

EMPREENDEDORISMO É TUDO IGUAL? PARTICULARIDADES DO CICLO DE VIDA NO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

IS ENTREPRENEURSHIP ALL THE SAME? PARTICULARITIES OF THE LIFE CYCLE IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Larissa Lehmen

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC-RS

larissalehmen@gmail.com

Maira Petrini

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC-RS

maira.petrini@puccrs.br

Ana Clara Souza

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC-RS

clara.ufc@gmail.com

Submissão: 13/10/2021

Aprovação: 07/06/2023

RESUMO

Empresas sociais são aquelas que buscam resolver problemas sociais ou ambientais através de um negócio. Tais empresas assumem a dupla missão de gerar um impacto positivo para a sociedade ao mesmo tempo em que buscam garantir sustentabilidade financeira. A partir disso, a empresa social se diferencia de empresas tradicionais e passa por diferentes fases em seu ciclo de vida. Este estudo busca analisar as fases do ciclo de vida de uma empresa social, considerando que compreendê-las é relevante para o avanço do campo. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com especialistas, membros de organizações dinamizadoras de impacto e, também, com empreendedores sociais de setores diversos. Os resultados apontam que há quatro fases no ciclo de vida de uma empresa social: ideação, validação, crescimento e maturidade. Cada fase possui características próprias que precisam ser sucedidas para passar para fase seguinte, caso contrário, será necessário fazer ajustes no modelo de negócio.

Palavras-chave: Fases do Ciclo de Vida. Empresas Sociais. Empreendedorismo Social. Negócios de impacto.

ABSTRACT

Social enterprises are those that seek to solve social or environmental problems through a business. They have the dual mission of generating a positive impact on society while being financially sustainable. Therefore, social enterprises differ from traditional businesses and go through different phases in their life cycle. Thus, this study seeks to analyze the phases of the life cycle of a social enterprise due to its relevance to the field. To this end, exploratory research

of a qualitative nature was conducted. The data are collected through interviews with experts who are members of organizations that drive impact and also with social entrepreneurs from various sectors. The results indicate that there are four phases in the life cycle of a social enterprise: ideation, validation, growth, and maturity. Each phase has its own characteristics that need to be succeeded in order to move on to the next phase, otherwise it will be necessary to make adjustments to the business model.

Key-words: Life Cycle Stages. Social Enterprises. Social Entrepreneurship. Impact Business.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo social é um tipo de empreendedorismo que envolve o processo do uso inovador na combinação de recursos para buscar oportunidades de catalisar mudanças sociais e atender necessidades sociais (DEES, 1998; MAIR; MARTÍ, 2006). O empreendedorismo social tem implicações no sistema econômico ao criar mercados, validar novos modelos de negócios e redirecionar recursos para problemas sociais negligenciados (SANTOS, 2012). Por ser um campo em desenvolvimento intenso nos últimos anos, a literatura sobre o tema apresenta perspectivas diversas. Tal profusão de compreensões contribui para a constante busca de melhor entendimento conceitual e prático. A exemplo desse esforço, Doherty, Haugh e Lyon (2014) identificam que as empresas sociais buscam a dupla missão de ter um propósito social e de alcançar a sustentabilidade financeira. Portanto, essas empresas não se enquadram em completo nas categorias e características convencionais de organizações privadas, públicas ou sem fins lucrativos. Neste hibridismo de buscar a dupla missão de propósito social e sustentabilidade financeira (COMINI; BARTKI; AGUIAR, 2012; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014;), o primeiro centra-se em contribuir para a solução de problemas da sociedade, como a pobreza. Isso se dá por meio da identificação de oportunidades e criação de novos tipos de serviços e produtos para a comunidade (PETRELLA; RICCHEZ-BATTESTI, 2014; MARTÍNEZ *et al.*, 2019), associando o papel social à estratégia da empresa (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020). Caciatori Júnior e Teixeira (2021), a partir de uma revisão de estudos anteriores sobre o relacionamento de finanças empresariais com empreendedorismo social, sustentável e ambiental reforçam a necessidade de maior atenção a essa questão, visto que ainda são incipientes em publicações acadêmicas.

Considerando os pontos destacados, ressalta-se que as empresas sociais passam por diferentes fases de desenvolvimento, com vistas ao cumprimento da dupla missão até alcançarem a maturidade do negócio e se estabelecerem no mercado (OLIVEIRA; FUKAYAMA, 2019). Esses caminhos compõem o aquilo que será considerado neste estudo como ciclo de vida do empreendimento.

O ciclo de vida de uma empresa convencional inicia na identificação de um problema (LIMEIRA, 2018) e na busca por soluções através de uma ideia de negócio (VASCONCELOS; LEZANA, 2012) e passa pela criação de um modelo de negócio que valide essa ideia (SEN, 2007; LIMEIRA 2018, OLIVEIRA; FUKAYAMA, 2019). Por fim, o empreendedor busca escala e recursos para crescimento da empresa (CREMONEZZI *et al.*, 2013) com o objetivo de encontrar espaço no mercado e garantir impacto social (LIMEIRA, 2018). No caso das empresas sociais, conforme segue, é possível identificar alguns esforços gerais na literatura sobre ciclos de vida dessas empresas. Sen (2007) descreve as fases das empresas sociais em que a Ashoka (organização internacional com foco em empreendedorismo social) apoia e investe. Já Vasconcelos e Lezana (2012), apresentam um modelo de ciclo de vida aplicando-o a empreendimentos sociais e o divide em cinco etapas de evolução. Seguindo lógica similar, Cremonezzi *et al.* (2013) indicam as fases do ciclo de vida para uma empresa social, ressaltando a atuação dos atores do ecossistema de investimento de impacto social nessas empresas. Limeira

(2018) entende que o ciclo de vida de um negócio de impacto pode ser dividido em cinco fases, conforme estruturas convencionais. Já na análise realizada por Oliveira e Fukayama (2019), considerando centralmente o aspecto da governança, o ciclo de vida das empresas sociais pode ser observado em quatro fases. Oliveira Filho e Izzo (2019) observaram que as empresas sociais de tecnologia escalável também possuem as mesmas fases e estágios de desenvolvimento de outros negócios de tecnologia. As especificidades das fases elencadas nos estudos destacados são apresentadas na seção de referencial teórico.

Dessa forma, a partir dos trabalhos citados acima, temos que ciclos de vida de empresas convencionais são aplicados a empresas sociais com vistas a discutir outro fenômeno, como no caso dos exemplos sobre governança e tecnologia. Nesse sentido, entende-se a relevância de questionar o sentido dessa transferência de padrões de empresas convencionais para empresas sociais, considerando as peculiaridades destas últimas. Para Ashta (2019), o conceito de ciclo de vida de uma empresa é flexível às suas particularidades, portanto, as empresas sociais deveriam configurar um ciclo de vida que lhes é peculiar. A jornada dos empreendedores que buscam o modelo de negócios com impacto social e ambiental é ainda mais árdua e desafiadora quando comparada com as empresas tradicionais, pois o tempo necessário para atingir a sustentabilidade econômica e socioambiental são mais longos e a necessidade de inovação mais urgente (GORINI; TORRES, 2019). Estas particularidades tornam relevante analisar as fases do ciclo de vida das empresas sociais na jornada do empreendedor. Oliveira e Fukayama (2019) apontam que, apesar de passarem pelas mesmas fases de uma empresa tradicional, as empresas sociais lidam com maior complexidade para convergir o modelo de negócio com o impacto positivo. Dessa forma, com base na literatura revisada, este artigo tem como objetivo identificar *como podem ser compostas as fases do ciclo de vida de uma empresa social*.

A partir da análise da literatura de pesquisas que investigaram empresas sociais utilizando as fases do ciclo de vida propostas originalmente para empresas convencionais, este artigo propõe um modelo de quatro fases do ciclo de vida de uma empresa social - ideação, validação, crescimento e maturidade. O modelo proposto serviu de guia para a investigação realizada em campo. O artigo busca contribuir com os esforços para definição dos ciclos de vida de empresas sociais ao mergulhar no campo empírico e pôr em evidência as fases que têm mais representatividade entre os autores. Nesta proposição, o modelo é cíclico e as fases se sobrepõem e vão se renovando à medida em que a empresa vai ajustando o seu modelo de negócios.

Este artigo está estruturado partindo desta introdução, na qual o tema de investigação é apresentado e justificado. Na sequência, o referencial teórico destaca pesquisas e discussões no campo do empreendedorismo social e sobre as fases do ciclo de vida de uma empresa social. As demais seções apresentam os procedimentos metodológicos, análise e discussão dos resultados. O artigo é concluído nas considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Empreendedorismo Social

Apesar de ser um tema bastante discutido na contemporaneidade, ainda não há um consenso quanto ao que pode ser compreendido como empreendedorismo social (NICHOLLS, 2010; SAEBI, et al., 2019). Na tentativa de abarcar essa abrangência, as definições desse conceito, geralmente, são amplas. Todavia, apesar de esforços anteriores, o termo foi popularizado apenas em 2006, com a entrega do Prêmio Nobel a Muhammad Yunus (BAGGENSTOSS; DONADONE, 2013; BARKI 2015), com isso, surgiu uma nova visão em relação aos negócios sociais (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014). Yunus foi o fundador do Grameen Bank, banco de microcrédito em Bangladesh, que inovou no setor de

microfinanças com o propósito de auxiliar a comunidade a combater a pobreza por meio da concessão de empréstimos a mulheres de baixa renda (YUNUS, 2010).

Ainda como esforços delimitadores do tema, podemos destacar a contribuição de Mair e Martí (2006), que definem empreendedorismo social como o processo do uso inovador da combinação de recursos para catalisar mudanças sociais e atender necessidades sociais. Já Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) conceituam o termo como um processo de inovação, criação de valor que ocorre dentro ou através dos setores sem fins lucrativos, comerciais ou governamentais. O termo empreendedorismo social surgiu como uma nova expressão para descrever o trabalho em prol da comunidade, conforme Shaw e Carter (2007), podendo também assumir a forma de organizações públicas, voluntárias ou empresas que possuem o foco social ao invés do lucro. Adicionalmente a essas definições, conforme pontuado, tem-se o desafio do hibridismo que permeia as empresas sociais com vistas ao atendimento de uma dupla missão com foco em propósito social e sustentabilidade financeira (COMINI; BARTKI; AGUIAR, 2012; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014).

Além da profusão conceitual sobre o conceito de empreendedorismo social tem-se, nessa complexidade, outras terminologias. Organizações que visam contribuir para o bem-estar da sociedade através de soluções para problemas socioambientais, com sustentabilidade financeira, são classificadas a partir de termos, tais como: negócios sociais, inclusivos, socioambientais, de impacto social, de impacto de periferia, e empreendimentos sociais (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020). Esses termos podem variar nas diferentes partes do mundo (GONÇALVES; CARRARA; SCHIMITTEL, 2016) e podem ser explicados, principalmente, pela variedade de contextos nos quais essas empresas se encontram (ROSOLENI; TISCOSKI; COMINI, 2014).

Para Marquez *et al.* (2009) os negócios inclusivos têm o objetivo de mudar o *status quo* a partir da inclusão social de pessoas de baixa renda como resultado do empreendimento, considerando, além de consumidores, também fornecedores e distribuidores. No Brasil, o termo mais utilizado é “negócio de impacto social” (NIS), Segundo Barki (2015), os NIS visam gerar impacto social e retorno financeiro a partir da oferta de produtos ou serviços que diminuam a vulnerabilidade da população de baixa renda. Para Petrini, Scherer e Back (2016), além da oferta de produtos e serviços, os negócios de impacto social podem também incluir indivíduos e grupos a fim de solucionar demandas relacionadas a problemas da sociedade. Já a Pipe Social (2019), organização atuante no campo, salienta que esses negócios atuam numa lógica de mercado ao mesmo tempo que se comprometem a medir o impacto social e ambiental que geram, nesse processo, conforme a jornada empreendedora vai avançando no ciclo de vida da empresa, o negócio aprimora a efetividade do impacto gerado.

Segundo Barki, Rodrigues e Comini (2020), os NIS ganham força no meio acadêmico e nas ações práticas por representarem uma alternativa de aliar o terceiro setor com o seu propósito social e o segundo setor com a sua lógica de mercado, a partir da resignificação de que negócios podem buscar uma sociedade mais justa. Porém, a jornada dos empreendedores que buscam o modelo de negócios com impacto social e ambiental é ainda mais árdua e desafiadora quando comparada com as empresas tradicionais. Nos NIS, o tempo necessário para atingir a sustentabilidade econômica e socioambiental é mais longo e a necessidade de inovação mais urgente (GORINI; TORRES, 2019). Esse contexto reforça a relevância dos esforços para compreensão das fases do ciclo de vida das empresas sociais e suas particularidades nessa jornada.

Fases do ciclo de vida de uma empresa social

Segundo Oliveira e Fukayama (2019), a empresa social passa por diversas fases de desenvolvimento até alcançar a maturidade do negócio e se estabelecer no mercado em que está inserida. Assim, as empresas sociais têm um ciclo de vida que engloba as fases do seu

desenvolvimento ao longo do tempo com seus respectivos desafios e barreiras (LIMEIRA 2018).

Sen (2007) descreve as fases das empresas sociais em que a Ashoka apoia e investe. Segundo esse autor, a Ashoka reconhece quatro fases no ciclo de vida de empresas sociais e atua a partir da segunda fase. Na primeira fase, chamada de **apreciação**, o empreendedor começa a entender os conceitos do campo e desenvolve habilidades empreendedoras. Na segunda fase, chamada de **conceito e lançamento do projeto piloto**, o empreendedor visa a criação de um piloto de uma solução inovadora de um problema social. A fase seguinte é a de **sucesso e desenvolvimento**, em que a empresa social vira referência no mercado nacional ou internacional através da solução criada. Por fim, a última fase do ciclo de vida, é o **impacto global**, quando a empresa conta com soluções acessíveis de forma global.

Avançando nessa perspectiva, Vasconcelos e Lezana (2012) apresentam um modelo de ciclo de vida dos empreendimentos sociais e o divide em cinco etapas de evolução: **ação social, associações, visibilidade social, rede social e representatividade social**. Na primeira etapa, ação social, o foco está na busca de soluções para problemas sociais, enquanto a gestão do empreendimento é feita de forma rudimentar com as despesas custeadas pelo empreendedor. Na etapa associação, o objetivo é a formalização do empreendimento e a busca de investimentos, apesar da grande disputa no mercado de financiamentos. Seguindo, na terceira etapa, chamada visibilidade social, o foco é captar e gerenciar recursos financeiros, humanos e materiais por meio de ações bem planejadas e eficazes. Na etapa de rede social, as ações e representações do empreendimento são expandidas na esfera local e regional. Na última etapa, representatividade social, há um grande nível de desenvolvimento na empresa e sua influência extrapola os limites do país onde está sediada.

Segundo esforço similar, Cremonuzzi et al. (2013) indicam as fases do ciclo de vida de uma empresa social e a atuação dos atores do ecossistema de investimento de impacto social nessas empresas. A fase inicial é a **ideia**, em que o empreendedor está no processo de abertura da empresa e busca o melhor modelo de negócio para seu projeto. Nesse momento, as incubadoras avaliam os projetos e oferecem estrutura para que ele se torne realidade. O **desenvolvimento do negócio** é a fase seguinte, no qual o modelo é testado e adaptado para maior escala e as aceleradoras são quem auxiliam o empreendedor na busca de crescimento rápido para que a empresa esteja preparada para receber investimentos. A partir disso, começam as fases de **negócios**. A fase 1 corresponde ao momento em que o modelo de negócios está consolidado, estruturado e testado no mercado e apto a receber investimento *Venture Capital* (VC), que é um investimento inicial de risco para o investidor, mas que aposta no potencial do negócio. Na fase 2 do negócio, a empresa está com bom faturamento e busca mais escala e crescimento. O investimento é do tipo *private equity*, em que o investidor compra ações das empresas mais consolidadas para fins de escala visando lucratividade. A fase **negócio de sucesso** é a final, em que a empresa possui muito sucesso e chega ao IPO (*Inicial Public Offering*) que é a oferta pública de ações para ser negociadas em bolsa. Segundo os autores, poucos negócios chegam nessa fase e, no caso de empresas sociais, nenhuma chegou a esse patamar.

O estudo realizado por Limeira (2018) apresenta o ciclo de vida de um negócio de impacto e o divide em cinco fases, sendo elas **ideação, arranque, crescimento, maturidade e transformação**. A fase inicial de ideação é o momento em que o identifica um problema social, cria uma ideia de negócio e realiza a validação dessa ideia através de um teste-piloto. Na fase de arranque, o empreendedor elabora o modelo de negócio, busca recurso e apoio de incubadoras e investidores e lança o produto ou serviço no mercado. A terceira fase é a de crescimento, em que o modelo de negócio é refinado, identificam-se oportunidades e estratégias de crescimento e buscam-se investimentos para maior escala e impacto. Nessa fase, o negócio está preparado para crescer em termos de recursos humanos, tecnológicos e financeiros. Na fase

de maturidade o modelo de negócios é otimizado para manter superávit e impacto social, apesar do potencial de crescimento ter reduzido devido à saturação do mercado. Com isso, a empresa precisa buscar novos clientes em outros segmentos da população ou região ou diversificar sua oferta de produtos ou serviços. Por fim, a última fase é de declínio ou transformação em que o empreendedor precisa alterar o modelo de negócios (pivotar) ou sair do mercado caso o seu negócio falhe.

São quatro as fases do ciclo de vida das empresas sociais conforme percebido por Oliveira e Fukayama (2019), considerando a perspectiva de governança. A ideia é que a fase inicial está ligada à **concepção do negócio** e possui concentração de tomada de decisão no empreendedor. A segunda fase é a **validação**, em que as premissas iniciais já estão confirmadas, o modelo de negócio está em desenvolvimento e a tomada de decisão continua no empreendedor. O **desenvolvimento** é a terceira fase do ciclo de vida, na qual o negócio está em desenvolvimento com responsabilidades difusas entre a equipe. A última fase é a de **expansão**, em que marca a consolidação, crescimento e formação de fóruns de gestão da empresa. Os autores apontam que, apesar de passarem pelas mesmas fases de uma empresa tradicional, as empresas sociais possuem maior complexidade em convergir o modelo de negócio com impacto positivo.

No que tange ao foco na tecnologia, segundo Oliveira Filho e Izzo (2019), as empresas sociais de tecnologia escalável também passam pelas mesmas fases e estágios de desenvolvimento de outros negócios de tecnologia. A partir disso, os autores dividem o ciclo de vida em três estágios, sendo o primeiro o estágio **startup**, no qual a empresa passa pela concepção do negócio, pois deixa de ser apenas uma ideia e começa a testar o seu produto ou serviço. Nessa fase, o time empreendedor precisa entender quais são as suas paixões, motivações e talentos para ter sucesso, além de superar o desafio de aceitação de mercado e de recursos escassos. O segundo estágio é o de **crescimento**, em que há aceitação mínima do mercado com alguns clientes conquistados. Os desafios são entender se o negócio é financeiramente viável para garantir uma margem saudável e se os produtos ou serviços têm o potencial de atingir escala. O último estágio é o **scale up**, no qual a capacidade de sobrevivência da empresa é comprovada e procura-se melhorar a produtividade e diversificar o portfólio de produtos. Segundo os autores, dependendo dos estágios de vida da empresa social e de suas características, o tipo de financiamento pode variar.

Com base na literatura revisada, foi realizada uma análise comparativa buscando identificar sobreposições e complementaridade entre os autores, conforme Quadro 1. Nesse quadro, cada fase do ciclo de vida da empresa social está sombreada com uma cor que relaciona as características e desafios, possibilitando a comparação entre autores. As fases de apreciação (SEN, 2007), ação social (VASCONCELOS; LEZANA, 2012), ideia (OLIVEIRA; FUKAYAMA, 2019; CREMONEZZI et al., 2013) e Ideação (LIMEIRA, 2018) se referem à fase inicial de identificar um problema social, buscar uma solução para este problema e entender qual o melhor modelo de negócios para a ideia de negócio. As fases de conceito, lançamento do projeto piloto (SEN, 2007), associação (VASCONCELOS; LEZANA, 2012), validação (OLIVEIRA; FUKAYAMA, 2019), estágio *startup* (OLIVEIRA FILHO; IZZO, 2019), desenvolvimento do negócio (CREMONEZZI et al., 2013) e arranque (LIMEIRA, 2018) têm em comum a concepção do modelo de negócios e a validação do mesmo. As fases de visibilidade social (VASCONCELOS; LEZANA, 2012), desenvolvimento (OLIVEIRA; FUKAYAMA, 2019), estágio crescimento (OLIVEIRA FILHO; IZZO, 2019), fase 1 do negócio (CREMONEZZI et al., 2013) e crescimento (LIMEIRA, 2018) objetivam atrair investimentos para desenvolver o negócio através do crescimento da empresa. As fases de sucesso e desenvolvimento (SEN, 2007), rede social (VASCONCELOS; LEZANA, 2012), expansão (OLIVEIRA; FUKAYAMA, 2019), estágio *scale up* (OLIVEIRA FILHO; IZZO, 2019), fase 2 do negócio (CREMONEZZI et al., 2013) e maturidade (LIMEIRA, 2018)

envolvem a consolidação e a otimização do modelo de negócio para manter, ao mesmo tempo, o superávit e o impacto social. As fases de impacto global (SEN, 2007) representatividade social (VASCONCELOS; LEZANA, 2012) e negócios sucesso (CREMONEZZI et al., 2013) indicam negócios de muito sucesso com níveis globais de desenvolvimento. Por fim, o declínio ou transformação (LIMEIRA, 2018) indicam a fase de pivotagem do modelo de negócios ou saída do mercado.

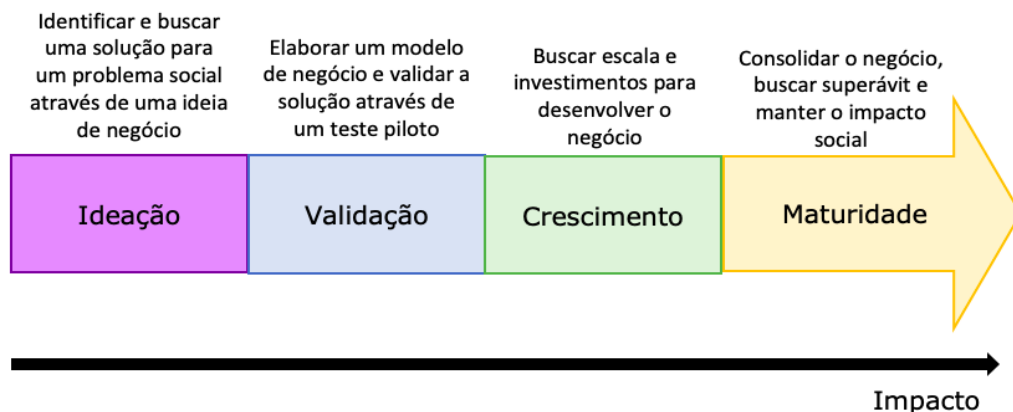
Quadro 1 - Comparativo das fases dos ciclos de vida de empresas sociais, encontradas na literatura

Sen (2007)	De Vasconcelos e Lezana (2012)	Oliveira e Fukayama (2019)	De Oliveira Filho e Izzo (2019)	Cremonezzi et al. (2013)	Limeira (2018)
Apreciação	Ação social	Ideia	Estágio startup	Ideia	Ideação
Conceito, lançamento do projeto piloto	Associação	Validação	Estágio crescimento	Desenvolvimento do negócio	Arranque
Sucesso e desenvolvimento	Visibilidade social	Desenvolvimento	Estágio scale up	Fase 1 do negócio	Crescimento
Impacto global	Rede social	Expansão		Fase 2 do negócio	Maturidade
	Representatividade social			Negócio de sucesso	Declínio ou transformação

Fonte: dados da pesquisa.

A partir desta análise, é proposto um modelo de quatro fases do ciclo de vida de uma empresa social (Figura 1). Das seis fases encontradas na literatura, as quatro escolhidas são as que alcançam mais representatividade entre os autores.

Figura 1 - Fases do ciclo de vida de uma empresa social



Fonte: dados da pesquisa.

O ciclo de vida inicia na fase de *ideação* com o objetivo de identificar e buscar uma solução para um problema social através de uma ideia de negócio. A fase seguinte é a *validação*, em que o empreendedor social elabora um modelo de negócio e valida a solução através de um teste piloto. Na fase de *crescimento*, o propósito é buscar escala e investimentos mais robustos para desenvolver o negócio. Por fim, a fase de *maturidade*, é aquela na qual o negócio busca se consolidar no mercado com superávit e grande impacto social. Ao avançar nas fases do ciclo de vida, a empresa aumenta o seu impacto social e ambiental, quanto mais madura a empresa, maior alcance do seu impacto positivo. Além disso, cada fase apresenta desafios que são intrínsecos a ela e que o empreendedor precisa estar motivado a superar para poder seguir e se desenvolver no ciclo de vida da empresa social.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder à questão de pesquisa, foi realizada uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa. A pesquisa exploratória é utilizada quando a temática é pouco explorada (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013) e tem como propósito tornar mais explícito e propor maior familiaridade o fenômeno a ser estudado (GIL, 2017). Esse mesmo método é utilizado na pesquisa de Vasconcelos (2012), sobre as fases do ciclo de vida de empresas sociais e, também, nas pesquisas de empreendedorismo social de Shaw e Carter (2007), Germak e Robinson (2014) e Pacut (2020). Segundo Stephan e Drencheva (2017), os estudos qualitativos fornecem uma melhor compreensão sobre motivações dos empreendedores sociais.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa parte de questões amplas que vão se definindo à medida em que o estudo se desenvolve, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes das situações em estudo e a partir de dados descritivos sobre pessoas e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada. Dentro desse processo, o pesquisador tem um papel fundamental, pois a pesquisa qualitativa trata-se de um trabalho no qual que é necessário o uso da intuição, imaginação e experiência do pesquisador (MARTINS, 2004) para compreender e interpretar fenômenos que são tarefas presentes na produção de conhecimento (NEVES, 1996). Para este estudo, entende-se que o campo de pesquisa ainda é vasto e pouco explorado, motivo pelo qual a escolha de um método exploratório de caráter qualitativo mostra-se adequada.

Segundo Gil (2017), para proporcionar maior credibilidade à pesquisa, deve-se realizar triangulação de dados. A triangulação proporciona um conhecimento adicional, contribuindo para a qualidade da pesquisa ao se usar diferentes perspectivas sobre o tema que está sendo estudado (FLICK, 2012). Assim, o uso de dados complementares compensa distorções e unilateralidades que podem ocorrer ao usar apenas um meio de coleta de dados (STEINKE, 2004). Nesta pesquisa, a triangulação ocorre a partir do uso de diferentes fontes de dados (primários e secundários) e diferentes perfis de respondentes nas entrevistas. O primeiro perfil são os especialistas membros de organizações dinamizadoras de impacto que apoiam o empreendedorismo social; o segundo perfil são empreendedores sociais de diferentes setores. O critério de seleção utilizado para os membros das organizações foi não probabilístico e por especialidade. Segundo Nique e Ladeira (2015), a amostragem de especialistas é muito utilizada em pesquisas exploratórias e é aquela em que os representantes das amostras têm um conhecimento específico e profundo da área de estudo e por isso são selecionados. Os especialistas entrevistados são membros de organizações dinamizadoras de impacto, como institutos, aceleradoras e parques tecnológicos que apoiam negócios de impacto. Segundo o Instituto de Cidadania Empresarial – ICE (2021), dinamizadores de impacto são organizações especializadas que facilitam, conectam e apoiam a parceria entre oferta e demanda de capital, assim como monitoram, avaliam, e qualificam a construção do ecossistema de impacto.

A partir da coleta de dados com especialistas, foi realizada a seleção da amostra de empreendedores através do procedimento bola de neve, ou *snowball*, em que os especialistas indicaram os empreendedores a serem entrevistados. O procedimento bola de neve é um tipo de amostragem não probabilística que utiliza cadeias de referência e é muito utilizada em estudos exploratórios (VINUTO, 2014). O pesquisador acessa informantes através de indicação e informações de contato que são fornecidas por outros informantes (NOY, 2008). A coleta e a análise de dados foram realizadas de forma interativa, acontecendo simultaneamente, assim, as questões das entrevistas foram ajustadas na medida que se tinha mais informações do campo. O período da coleta de dados iniciou em janeiro de 2021, estendendo-se até maio de 2021. Foram entrevistados seis especialistas de diferentes regiões do Brasil que fazem parte de parques tecnológicos, aceleradoras, institutos e organizações dinamizadoras de impacto, estes estão codificados nas falas como “ESP”. Adicionalmente, foram entrevistados treze empreendedores de diferentes regiões do Brasil atuantes em empresas sociais de diversos

setores e em diferentes fases do ciclo de vida. Nesse segundo grupo, as pessoas ouvidas foram codificadas nas falas conforme o setor de atuação do negócio: agricultura “AGR”, alimentação “ALI”, ambiental “AMB”, educação “EDU”, moradia “MOR”, saúde “SAU” e varejo “VAL”).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando os elementos indicados na Figura 1, como fases do ciclo de vida de uma empresa social, os dados foram analisados de maneira mais detalhada indicando nuances apresentadas pelos empreendedores sociais ouvidos, em diálogo com a literatura apresentada nesta pesquisa. A análise das fases resulta na Figura 2, na qual estão representadas as fases do ciclo de vida de uma empresa social, com sobreposições e indicando o momento de ajustes e pivotagens pelos quais passam os empreendedores sociais, desde a ideação até a maturidade

Ideação

A ideação é a fase inicial, na qual o empreendedor está disposto a resolver um problema social a partir de um negócio. Neste momento, o empreendedor identifica um problema na sociedade e busca soluções para resolver este problema. Como observado por Oliveira e Fukayama (2019), esta fase inicial está ligada à concepção do negócio e concentra a tomada de decisão no empreendedor.

Pega muito mais no cerne, para identificar o problema, a questão de fato desenhar um modelo de negócio mais refinado (ESP_3).

Além de identificar qual o problema, conforme ressaltou o ESP_3, verifica-se que é necessário validar e verificar se este problema é legítimo ou não. Isso é feito através de pesquisa de campo, em que o empreendedor conversa com os possíveis usuários para se aprofundar e compreender melhor qual o problema que quer resolver, conforme destacado por outros entrevistados:

Acho que meus primeiros 2 anos foi de ideação, de entender mesmo o que eu estava fazendo (EDU_1).

Surgiu nessa ideia do problema, assim, primeiro a gente pensou muito no problema, o problema dos resíduos, o impacto desses resíduos, e a questão de que falta muito educação ambiental, com relação às pessoas disso (AMB_1)

E aí, a nossa ideia inicial, depois de duas, três semanas, ela meio que desapareceu e se transformou em outra. Por quê? A gente foi se aprofundando no mercado, porque durante o desafio foi algo muito rápido e a gente não teve como conversar com tantas pessoas. E aí a gente começou a conversar com motoboys, entregadores, empreendedores, consumidores, e a gente viu algo bem negativo no mercado de delivery nacional (ALI_1).

A partir dos relatos, observa-se que os empreendedores dedicam bastante tempo no processo de ideação, especialmente quando não têm claro o que estão concebendo. À medida em que vão se aproximando mais do problema que os inquieta, essa fase vai se desenvolvendo de maneira mais fluída. Conforme ressalta Sen (2007), na primeira fase, que o autor classifica como apreciação, é o período no qual o empreendedor desenvolverá a sua compressão sobre os conceitos do campo; a partir disso, desenvolve habilidades empreendedoras. É relevante considerar que quando se trata de negócios que já nascem com uma preocupação voltada ao social ou ao ambiental, os desafios sociais podem se apresentar bastante complexos para sistematização. Após identificar o problema, alguns empreendedores relataram a busca por entender qual a melhor solução e como estruturar essa ideia em um negócio de impacto social.

A gente tá bem na fase inicial, a gente já sabe qual o problema que a gente quer solucionar, a gente já meio que sabe o impacto que a gente quer, mas a gente tá desenvolvendo toda a metodologia do negócio. Inclusive eu tenho uma reunião amanhã pra a gente fechar a nossa primeira metodologia e rodar o nosso primeiro MVP - Mínimo Produto Viável (ALI_1).

A fase de Ideação, que foi o ano de 2019, em que a gente, de fato, entendeu o modelo de negócios que fez sentido pra gente, o modelo de negócios que a Vivenda utilizava. Aí, o primeiro semestre foi o momento de olhar se fazia sentido pra população local, né, ainda na fase de Ideação, porque eu não tinha feito nenhuma reforma. Então, a gente foi fazer pesquisa de campo pra entender. Na pesquisa, a gente identificou, a gente pesquisou umas oito comunidades, mais ou menos, e nessas pesquisas a gente identificou que, de fato, esse modelo de negócios entregaria valor porque as dores eram as mesmas do pessoal de São Paulo. Então, entendendo que "ah, então vai dar certo, o modelo de negócios é esse, agora vamos fazer nascer a empresa", aí vamos lá ver jurídico, contábil, etc., fizemos nascer a empresa. Nome, registro, o registro de marca, etc., pronto, nascemos, Ideação, tiramos do papel. (MOR_1)

Na fase de ideação, os empreendedores, além de alcançarem um problema e uma solução, precisam se estruturar como uma empresa social. Adicionalmente, alguns empreendedores têm dificuldades quanto à gestão. Esta fase é nomeada por Vasconcelos e Lezana (2012) como “ação social”, os autores entendem que neste momento o foco está na busca de soluções para problemas sociais e a gestão do empreendimento é feita de forma rudimentar, pois as despesas são custeadas pelo empreendedor. Conforme ilustram os relatos.

Mas aqui é que eles entendem o que é este negócio social? qual o benefício dele? o que eles podem ter? (ESP_2).

E aí o grande desafio durante o processo de ideação foi como eu me estruturaria como impacto social. (EDU_1)

Eu não sabia nada, nada, nada de empreendedorismo, zero à esquerda, só [sabia] de pesquisa. (ALI_1)

Verifica-se, portanto, que durante a fase de ideação, o empreendedor identifica um problema social ou ambiental, busca uma solução para esse problema e estrutura-se como uma empresa social. Para Cremonezzi et al. (2013) essa fase inicial, que classificam como “a ideia”, corresponde ao processo de abertura da empresa e à busca do empreendedor pelo melhor modelo de negócio que possa representar o seu projeto. Limeira (2018) entende que na fase inicial de ideação além de identificar um problema social e criar uma ideia de negócio, é momento para que o empreendedor realize a validação dessa ideia através de um teste-piloto. Após isso, a empresa social passa para a fase de validação.

Validação

A fase de validação é o momento no qual a empresa faz os primeiros testes pilotos ou de MVP para validar a solução. O MVP é o Mínimo Produto Viável, uma versão do produto que permita testar a proposta de valor com o mínimo de esforço e no menor tempo de desenvolvimento (RIES, 2011). Além disso, esse também é o momento de adaptar o modelo de negócio e de encontrar o *Product-Market Fit*. Segundo Blank (2013), o *Product-Market Fit* é quando o modelo de negócio está validado, incluindo questões de preço, canal e posicionamento de mercado. Caso a empresa não encontre o *Product-Market Fit*, precisará pivotar, ou seja, fazer mudanças no modelo de negócio ou no produto (RIES, 2011).

O MVP é isso, você não vai conseguir abraçar o mundo, não vai salvar o mundo, mas vai fazendo aos poucos e o pouco que você fizer vai gerar impacto que vai reverberar em outros aspectos. (ESP_3)

Tá numa fase de product-market fit e, assim que a gente conseguir encontrar esse caminho, vamos entrar numa fase de crescimento e, no futuro, de escala. (EDU_5)

E aí a gente foi se desenvolver, enquanto empreendedora, pra entender uma série de termos que a gente não fazia ideia. Margem, por exemplo, a gente ouviu falar de margem. Mas o que é a margem, no final das contas? Então, o ano de 2020 foi o ano de MVP, que a gente chama, pra prototipar não só a solução do ponto de vista de produto/serviço, mas também a operação da empresa, o quanto eu preciso pra me manter de pé? (MOR_1)

A gente tá se encaminhando pro Product-Market Fit. Não é nem tração que a gente tá, eu acho que é um pouco antes da tração ainda... Porque a gente passou pelo período de validações durante o tempo da incubação do Porto Digital, então foi todo um período de exploração, de validar com as nossas empresas. Então, a gente tá, de fato, procurando aperfeiçoar o nosso produto e melhorar ele a fim de, de fato, tá colocando no mercado como um todo. Então, a gente já passou de um período de MVP, mas no meio do caminho a gente pivotou também. Então, a gente tá redesenhando mais um projeto. Então, atualmente, a gente tá seguindo outras estratégias, mas a gente tem procurado esse caminho de Product-Market Fit, pra gente poder identificar os clientes. (EDU_4)

Ressalta-se que a validação do produto ou serviço pode ser feita diretamente com os clientes e usuários através dos testes pilotos e alguns dos entrevistados apresentaram ter esse conhecimento

A gente conseguiu rodar um pequeno MVP à mão mesmo, manual, no WhatsApp, a gente conseguiu ver várias e várias dores, a gente conseguiu estabelecer preços, para dentro do mercado, mais justos, e ideias para dar mais humanização ao negócio (ALI_1).

A gente rodou o MVP com a primeira turma e, agora, na segunda turma, a gente já mudou o nosso plano de negócios, então estamos nessa fase de adaptação, de mudanças do plano de negócios. (EDU_2)

Para Limeira (2018), a fase de validação é intitulada “de arranque”, pois o empreendedor lançará o produto ou serviço no mercado após a elaboração do modelo de negócio e a busca de recurso e apoio de incubadoras e investidores. Vasconcelos e Lezana (2012), compreendem esta como a etapa “associação”, por buscar a formalização do empreendimento e a busca de investimentos.

Eu sou acreditado pela Ashoka no Jovens Transformadores da Rede. E aí a gente começou a se conectar com todo esse ecossistema de empreendedorismo social, e a gente começou a ver também o potencial que a gente poderia ter baseado nisso. (EDU_2)

Oliveira Filho e Izzo (2019) classificam o momento de validação como um estágio crescimento, pois há aceitação mínima do mercado com alguns clientes conquistados. Isso leva também os empreendedores a validarem seus negócios ao receberem premiações e reconhecimentos da mídia e do ecossistema de empreendedorismo e de impacto social. A exemplo dos relatos que seguem.

Particpei do Torneio Empreendedor, ganhei o Torneio Empreendedor, daí foi mais uma validação. Daí, depois disso, fui lá, Startup Garagem, fui um dos 10 destaques do projeto, consegui fechar com algumas empresas, e também com a escola, que falaram "ó, faz sentido esse projeto, tamo dentro". [...] Esse processo de validação, ele foi só crescendo com o tempo, e foi ajudando a dar aquele choque de energia a cada momento que ia sendo validado.[...] Mas aí quando eu ia pra esses programas de empreendedorismo era mais um incentivo de "nossa, isso faz sentido, isso tá no caminho certo, porque já tá pensado dessa forma, e tá se revalidando essa forma de pensar (EDU_3)

Tem as certificações que ele vai ganhando ao longo da jornada... Ele ganhou uma premiação, ele foi investido, ele fez um pitch num evento, ele saiu numa mídia, enfim... Então também existe essa, vamos dizer, isso vai dando um gás na motivação dele, a partir do momento em que ele vai recebendo essas validações, né, de todo o mercado. [...] Então se, por um lado, ele tem muitas dúvidas, por outro essa chancela é algo que alimenta ele a caminhar um pouco melhor, assim, pela jornada, ou vai renovando esse espírito. (ESP_3)

Aí ganhei o prêmio de inovação Harvard MIT People's Choice Award, e foi quando eu vi o potencial. Sabe quando você tá muito imerso ali, e de repente você tem aquele momento em que você tira a cabeça de dentro do buraco, assim, e você vê que-- Você começa a ter um pouquinho mais de dimensão daquilo que você tá fazendo em relação ao mundo (SAL_1)

Assim, a “validação” caracteriza-se como a fase em que os empreendedores validam a solução por meio de um teste piloto e através do reconhecimento do ecossistema de negócios de impacto. Alinhando-se ao que De Oliveira e Izzo (2019) destacam, este é o momento de enfrentar o desafio de entender se o negócio é financeiramente viável e garantir uma margem saudável. Adicionalmente, é necessário identificar se os produtos ou serviços têm o potencial de atingir escala. Além disso, os empreendedores precisam fazer os ajustes no modelo de negócios para encontrar o seu posicionamento de mercado, como relatado (*product-market fit*).

Crescimento

Após o produto e a modelagem do negócio estarem validados, a empresa social entra na fase de crescimento, a qual busca investimento para desenvolver e expandir o negócio. Cremonuzzi et al. (2013) entende esta como a “fase 1 do negócio” na qual o modelo de negócios já está consolidado e estruturado, ademais, já passou por testagem no mercado e encontra-se apto a receber investimento do tipo *Venture Capital* (VC), no qual há risco para o investidor, mas que aposta no potencial do negócio.

Estou na fase de crescimento. Eu acho que eu já testei algumas coisas, entendi o valor, alguns clientes já entenderam o valor e agora estou buscando investimento para desenvolver o negócio. (EDU_1).

A gente já validou, já fez o piloto, já rodou a segunda turma, estamos terminando a terceira, e estamos em busca de parceiros para esse crescimento. (EDU_6).

Nesta fase, os empreendedores precisam entender sobre indicadores e gestão para captar recursos e investimentos.

A gente começa a ver qualificações na área de crescimento, aí a gente começa a pegar mais forte assim realmente um modulo mais específico de impacto para a geração de indicadores de impacto, para a captação de recursos e aí são módulos um pouco mais que nem todo mundo consegue pegar. (ESP_3)

Eu acho que a gente tá no Crescimento, de alguma forma já foi validado, a gente tá num modelo que tem alguns ajustes ainda, de entender sobre gestão - nossos maiores desafios agora dizem respeito à gestão -, daí eu acho que já é nessa fase do Crescimento, né. (VAR_1)

Ademais, também há adaptações que precisam ocorrer na estratégica do negócio após o piloto para que a empresa consiga crescer e escalar. Essas mudanças podem ser por questões financeiras ou mudanças em decorrência de transformar o piloto em produto.

Os resultados que a gente colheu desse projeto piloto, a gente verificou que a gente não consegue replicar ele da forma como ele foi feito. Então eu preciso justamente alterar algumas questões pra eu conseguir tornar escalável. (AGR_1)
A gente tá adaptando o nosso plano de negócios, justamente para tentarmos escalar o máximo que a gente conseguir sem perder a qualidade do nosso curso. Então é por isso que eu acredito realmente que a gente esteja nessa fase de crescimento, indo atrás de investidores, ajustando o nosso negócio pra gente crescer ainda mais. (EDU_6).

Vasconcelos e Lezana (2012) classificam a fase de crescimento como “visibilidade social”, já que o foco é captar e gerenciar recursos financeiros, humanos e materiais através de ações bem planejadas e eficazes. Entretanto, os empreendedores ainda seguem enfrentando desafios mesmo avançados nos seus processos.

Aí, quando você vai buscar a escala, tem um outro desafio... [...] A gente tá fazendo o piloto, e a prefeitura ficou sabendo e tá procurando a gente pra tornar isso uma política pública, e quer fazer tipo 10 mil casas de uma vez, assim. Eu falei "calma, gente, peraí, a gente tá fazendo 100, é um piloto" (risos) E a gente tava nessa coisa exatamente assim, quando a gente fizer, tipo, cinco condomínios, o sexto é fácil, mas do primeiro pro segundo é muita luta, porque essa coisa da escala é assim: você faz o piloto, mas você nunca replicou o piloto, entende? Então tem os desafios da replicação desse piloto, como é essa replicação? Qual é o meu modelo? (ESP_5)

Riddell e Moore (2015) argumentam que há três estratégias possíveis para o crescimento, a mais usual é ampliação do número de beneficiários/clientes por meio da oferta do produto/serviço (*scale-out*), que fica bastante evidente nas falas dos entrevistados, de modo que é possível identificar que estão predominantemente nesse estágio. No entanto, há duas outras formas que consideram de maior potencial de impacto e que deveriam ser utilizadas pelos empreendedores sociais: *scale-deep* (iniciativas de mudanças culturais) e *scale-up* (influência em políticas públicas).

Em resumo, os empreendedores necessitam consolidar a gestão do seu negócio e buscar investimentos para expandir o negócio. Essa busca por expandir o negócio passa por aumentar a geração de receita, o que pode levar o empreendedor a diversificar o portfólio de produtos para explorar oportunidades identificadas na jornada percorrida.

Maturidade

Por fim, o empreendedor chega na fase final de maturidade, quando já está estabelecido no mercado e buscando manter o superávit e o impacto positivo na sociedade. Nesta fase, o principal desafio é não desviar da missão.

Uma minoria consegue sobreviver com esse DNA inicial que constitui os negócios sociais. A maioria acaba migrando para os negócios mais convencionais, deixando assim, um segundo plano, quase como um apêndice, a pauta social do negócio social. (ESP_1)

E a consolidação do negócio e o superávit no impacto, tem um outro desafio que é um desafio real, eu conheço negócios - nenhum dos que a gente acelerou, mas negócios

nacionais - que começaram de impacto e hoje eu já não considero mais tão de impacto, tá? Porque, por exemplo, uma empresa que começou pra fazer microcrédito e achou que era massa. Aí, começou a não viabilizar, por motivo de gestão, juro e uma série de coisas. Hoje, eles continuam se chamando de negócio de impacto, microcrédito, mas eles têm juro mensal de 4,5%. Pra mim isso não é microcrédito, pra mim isso não é um negócio de impacto. (ESP_5)

A maturidade permite ao empreendedor uma maior estabilidade, que pode ser gerenciada sem forçá-lo à busca por grandes ajustes ou pivotagens, focando no superávit e no impacto socioambiental. Oliveira e Fukayama (2019) tratam essa fase como “expansão”, pela consolidação, crescimento e formação de fóruns de gestão do negócio. Há poucos empreendedores nesta fase, o que é uma peculiaridade do momento atual do campo de empresas sociais. Segundo a Pipe Social (2021) apenas 4% dos negócios de impacto no Brasil são empresas maduras.

O ciclo de vida de uma empresa social

O ciclo de vida de uma empresa social passa por diversas fases como já visto anteriormente. Porém, não são fases lineares, são ciclos que se repetem e se renovam à medida em que a empresa vai ajustando o seu modelo de negócios. Como reforçam Oliveira e Fukayama (2019), apesar de passarem pelas mesmas fases de uma empresa tradicional, uma maior complexidade atinge as empresas sociais para que possam convergir o modelo de negócio com impacto positivo.

Na verdade, são ciclos, né. Isso não é uma linha reta, isso se repete sempre, e tá acontecendo-- Todas essas fases, elas acontecem simultaneamente, basicamente. (SAU_1)

Os resultados apontam que a pivotagem acontece durante todo o processo e não somente no final. Como afirma Limeira (2018), a última fase é a de declínio ou transformação, em que o empreendedor precisa pivotar ou sair do mercado caso o seu negócio falhe. Assim, as fases se sobrepõem e passam por diversos momentos de pivotagem, o que faz com que a empresa transite entre uma fase e outra. Com isso, os empreendedores ficam confusos ao se posicionar em uma fase.

Então, acredito que a gente tá, nesse meio, no final de validação para início de crescimento. Eu não posso nem te dizer que a gente tá todo focado no crescimento porque, como eu falei, a gente precisou redesenhar o produto da gente (EDU_4).

Bom, como eu ainda não implementei de fato, eu ainda diria que, a grosso modo, tô no período de ideação. Mas também posso dizer que tô num período de validação, porque eu já validei as atividades que eu queria fazer de forma diferenciada, já falei com pessoas que investiriam, já falei com empresas que investiriam, já falei com escolas que aceitariam receber o projeto (EDU_3).

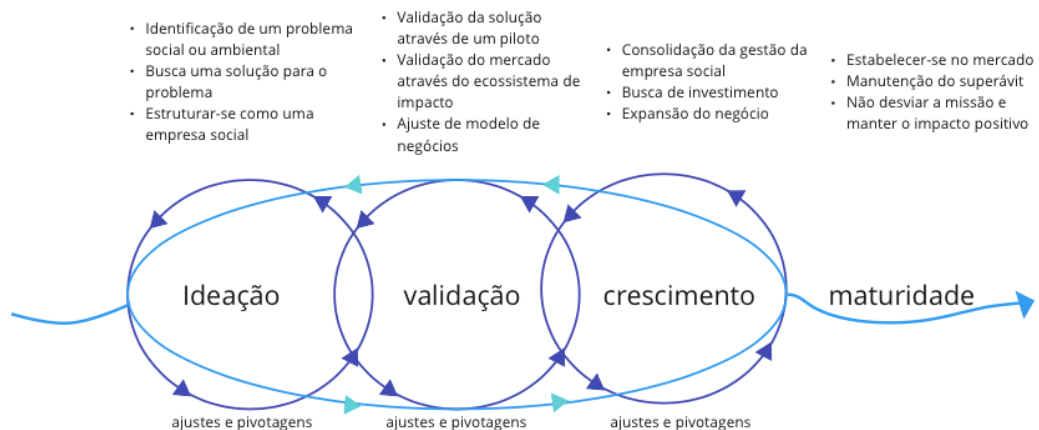
Essa semana deu um boom de reviravolta, a gente vai voltar à estaca zero, não tem como não voltar. Mas, assim, o [NOME DA EMPRESA], na ideia passada, tá todo estruturado. Falta o quê? O capital (risos). Já tá mais na fase de aplicação do MVP, não do modelo final, mas do MVP, tá? Então, a gente vai reformular tudo, fazer pesquisa de mercado tudo de novo, saber o que a gente quer, enfim. (ALI_1).

Ano passado a gente passou por uma fase de Validação muito forte. Hoje, a gente tá com os resultados dessa Validação, a gente tá desenvolvendo um modelo de escalabilidade. Então, eu acho que a gente tá justamente nesse íterim, porque os resultados que a gente colheu desse projeto piloto, a gente verificou que a gente não consegue replicar ele da forma como ele foi feito. Então, eu preciso, justamente,

alterar algumas questões pra eu conseguir tornar escalável, então a gente tá nessa-- Eu acho que é exatamente entre a Validação e o Crescimento. (AGR_1)

Consolidando as particularidades destacadas na literatura sobre o tema e representadas pelas falas dos entrevistados para esta pesquisa, a Figura 2 busca representar esse movimento próprio e cíclico que as empresas sociais enfrentam na configuração do seu particular ciclo de vida.

Figura 2: Fases do ciclo de vida de uma empresa social



Fonte: dados da pesquisa

Pela Figura 2, observam-se fases do ciclo de vida de uma empresa social. Tais fases se sobrepõem e o empreendedor passa por diversos momentos de ajustes e pivotagens, desde o momento de ideação até a maturidade. Na ilustração, esses momentos de ajustes e pivotagens estão representados pelas flechas nas cores azul e roxo, e indicam a flexibilidade pela qual as empresas passam nas fases do ciclo de vida. A empresa social passa por ciclos em cada fase e pode passar de uma fase para outra de uma forma não linear, avançando ou recuando. Para avançar de uma fase para outra, a empresa precisa ter realizado o que cada fase propõe. Caso não seja realizado, a empresa precisa ajustar e pivotar o seu modelo de negócios, recuando para alguma das fases anteriores, até que esteja pronta para passar para a fase seguinte.

O ciclo de vida de uma empresa social inicia na fase de ideação, na qual o empreendedor identifica um problema social ou ambiental, busca uma solução para este problema e estrutura-se como uma empresa social. A fase seguinte, é a de validação, nesta ocorrem os ajustes de modelo de negócios a partir das validações. A validação pode ocorrer de duas formas, a partir da validação de mercado, em que os usuários e clientes aprovam o produto e o negócio; ou a partir do ecossistema de empreendedorismo e impacto, em que os dinamizadores de impacto validam o modelo de negócios através de premiação e visibilidade na mídia. A terceira fase do ciclo de vida de uma empresa social é denominada crescimento, nela se consolida a gestão da empresa social, a busca por investimentos e a expansão. Por fim, tem-se a fase de maturidade, em que não é mais necessário realizar pivotagens, tendo em vista que a empresa já está estabelecida no mercado e precisa apenas manter o superávit. Nesse momento, é importante que a empresa social mantenha o impacto positivo e não desvie a missão.

Finalmente, evidencia-se que o ciclo de vida de uma empresa social é composto de forma muito específica e sensível às vivências relatadas pelos empreendedores do campo. Por mais que um ciclo de vida convencional possa servir, em partes, como guia para considerações sobre as empresas sociais, entende-se que um modelo rígido não permitirá observar e atuar sobre questões bastante particulares e cruciais para a sobrevivência de negócios com foco social consolidado na missão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a analisar como podem ser compostas as fases do ciclo de vida de uma empresa social. A partir da revisão de literatura, a complexidade do campo das empresas sociais se apresentou, denotando também a relevância de compreender o seu ciclo de vida. Considerando essa necessidade, foi proposto um modelo linear composto por quatro fases: ideação, validação, crescimento e maturidade. Porém, durante a análise dos resultados, percebeu-se que o modelo é cíclico e que as fases se sobrepõem e vão se renovando à medida que a empresa vai ajustando o seu modelo de negócios. Nesse sentido, o modelo proposto sinaliza um dos caminhos possíveis, mas não esgota outros arranjos que deem conta das particularidades de cada empreendimento social. Entendendo que os modelos de empresas convencionais não cabem em transferência direta às empresas sociais, verificou-se que, também, ao pensar em fases e ciclos próprios para estas, em cada caso esses modelos sofrerão de ajustes necessários às particularidades.

Neste estudo, indicamos quatro fases, que podem servir como inspiração para outros esforços e estudos de caso em profundidade. Nossa pesquisa identificou que o ciclo de vida de uma empresa social se inicia na fase de ideação em que o empreendedor identifica um problema social ou ambiental, busca uma solução para este problema e estrutura-se como uma empresa social. A seguir, a fase de validação consiste nos ajustes de modelo de negócios a partir das validações. A validação pode ocorrer de duas formas, a partir da validação de mercado, em que os usuários e clientes aprovam o produto e o negócio; ou a partir do ecossistema de empreendedorismo e impacto, em que os dinamizadores validam o modelo de negócios através de premiação e visibilidade na mídia. Após completar o ciclo da fase de validação, a próxima fase é a de crescimento em que se consolida a gestão da empresa social, busca-se investimentos e o negócio expande. Entre cada uma das fases, há ajustes e pivotagens que acontecem na empresa para que ela tenha sucesso em cada uma das fases e passe para a fase seguinte. Por fim, a última fase é a de maturidade em que não é mais necessário realizar alterações no modelo de negócios, tendo em vista que a empresa já está estabelecida no mercado e precisa apenas manter o superávit. O impacto positivo na sociedade vai aumentando à medida que a empresa vai passando pelas fases do ciclo de vida.

A contribuição desta pesquisa para a teoria é a proposição do modelo cíclico para as fases do ciclo de vida das empresas sociais, o qual permite o avanço das pesquisas no tema por meio de fases construídas considerando a realidade das próprias empresas sociais e não inspiradas no ciclo de vida de empresas tradicionais. Limeira (2018) aponta a última fase do ciclo de vida - declínio ou transformação, como o momento em que o empreendedor precisa alterar o modelo de negócios (pivotar). Nossa proposição mostra que as pivotagens acontecem constantemente, dentro de cada fase e que, muitas vezes, são necessárias para o avanço de uma fase para outra. No campo gerencial, este estudo contribui para que o empreendedor social e os atores dinamizadores do ecossistema de negócios de impacto tenham maior clareza ao desenvolver o seu negócio à medida que reconhecem em qual fase do ciclo de vida se encontram. Os investidores de impacto também podem utilizar este estudo como base para classificar as empresas sociais que apoiam e entender em qual momento estão e quais são as suas principais características a serem desenvolvidas em cada fase do ciclo de vida, promovendo assim, capacitações e programas de desenvolvimento de empresas sociais mais eficazes. Como sugestão para estudos futuros, sugerimos a aplicação do modelo proposto em estudos de caso, para verificar a sua aplicabilidade e, potencialmente, readaptá-lo ou complementá-lo por meio de outras realidades. Estudos de caso múltiplos em diferentes segmentos (educação, saúde, financeiro) ou regiões geográficas (Europa, Ásia e América do Norte) podem ser conduzidos buscando identificar nuances no ciclo de vida de empresas sociais de acordo com o segmento de atuação e cultura local. Além disso, sugere-se investigar como as motivações dos empreendedores sociais afetam o desenvolvimento das empresas sociais ao

longo do ciclo de vida. A sugestão de investigar as motivações dos empreendedores vem das falas dos próprios respondentes referindo-se à importância de manter a motivação ao longo das fases do ciclo de vida. Esta futura pesquisa poderia inspirar-se no estudo de Oliveira e Fukayama (2019) que analisaram a governança em relação às fases do ciclo de vida. Dessa forma, será possível avançar nas discussões que buscam um maior entendimento e solidez à teorização e à prática nas empresas sociais.

REFERÊNCIAS

- ASHTA, A. **A Realistic Theory of Social Entrepreneurship: A Life Cycle Analysis of Micro-Finance**. Springer Nature, 2019.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurship theory and practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.
- BAGGENSTOSS, S.; DONADONE, J. C. Empreendedorismo social: reflexões acerca do papel das organizações e do estado. **Gestão e sociedade**, v. 7, n. 16, p. 112-131, 2013.
- BARKI, E. Negócios de impacto: tendência ou modismo? **GV Executivo**, v. 13, n. 1, 2015.
- BARKI, E.; RODRIGUES, J.; COMINI, G. M. Negócios de Impacto: Um Conceito em Construção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 4, p. 477-501, 2020.
- BLANK, S. **The four steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win**. Wiley, 2013.
- CACIATORI JÚNIOR, I.; TEIXEIRA, R. M. Analisando os relacionamentos das finanças empresariais com o empreendedorismo social, sustentável e ambiental utilizando mapas bibliométricos. **E&G Economia e Gestão**, v. 21, n. 58, 2021.
- COMINI, G.; BARKI, E.; DE AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.
- CREMONEZZI, P. B.; CAVALARI, D. C.; GONÇALVES DIAS, S. L. F. Reflexões sobre o papel dos fundos de investimentos de impacto no desenvolvimento de negócios sociais: Um estudo de caso. In: **VII Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social-ENAPEGS**. 2013.
- DEES, J.G. **The meaning of “social entrepreneurship”**. Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Founders Working Group. Durham, NC: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University, 1998. Available at <http://faculty.fuqua.duke.edu/centers/case/files/dees-SE.pdf>
- DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 16, n. 4, p. 417-436, 2014.
- FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Penso Editora, 2012.
- GERMAK, A. J.; ROBINSON, J. A. Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 5, n. 1, p. 5-21, 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6o ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GONÇALVES, C. P.; CARRARA, K.; SCHMITTEL, R. M. The phenomenon of social enterprises: are we keeping watch on this cultural practice? **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 4, p. 1585-1610, 2016.
- GORINI, M.; TORRES, H. G. Encontrando um modelo de negócio e uma teoria de mudança. IN: BARKI, E.; COMINI, G. M.; TORRES, H. G. **Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019, p. 121-139.
- LIMEIRA, T. M. V. **Negócios de impacto social: guia para os empreendedores**. Saraiva Educação SA, 2018.
- MAIR, J.; MARTI, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of world business**, v. 41, n. 1, p. 36-44, 2006.
- MARTINS, H. H. T. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 289-300, 2004.

- MARTÍNEZ, C. N.; BAÑÓN, A. R.; LAVIADA, A. F. Social entrepreneur: same or different from the rest? **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 30, n. 3, p. 443-459, 2019.
- MARQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. Negócios Inclusivos em América Latina. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 5, p. 28-28, 2009.
- NIQUE, W.; LADEIRA, W. Técnicas e o Processo de Amostragem. In: _____. **Pesquisa de Marketing: uma orientação para o mercado brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2015.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.
- NICHOLLS, A. The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 34, n. 4, p. 611-633, 2010.
- NOY, C. Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. **International Journal of social research methodology**, v. 11, n. 4, p. 327-344, 2008.
- OLIVEIRA FILHO, G. R.; IZZO, D. Buscando recursos financeiros. IN: BARKI, E.; COMINI, G. M.; TORRES, H. G. **Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019, p. 187-216.
- OLIVEIRA, F. R. S.; FUKAYAMA, M. Governança e estrutura jurídica para negócios de impacto. **Negócios de impacto socioambiental no Brasil**, p. 341-366, 2019.
- PACUT, A. Drivers toward Social Entrepreneurs Engagement in Poland: An Institutional Approach. **Administrative Sciences**, v. 10, n. 1, p. 5, 2020.
- PETRELLA, F.; RICCHEZ-BATTESTI, N. Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise: semantics and controversies. **Journal of Innovation Economics Management**, n. 2, p. 143-156, 2014.
- PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.
- PIPE SOCIAL, **O que são negócios de impacto** [recurso eletrônico]: características que definem empreendimento como negócios de impacto. São Paulo, SP: ICE, 2019. https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2019/11/ICE-Estudo_Neg%C3%B3cios-de-Impacto-2019_Web.pdf
- RIES, E. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. Crown Business, 2011.
- ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar de gestão social**, v. 3, n. 1, 2014.
- SAEBI, T.; FOSS, N. J.; LINDER, S. Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. **Journal of Management**, v. 45, n. 1, p. 70-95, 2019
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SANTOS, F. M. A positive theory of social entrepreneurship. **Journal of business ethics**, v. 111, n. 3, p. 335-351, 2012.
- SEN, P. Ashoka's big idea: Transforming the world through social entrepreneurship. **Futures**, v. 39, n. 5, p. 534-553, 2007.
- SHAW, E.; CARTER, S. Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. **Journal of small business and enterprise development**, v.14, n. 3, p. 418-434. 2007.
- STEINKE, I. Quality criteria in qualitative research. In: FLICK, U.; VON KARDOFF, E.t; STEINKE, I. (Ed.). **A companion to qualitative research**. Sage, 2004.
- STEPHAN, U.; DRENCHEVA, A. The person in social entrepreneurship: A systematic review of research on the social entrepreneurial personality. **The Wiley handbook of entrepreneurship**, p. 205-229, 2017.

- VASCONCELOS, A. M.; LEZANA, A. G. R. Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 46, n. 4, p. 1037-1058, 2012.
- VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.
- YUNUS, M. **Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs**. PublicAffairs, 2010.
- ZAHRA, S. A. et al. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of business venturing**, v. 24, n. 5, p. 519-532, 2009.