidade da missão social (BRAGA, 2013); a autossustentabilidade financeira (BRAGA, 2013, GAIOTTO; MACHADO, 2016) como também a busca constante ou presença de inovações (BARROS; MADRUGA; BEURON, 2014).

No concernente a missão empresarial, entende-se que ela é a razão de existência de uma organização, ou seja, seu propósito de longo prazo, sendo assim, quando uma organização estabelece sua missão define sua essência e transmite isso para seus *stakeholders* (VIEIRA, 2012). Nos empreendimentos sociais do setor 2.5 isso também se faz presente, entretanto diferentemente das organizações atuantes no mercado tradicional, esses empreendimentos já nascem com o processo decisório direcionado para sua missão social (BRAGA, 2013), é neste

ponto que se encontra a relevância da elaboração de uma missão social condizente com a atuação do empreendimento.

A segunda principal característica retratada envolve a autossustentabilidade. O empreendedor social ao optar por abrir um negócio deve observar também sua independência financeira e perpetuação no mercado (BRAGA, 2013). Logo se verificam similaridades com as características de empreendimentos tradicionais e divergências das organizações pertencentes ao terceiro setor. No concernente aos empreendimentos tradicionais, tem-se a questão da geração de receita, divergindo das OTS que colocam nas doações a expectativa de geração de rendimentos. Por fim, para entender a inovação vinculada aos empreendimentos sociais é necessária uma retrospectiva as pesquisas seminais de Schumpeter (1934) e Drucker (1987). Ambos os pesquisadores já haviam percebido a importância do empreendedor na geração de impacto econômico, social e ambiental. Para Schumpeter (1934), a “destruição criativa”, nome atribuído para quebra de paradigmas vigentes, permite ao empreendedor a inovação, a busca e descoberta de novos mercados e nichos. Ainda nesse panorama, *a posteriori* Drucker (1987) ratifica que a inovação é ferramenta indispensável para o agente empreendedor.

Reflete-se que outrora não se tinha a percepção de uma possível diferenciação entre empreendedores e empresários, entretanto, a partir da inserção das pesquisas pioneiras e da formulação de novas pesquisas, a noção da inovação com a conceituação do agente empreendedor se fez mais notável. Situação também análoga aos empreendedores sociais, que desenvolvem seus empreendimentos com base na inovação, muitas vezes social ou incremental, de forma a amenizar as demandas socioambientais existentes e contribuir para o ideal do negócio (ELKINGTON; HARTIGAN, 2009).

Ademais, outra característica que assoma os empreendedores é a paixão pelo negócio, não sendo apenas fruto de faturamento e sim algo revelador de sentimento de satisfação. Entretanto, se por um lado a paixão ao desenvolver o negócio influencia na efetivação do mesmo, por outro um empreendedor que baseia seu processo decisório atendendo apenas a paixão pelo empreendimento pode

cometer erros básicos que circundam o planejamento e a gestão empresarial (CAMPELLI; FILHO; BARBEJAT; MORITZ, 2011).

## 2.2 ENTRE A PAIXÃO E A RAZÃO

A temática da paixão retratada em obras literárias no geral de cunho romantizado aflora também em campos multidisciplinares como psicologia, psicanálise e criatividade (BIGNETTI, 2018), assim como em pesquisas que norteiam a área de administração e afins. Entende-se por paixão a ação de adorar, venerar ou ser atraído por algo ou alguém (DICIO, s.d.). No campo do empreendedorismo, o sentido de paixão está conectado ao agente empreendedor, como pode ser observado na pesquisa desenvolvida por Campos (2016) a qual aponta o vínculo com o ato de empreender de forma a estimular ações criativas, e por consequência inovações.

A paixão empreendedora aqui discutida apresenta o sentido de uma inspiração forte positiva que coopera com o vínculo do empreendedor à sua organização, favorecendo a formação de uma identidade organizacional de modo consciente (BARLACH, 2011), diferenciando-se da paixão tradicionalmente utilizada em discursos relacionais afetivos. Ainda de acordo com os achados de Campos (2016), interpreta-se que para haver motivação suficiente à perpetuação do empreendimento, é preciso que haja o sentimento de paixão, assim, de acordo com essa ótica, o empreendedor apesar de enfrentar dificuldades diversas principalmente no momento infante, pode fazer uso da paixão que emerge como propulsora de sentimentos positivos que permeiam a criatividade, promovendo maior “prontidão empreendedora”. Algumas das principais contribuições ao se empreender com paixão norteiam a formulação da identidade pessoal e profissional; a motivação para continuidade do negócio; e a identificação de oportunidades existentes (BIGNETTI, 2018).

Todavia, a paixão em si só não é análoga de sucesso organizacional conforme demonstrado por Campelli et al. (2011). É factível que ao desenvolver um negócio ou qualquer ação com paixão, se tem um aditivo de motivação inerente ao

surgimento de sentimentos positivos intensos, é o que transpassa o campo da psicologia denominado como a realização de um “sonho”. Barlach (2011) complementa afirmando que a racionalidade deve caminhar em consonância com a paixão, podendo esta última ser estimulada inclusive em cursos educacionais.

A obra de Ashor (2012) retrata de maneira efetiva como os sentimentos positivos podem beneficiar na produção e eficiência organizacional. Para o autor, atitudes que gerem felicidade nos permitem maior motivação e por consequência sucesso nas ações, entretanto o mesmo faz um paralelo entre a paixão e disciplina citando a obra cinematográfica do “Zorro”, cujo personagem principal possui em excesso o sentimento de paixão, prejudicando suas ações no combate aos vilões. Expondo essa cena específica, o autor reflexiona como é necessário o equilíbrio entre a paixão e disciplina, clarificando que é preciso muitas vezes caminhar de mãos dadas com o planejamento e a paciência para obtenção do sucesso. Sendo assim, a paixão é entendida no geral como algo positivo, mas salienta-se que esta não emerge como fator singular para o sucesso ou fracasso de empreendimentos. Considerando a dinamicidade do perfil empreendedor, sabe-se que este agente precisa desenvolver competências interpessoais, sociais e reflexivas que lhes permitam fomentar um planejamento estratégico com foco nas demandas existentes (BORBA; MARINHO; ALBERTON, 2018), exigindo também racionalidade nas ações, o que aqui denominada de “razão”.

Assim como os estudos sobre a paixão, a temática da razão também desponta em campos acadêmicos diversos, têm-se como exemplos os trabalhos desenvolvidos pelo pesquisador Guerreiro Ramos (1981) ao entender que razão desempenha um papel fundamental na formação do indivíduo e de organizações, devendo estar presente na sociedade para que possa haver equilíbrio e progresso. Brandão, Vasconcelos e Muniz (2011) reforçam apontando a importância da definição de objetivos, alocação de recursos e o estabelecimento dos caminhos de ação são importantes para a geração de resultados. É por meio da razão que os empreendedores conseguem maior preparo profissional, pessoal e mercadológico para o enfrentamento das dificuldades, assim a elaboração de um plano de negócios, planejamento estratégico, programas de gestão com antecedência e de maneira efetiva contribui para redução dos riscos de falência (SEBRAE, 2014).

Brandão, Vasconcelos e Muniz (2011) averiguam que a racionalidade vai além da produção e distribuição planejada de bens, sendo elencada por diversos teóricos como fundamental para o processo decisório, mas não suficiente para as ações empreendedoras por entender estas abarcam também elementos não lógicos. Tais elementos podem ser nomeados como coragem o que emerge muitas vezes em um ambiente corporativo competitivo e com pressões adversas o que exige um processo de tomada de decisão no curto prazo. O contraponto está na racionalidade limitada, por um lado é relevante o uso de dados e informações confiáveis para uma tomada de decisão, de outra forma quando não se tem esse dado em sua totalidade os elementos não lógicos são acessados para que o empreendedor possa lidar com as inconsistências que se apresentam. Sendo assim, a razão deve estar acompanhada de um processo intuitivo que contribua para tomada de decisão efetiva, para que o receio dos julgamentos quando há ausência de racionalidade não prejudique o andamento das ações (BRANDÃO; VASCONCELOS; MUNIZ, 2011).

Destarte, depreende-se que o equilíbrio entre a paixão e a razão ao empreender é o “estado da arte”, sendo desta forma fundamental que esses agentes busquem constantemente esta consonância objetivando a redução das possibilidades de quebra do empreendimento.

### 2.3 O CAMINHO DAS PEDRAS

No amplo universo do empreendedorismo, pesquisas contemporâneas demonstram uma série de dificuldades enfrentadas por esses agentes. O Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) aponta que em até dois anos o percentual de fechamento de empresas é estipulado em 24,4%, crescendo em até 50% ao se ampliar o horizonte temporal para quatro anos de funcionamento (SEBRAE, 2007). Ainda de acordo com a organização, dentre as principais causas de falência entre os empreendedores estão o planejamento prévio, gestão e comportamento do empreendedor.

Adentrando na esfera do planejamento, a pesquisa de causas *mortis* informa que sua elaboração ao abrir o empreendimento, seguido da gestão efetiva e de políticas governamentais de apoio, são fatores de sobrevivência que emergem. Ademais, Silvina (2008) apresenta a perspectiva da importância do planejamento e do plano de negócios também para o universo dos empreendimentos sociais, elucidando que o processo de financiamento dessas organizações, bem como a gestão pode ser auxiliada pela elaboração do plano de negócios. Depreende-se que apenas a motivação ao abrir o negócio não é em si só fator suficiente de sucesso, devendo haver racionalidade, tempo e disposição no processo de abertura.

No que concerne ao comportamento do empreendedor, cita-se Bignetti (2018) ao adaptar o modelo teórico da experiência de paixão empreendedora apontando que a paixão pode influenciar diretamente no comportamento e na efetividade do empreendedor. Nesse sentido, o Sebrae (2014) destaca que o comportamento do empreendedor pode englobar ações de crescimento profissional como participação de cursos de capacitação e aperfeiçoamento que possam beneficiar o negócio; como também a definição de um planejamento efetivo de ações e o estabelecimento de metas. Ainda nessa linha, Braga (2013) também já havia observado que o comportamento do empreendedor é influenciado pela falta de experiência na área como também pela ausência de conhecimento adequado para fomentar seu negócio. Portanto, o comportamento da liderança, assim como de grupos de indivíduos dentro da organização podem impactar diretamente na produtividade e eficiência das ações (SCHULTZ, 2016). Por conseguinte, nota-se que o comportamento do empreendedor tem relação direta com a forma de gestão empresarial, esta última compreende as ações que são norteadas por princípios e valores ao buscar certo objetivo (CHANLAT, 1999).

O Sebrae (2014) elucida que o conhecimento prévio afeta na manutenção da empresa no mercado, podendo envolver ações como a inovação, busca por parceiros potenciais, fornecedores, oportunidades de mercado, aperfeiçoamento e melhorias constantes na prestação dos serviços ou ofertas de produtos. Desta forma, a gestão nos empreendimentos é abordada por autores diversos como Campelli et al. (2011); Braga (2013); e Gaiotto e Machado (2016), ressaltando sua importância para o sucesso do negócio. Compreendendo que a organização sofre

influência do âmbito externo também a gestão eficiente envolve um processo reflexivo de análise de julgamentos a partir dos comportamentos individuais e valores praticados pelos indivíduos de determinada organização (SCHULTZ, 2016).

Inexiste uma forma única e correta de gerir empresas, pois estas sofrem influências diversas que alteram sua estrutura e ações, sendo assim as organizações devem buscar flexibilidade das ações com intuito de adequação às mudanças ocorridas (SCHULTZ, 2016), a partir do exposto, se entende que ao fomentar um empreendimento, além da paixão é necessária racionalidade em todo processo criativo e burocrático.

### **3 METODOLOGIA**

O presente artigo contempla a abordagem qualitativa em respeito ao objetivo proposto necessitar de maior minudência do pesquisador. Creswell (2010) aponta que a pesquisa qualitativa facilita o maior aprofundamento nos dados, corroborando com Flick (2013) ao expor que é esse tipo de pesquisa possibilita a amplitude na compreensão e a análise dos detalhes obtidos nas respostas, sendo considerada uma abordagem adequada para os fins desta pesquisa. Os meios de investigação utilizados foram a pesquisa de campo em conjunto com a pesquisa bibliográfica. A pesquisa de campo foi efetuada fazendo uso de entrevistas abertas com os empreendedores sociais fundadores, em paralelo a pesquisa bibliográfica contemplou a consulta de livros, artigos, teses e dissertações, configurando-se como múltiplas fontes de pesquisa que deram embasamento teórico a análise dos resultados.

A opção pela entrevista aberta se deu por compreender que o direcionamento da análise deve ser norteado pelas respostas obtidas e não pelas questões formuladas (FLICK, 2013), eliminando desta maneira a limitação das respostas por não haver questões pré-estabelecidas. Foram selecionados seis empreendimentos sociais respeitando os seguintes critérios extraídos da revisão literária: a) finalidade da missão direcionada a geração de benefícios sociais ou ambientais; b) busca ou existência de autossustentabilidade financeira, excluindo-se desse modo as

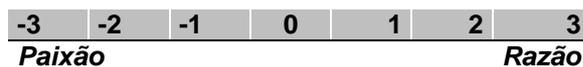
organizações dependentes de doações; c) a presença ou busca por inovações no desenvolvimento de suas ações.

Assim, foram eleitos seis empreendimentos sociais atuantes em áreas distintas: Abra (arquitetura inclusiva); Trilogiabio (ecologia e educação ambiental); Verda (educação socioambiental); Tamboro (educação inovadora); Você Aprende Agora (educação de línguas estrangeiras); e Thiki (educação ética). A quantidade de empreendedores entrevistados foi considerada satisfatória em respeito à característica da abordagem qualitativa não exigir grande número de entrevistas, e sim maior detalhamento nos dados.

O tratamento dos dados obtidos foi efetuado mediante a análise de conteúdo, a qual segundo Bardin (2016), permite ao pesquisador mais certeza e confiabilidade nos resultados por contemplar as fases essenciais de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A pesquisa em campo permitiu visualizar que os empreendedores sociais são motivados essencialmente pela paixão, gerando e fazendo o bem para sociedade. A questão que fica é: até que ponto os empreendedores sociais empreendem com razão? Por meio deste questionamento optou-se pela elaboração de uma régua indicadora a partir dos dados extraídos do referencial teórico, atribuindo-se uma pontuação (*score*) a cada fator.

Foi possível identificar a tendência das dificuldades enfrentadas pelos empreendimentos e posicioná-los de acordo com os *scores* obtidos (Figura 1). Destaca-se que a sinalização de subtração não significa uma tendência negativa, servindo apenas de base classificatória no posicionamento do empreendimento social.

**Figura 1** – Análise entre paixão e razão ao empreender



**Fonte:** Elaborado pela autora (2021).

Os fatores selecionados para análise do posicionamento de cada empreendimento social tiveram como base as causas *mortis* apontadas pela pesquisa do Sebrae (2014), por entender a relevância da organização para o

desenvolvimento do empreendedorismo no país, conforme demonstrado no Quadro 3.

**Quadro 3**– Fatores de Análise de Razão e Paixão ao Empreender

Fatores	Razão	Score	Paixão	Score
Planejamento	Efetivação de um plano de negócios ou estudo prévio antes da abertura. Realização de pesquisa de mercado. Alocação de recursos.	1	Abertura no negócio e posterior adequação as necessidades do mercado. Desconhecimento do mercado. Não alocação de recursos.	-1
Gestão	Programas de gestão estabelecidos. Objetivos definidos.	1	Ações e metas são realizadas no cotidiano, ausência de conhecimento de mercado.	-1
Comportamento Empreendedor	Busca pelo conhecimento prévio. Experiência na área.	1	Aprendizagem concomitante a atuação do empreendimento na sociedade.	-1

**Fonte:** Elaborado pela autora (2021) com base no Sebrae (2014).

Deste modo, foi possível analisar os resultados extraídos das entrevistas coletadas.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A partir da elaboração dos fatores e das suas referidas pontuações foi notável a presença da paixão ao empreender em todos os discursos, entretanto as ações que norteiam o empreendedorismo com razão não estiveram presentes em sua totalidade.

### 4.1 PLANEJAMENTO

Ao analisarmos o fator “planejamento”, nota-se que nem todos empreendedores entrevistados o realizaram de maneira efetiva. Determinados trechos relatam a paixão se sobrepondo ao planejamento prévio e fazendo emergir dificuldades que seriam amenizadas ou inexistentes com dedicação ou preparo do empreendedor. Tal realidade corresponde aos achados de Campelli, Filho, Barbejat e Moritz (2011), ao afirmar que o desenvolvimento de um negócio com base apenas na paixão pode gerar erros na gestão e planejamento empresarial.

Reflete-se que parte dos entrevistados optou inicialmente pela abertura do empreendimento para posterior adequação ou familiaridade com o mercado, o que dificultou o enfrentamento das dificuldades do contexto. Em contrapartida, os trechos da entrevista com a Tamboro apontam um estudo e preparo prévio para abertura do empreendimento, o qual foi responsável pela opção do nascimento já sustentável. Ressalta-se que a Tamboro possui a alta administração gerida por mulheres que enfrentam além das dificuldades tradicionais referentes a quem deseja empreender, as dificuldades relativas ao gênero por se encontrarem em uma área que é essencialmente masculina. Segundo a empreendedora, o planejamento permitiu que o negócio fosse mais bem desenvolvido e assim facilitou o enfrentamento de tais desafios.

Analisando comparativamente a realidade do Você Aprende Agora, observa-se o alto grau motivacional na abertura do empreendimento. Neste caso a motivação despontou fortemente quando o empreendedor decidiu por começar a fornecer aulas de inglês *on-line* e gratuitas no período de recuperação de um acidente de carro, após o acidente o empreendedor refletiu sobre como poderia impactar o mundo e optou por usar o seu conhecimento em línguas para propagar a educação. Segundo o mesmo, tal fato foi a motivação que colocou em prática a ação da instituição. Ressalta-se que os empreendedores sociais buscam a geração de valor social, sendo assim o impacto social que pode ser gerado emerge como fundamentais para decisão de se criar um negócio social (BRAGA, 2013). Ratifica-se que Campos (2016) também considera a paixão pelo negócio essencial para motivação suficiente do empreendedor. O entrevistado salienta ainda que após dois anos foi que começou a se preocupar em angariar meios que lhes permitissem ser autossustentável, até então, os recursos eram retirados da sua renda pessoal.

Tal fato também se fez presente nos discursos dos demais entrevistados. Na realidade da Verda, observa-se que o empreendedor não possuía experiência com empreendimentos sociais e nem conhecimento de mercado, por vezes ele ressalta que pela falta de planejamento e conhecimento enfrentou dificuldades atreladas principalmente à questão da autossustentabilidade. Relembra-se, portanto os estudos de Borba, Marinho e Alberton (2018), ao defenderem o desenvolvimento de competências interpessoais, sociais e reflexivas como fundamentais para um

planejamento estratégico efetivo. Assim como, ressalta-se que o empreendedor social de negócios sociais busca autossustentabilidade, ou seja, meios que lhes permitam atuar sem dependência de terceiros para perpetuação das suas ações (YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2018).

O mesmo aplica-se no Abra, Thiki e Trilogia. Para o fundador do Abra a ideia inicial do empreendimento teve que sofrer alterações que foram realizadas em paralelo com o processo de incubação, tais alterações envolviam no geral a elevação dos custos operacionais das obras realizadas. O empreendedor destaca a busca constante por materiais e formas de operacionalizar as ações que equilibrem qualidade, segurança e custos mais baixos. Em contraponto, o fundador salienta também o estudo que está sendo desenvolvido para adequação de um formato jurídico mais condizente com as ações propostas, transmitindo a ideia de planejamento.

Relativo à Thiki, foi notória a preocupação da entrevistada em visar meios que promovam a autossustentabilidade organizacional, principalmente ao relatar o projeto desenvolvido no Chile que proporcionou receita por determinados períodos contribuindo para perpetuação da organização. Entretanto, a ausência do plano de negócios é factível, o que para Silvina (2008) tem destacada importância no fomento de empreendimentos sociais. A fundadora já possuía um empreendimento social atuante no terceiro setor, e após o lançamento deste empreendimento optou por abrir a Thiki direcionada a educação ética. Assim, a experiência progressiva de negócio contribuiu para que os desafios da Thiki fossem amenizados.

Segundo o fundador do Trilogiabo, o empreendimento surgiu da necessidade de proteção de animais silvestres com base na educação da população e no fomento de ações de resgate. Ademais, o empreendedor que também é docente, já havia observado a carência de vagas para discentes na sua área de atuação, e a partir daí decidiu criar seu empreendimento social refletindo a paixão empreendedora pela causa. O empreendedor destaca as dificuldades principais atreladas à existência de preconceito com o trabalho realizado pela falta de entendimento da sociedade sobre a importância da manutenção de animais em

cativeiros. Ademais, as questões de sustentabilidade financeira e obtenção de parcerias também despontam como dificuldades que poderiam ter sido mais avaliadas a partir de um planejamento efetivo.

#### 4.2 COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Concernente ao comportamento empreendedor, como observado pelo Sebrae (2014), sabe-se que as ações empreendedoras têm impacto direto na forma de gestão organizacional, estando por vezes vinculadas aos fatores de sucesso ou fracasso das empresas. Nesse sentido, autores como Bignetti (2018) destacam também a importância do conhecimento prévio do negócio ou ainda ramo de atuação como fundamentais para amenização das dificuldades.

Considerando a literatura, constatou-se que a maior parte dos entrevistados já possuía conhecimento acerca da área de atuação, entretanto pouco foi notado relativo à familiarização com a aceitabilidade das ações no mercado de atuação. Toma-se como exemplo os casos do Trilogiabio, Abra e Tamboro: no primeiro e segundo casos, a questão cultural emerge como dificuldade, que atrelada à falta de conhecimento e informações da sociedade dificulta o desempenho das ações. No caso do Trilogiabio, a questão cultural e a falta de conhecimento por parte da sociedade sobre os serviços desenvolvidos impactaram negativamente no comportamento e gestão empreendedora, o entrevistado reforça que há preconceito em relação ao resgate de animais silvestres e salienta que após essa percepção passou a desenvolver ações de disseminação do conhecimento.

O Abra também enfrentou dificuldades pela ausência de conhecimento na área de atuação, entretanto buscou se desenvolver por meio de um processo de incubação, buscando conhecimento para seu desenvolvimento conforme é exposto pelo Sebrae (2014); já a Tamboro enfrenta dificuldades principalmente no concernente ao modelo de ensino brasileiro que tem bases conservadoras não convidativas à métodos de ensino inovadores (missão do empreendimento), ademais a área tecnológica por ser essencialmente masculina também se apresentou como desafio para gestão feminina.

A empresa Verda afirma que o movimento do empreendedorismo social era muito novo e por conta disso não tinha conhecimento necessário para manter os negócios potenciais, sendo muitas vezes obrigado a “pivotar”. Diferentemente da Thiki que tinha conhecimento de gestão e sobre o empreendedorismo social por já ter empreendido em uma organização pertencente ao terceiro setor.

A realidade do Você Aprende Agora apresenta convergências com alguns discursos, dentre eles a formação educacional e conhecimentos teóricos na área de atuação do empreendedor como docente, entretanto ao analisar sua fala relativa à falta de percepção de gestão nos momentos inicial, é congruente o fato do comportamento empreendedor não ter sido feito de modo completamente racional, estando envolvido por sentimentos motivacionais determinantes. Nesse sentido, Bignetti (2018) relaciona a experiência e a paixão empreendedora afirmando que a paixão pode influenciar diretamente no comportamento e na efetividade do empreendedor.

Um ponto que não havia sido considerado inicialmente para pesquisa foi o quesito “gênero”. Ao abordar os laços familiares, Maíra Pimentel afirma que a família foi fundamental para estimular a motivação empreendedora, principalmente pelo empreendimento ser focado em uma área que a mesma classifica como “essencialmente masculina”, o que gera certo preconceito e dificuldades na atuação das empreendedoras. O gênero foi apontado na pesquisa de Gaiotto e Machado (2016) como fator determinante de crescimento, e apesar de não está englobando nas causas *mortis*, despontou como desafio.

Ressalta-se que fatores culturais emergiram relacionados com o comportamento empreendedor, como influenciadores do negócio e que a partir de uma pesquisa de mercado ou do conhecimento prévio na elaboração da missão, ações e estabelecimento de metas seria possível maior preparo para administração/gestão.

### 4.3 GESTÃO

Conforme literatura exposta, a gestão dos negócios é essencial para o fomento de empreendimentos principalmente se for planejada com antecedência (SEBRAE, 2014). Sendo assim, o comportamento do empreendedor, a presença ou ausência de planejamento e o perfil deste agente constituem características essenciais na gestão.

Congruente à literatura, todos os empreendedores sociais entrevistados têm em comum a paixão pela missão social desempenhada, paixão esta que influenciou na forma que os negócios foram desenvolvidos. Na Verda, o fundador ressalta que a partir dos aprendizados e erros, conseguiu alcançar a maturidade, ou seja, certa tranquilidade e conhecimentos adequados para gerir o negócio desenvolvendo uma visão mais holística. A partir da experiência pregressa foi possível estabelecer o alinhamento dos objetivos, bem como as ações de longo prazo corroborando com o exposto por Brandão, Vasconcelos e Muniz (2011), ao elucidarem que a gestão efetiva envolve o estabelecimento de objetivos e metas de longo prazo.

Corroborando também com o posicionamento da Thiki, ao afirmar que erros básicos de gestão foram cometidos ao empreender por falta de “expertise e recursos”, relembra-se que o negócio não foi fomentado por meio de um plano e sim pelo conjunto de ideias em colaboração com o aprendizado que já se tinha anteriormente com o estabelecimento de outra organização. Sendo assim, ambos os empreendimentos tiveram benefícios na gestão a partir de erros cometidos anteriormente, e a partir deste conseguem gerir de forma eficiente.

A gestão é apresentada vinculada à formação educacional pelo Abra. Para o empreendedor, não se ensina como gerir uma empresa em instituições educacionais, isso se aprende na prática organizacional. Tal ponto coaduna com a formação do empreendedor que não é voltada para área de gestão, e sim para atividade fim desenvolvida pelo negócio, o que nesse caso é no ramo de arquitetura, entretanto apesar de estar em uma incubadora social, o mesmo ainda salienta que a prática é necessária. Nesse sentido, desponta a necessidade de um ensino voltado para o empreendedorismo, tendo em vista que na sociedade brasileira o modelo

educacional de ensino favorece a criação de funcionários dependentes e não de empreendedores empresários.

Ademais, a gestão de equipes é elencada pelos entrevistados como Você Aprende Agora e a Tamboro. Segundo os empreendedores, gerir uma equipe é um trabalho desafiador, principalmente porque no modelo de organizações do setor 2.5, é necessário remunerar os funcionários adequadamente como também criar meios motivacionais que possam fidelizá-los à organização. O quesito da fidelização também despontou no discurso da Thiki, ao relatar a problemática de motivar equipes que atuam em negócios sociais, pois o alinhamento da missão da organização deve ter igual importância aos aspectos financeiros de acordo com a entrevista.

Foi notório o vínculo existente entre os fatores de análise, sendo possível identificar a interdependência entre os aspectos influenciadores no fomento do negócio. Dar-se como exemplo a ausência de conhecimento tanto por parte do empreendedor como por parte da sociedade em alguns casos como fator determinante no enfrentamento de dificuldades por empreendedores sociais, também se visualizou os aspectos culturais como influenciadores nas ações empreendedoras.

Ressalta-se, entretanto, que a depender da realidade e contexto de atuação, as dificuldades foram moldadas de acordo com o comportamento empreendedor. Os empreendedores que obtiveram maior racionalidade na gestão e planejamento convergiram afirmando que facilitou o enfrentamento das dificuldades de mercado, os demais informaram que a partir da prática e dos erros foram desenvolvendo aprendizado.

## **5 CONCLUSÃO**

O presente artigo procurou analisar as fronteiras da paixão e da razão ao empreender socialmente. Constatou-se que o empreendedor deve ter paixão pela

razão de existir, ou seja, deve se comprometer com sua missão social de forma racional e com motivação suficiente para que haja perpetuação do negócio.

Entre os principais achados encontrados destacam-se que as dificuldades atreladas à gestão, planejamento e comportamento empreendedor foram: financeiras de autossustentabilidade, captação de recursos e parceiros, ausência de conhecimento de mercado e de gestão efetiva, como também o gênero ao empreender.

No concernente a captação de recursos e do processo de autossustentabilidade, nota-se que as organizações que tiveram uma preocupação mais efetiva na fase de planejamento do negócio, apresentaram menor frequência no discurso vinculada às dificuldades financeiras. Assim como o contexto sociocultural que aparece por vezes como dificuldade de atuação das organizações pela falta de aceitabilidade ou conhecimento da sociedade acerca da missão social fomentada. Nessa linha, a pesquisa de mercado em conjunto com o plano de negócios contribui por fornecer ampliação na visão de atuação como também as características do mercado, segmentação e público-alvo.

Apesar de não ter sido considerado, o gênero despontou como dificuldade de atuação de um empreendimento social de educação inovadora por ser administrado por mulheres que atuam em uma área, que segundo a entrevistada, é essencialmente masculina. Fazendo surgir a ideia de dificuldade motivacional no concernente ao comportamento empreendedor, e logo depois a empreendedora afirma o papel positivo que a família agrega no fomento do negócio, estimulando a motivação empreendedora por meio da motivação das ações realizadas.

Outro ponto que merece destaque é o despontamento do preconceito da sociedade brasileira como desafio para manutenção desses empreendimentos. Ora, à primeira vista, julga-se que empreendimentos que têm missão social são livres desse tipo de sentimento, pois a partir deles se tem a geração de benefícios sociais e ambientais, sendo assim relevantes para a emancipação da população. Contudo, o preconceito emergiu por vezes nos relatos coletados não estando condizente com o pensamento exposto, sendo vinculado à falta de conhecimento da população

sobre as ações, negócio e missão social. Ademais, o preconceito também impacta diretamente na divulgação e valorização da marca, como também no processo de arrecadação de recursos.

Considerando esse cenário e com base na literatura, deixa-se como contribuições o fomento de ações elucidativas para população, sobretudo para estudantes, que já devem ter uma base de conhecimento desde os estágios iniciais de ensino, acerca da importância do empreendedorismo social para que se tenha transformações sociais efetivas por meio da geração de valor.

Conclui-se que entre os empreendedores entrevistados, a maior parte das dificuldades enfrentadas se deu pela ausência de equilíbrio entre a razão e a paixão ao empreender, pois em alguns casos a paixão/desejo de abrir um negócio com uma missão social se sobrepôs a racionalidade do processo, principalmente na etapa de planejamento.

Sendo assim, este artigo coopera para percepção dos empreendedores sociais que desejam abrir um negócio, como também os empreendedores que já atuam no mercado, ratificando a importância de processos racionais ao empreender que podem envolver ferramentas administrativas estratégicas como plano de negócios, pesquisa de mercado, pesquisa de satisfação, segmentação de clientes, meios de autossustentabilidade, dentre outros. Tais processos em conjunto com a paixão empreendedora permitem o aumento das chances de sucesso do empreendimento.

Aponta-se como limitação de pesquisa o fato de nem todos os empreendedores contemplarem todas as categorias no discurso de forma clara por se tratar de uma pesquisa aberta, assim como a não possibilidade de generalização dos achados.

Recomenda-se como sugestões de pesquisas futuras a aplicação das causas *mortis* em mais empreendimentos sociais, a fim de realizar um estudo comparativo longitudinal. Sugestiona-se também a adequação das causas *mortis* para organizações do terceiro setor e para empreendimentos sociais essencialmente

femininos com intuito de verificação da variável gênero como influenciador na gestão e governança de empreendimentos sociais.

## REFERÊNCIAS

ACHOR, S. **O jeito Harvard de ser feliz: o curso mais concorrido de uma das melhores universidades do mundo.** São Paulo: Saraiva, 2012.

ARTEMISIA. **Empreendedores.** Disponível em: <<http://artemisia.org.br/empreendedores>>. Acesso em: 15 de out. de 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BARLACH, L. Empreendedorismo ou profissão: Um desafio para orientadores (as). **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 12, n. 1, p. 119-125, 2011.

BARROS, I. C. F.; MADRUGA, L. R. R. G. DA.; ÁVILA, L. V.; BEURON, T. A. Atitude empreendedora na percepção de empreendedores individuais e sociais. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 21, p. 36-45, 2014. Doi: <https://doi.org/10.11606/rco.v8i21.60067>.

BIGNETTI, B. **Análise da influência da criatividade e da paixão empreendedora sobre a intenção empreendedora de estudantes universitários.** 2018. 136 f. Dissertação de Mestrado (Escola de Negócios). Porto Alegre, Brasil.

BRANDÃO, E. A.; VASCONCELOS, G. M. R.; MUNIZ, R. M. Empreendedorismo e Racionalidade. **Revista Pretexto**, v.12, n. 3, p. 47 – 66, 2011. Disponível em: <<http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/670>>. Acesso em: 18 fev. 2021.

BRAGA, J. **Motivações ao empreendedorismo social.** 2013. Dissertação de Mestrado (Faculdade de Economia da Universidade do Porto), FEP, Portugal.

BORBA, J. F. DE.; MARINHO, S. V.; ALBERTON, A. Perfil empreendedor: o caso da mula sem cabeça. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 1, p 226-242, 2018. doi: <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i1.448>.

CAMPELLI, M. G. R.; FILHO, N. C.; BARBEJAT, M. E. R. P.; MORITZ, G. O. DE. Empreendedorismo no Brasil: situação e tendências. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 29, p. 133-151, 2011. doi: 10.5007/2175-8077.2011v13n29p133.

CAMPOS, H. M. O papel da criatividade na mediação do relacionamento entre a paixão empreendedora e a prontidão empreendedora. **Revista Brasileira de**

**Gestão de Negócios**, v. 18, n. 61, p. 457 – 472, 2016. doi:  
<http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v18i61.3010>.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DICIO. **Significado de Paixão**. Disponível em:

<[DRUCKER, P. F. \*\*Inovação e espírito empreendedor\*\*: práticas e princípios. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.](https://www.dicio.com.br/paixao/#:~:text=substantivo%20feminino%20Sentimento%20intenso%20que,paix%C3%A3o%20pela%20m%C3%BAstica%2C%20pelo%20cine ma.></a>. Acesso em 18 fev. 2021.</p></div><div data-bbox=)

ELKINGTON, J.; HARTIGAN, P. **Empreendedores sociais**: o exemplo incomum de pessoas que estão transformando o mundo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ESTIVALETE, V. F. B. DE.; ANDRADE, T. DE.; COSTA, V. F.; FALLER, L. P. Preocupações com a sustentabilidade imbricadas na missão social das organizações: a percepção de empreendedores sociais do Brasil e de Portugal. **Revista de Administração da UFSM**, 9. ed. especial, 08-24, 2016. doi:  
<http://dx.doi.org/10.5902/1983465921548>.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Pensa, 2013.

GAIOTTO, S. A. V.; MACHADO, H. P. V. Uma abordagem sobre determinantes e dificuldades de crescimento de pequenos empreendimentos sociais. In: Encontro de Estudo sobre empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – EGEPE. **Anais...** Rio Grande do Sul, RS, Brasil, 9, 2016.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1981.

MARIANO, S.; MAYER, V. F. **Empreendedorismo**: fundamentos e técnicas para criatividade. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista FAE**, v. 7, n. 2, p. 9-18, 2004. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/416>. Acesso em: 03 out. de 2018.

SEBRAE - Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

\_\_\_\_\_. **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida.** 2014. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br>. Acesso em: 10 de nov. de 2018.

SCHUTZ, G. **Introdução à gestão de organizações.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SCHUMPETER, J. **Theories of economic development.** Massachusetts: Cambridge, 1934.

SILVINA, A. R. **Proposta de plano de negócios para empreendimentos sociais.** Disponível em: [http://www.genesis.pucrio.br/media/biblioteca/Proposta\\_de\\_Plano\\_de\\_Negocios.pdf](http://www.genesis.pucrio.br/media/biblioteca/Proposta_de_Plano_de_Negocios.pdf). Acesso em: 10 de nov. de 2018.

YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS. (2018). **O que são Negócios Sociais?** Disponível em: <http://www.yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais>. Acesso em: 10 de nov. de 2018.

VIEIRA, P. (2012). **O que é a missão para uma empresa?** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-missao-para-uma-empresa/67342>. Acesso em: 21 de out. de 2018.