

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Karina Bergonci Grasel**

**ECONOMIA COLABORATIVA: O PODER DO CROWDFUNDING NA  
PROMOÇÃO DE AÇÕES SOCIAIS.**

**Porto Alegre**

**2017**

**Karina Bergonci Grasel**

**ECONOMIA COLABORATIVA: O PODER DO CROWDFUNDING NA  
PROMOÇÃO DE AÇÕES SOCIAIS.**

**Trabalho de conclusão de curso de  
graduação, apresentado ao Departamento de  
Ciências Administrativas da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, como  
requisito parcial para a obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.**

**Orientador: Luis Felipe Machado do  
Nascimento**

**Porto Alegre**

**2017**

**Karina Bergonci Grasel**

**ECONOMIA COLABORATIVA: O PODER DO CROWDFUNDING NA  
PROMOÇÃO DE AÇÕES SOCIAIS.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido em: 15 de dezembro de 2017.

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento  
Orientador  
UFRGS

---

Profª. Drª. Daniela Callegaro de Menezes  
UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de agradecer imensamente a todos os professores que tive durante a graduação nesta Universidade. Por todos os ensinamentos, conhecimento e informação compartilhada. Todos desempenharam um papel essencial na minha formação e ajudaram a contribuir para a formação do meu pensamento crítico e de grande parte do conhecimento que adquiri durante esses anos. Agradeço especialmente ao professor Luís Felipe Machado do Nascimento por ter me orientado e conduzido a minha pesquisa, pelo compartilhamento de conhecimento e doação. Obrigada também a todo o quadro de funcionários da Universidade que tornam o dia a dia na Instituição possível.

Agradeço com muito carinho a PS Júnior, que teve um papel fundamental no meu crescimento não só como profissional, mas como pessoa. A experiência adquirida durante os mais de dois anos que fiz parte do Movimento Empresa Júnior é imensurável. Que a Escola de Administração continue fomentando e incentivando este Movimento tão precioso para os alunos que têm a oportunidade de fazer parte dele. Muito obrigada a todos os professores que já se engajaram nos projetos realizados desde a fundação da Empresa Júnior, a orientação e doação de vocês têm uma contribuição gigante no que conseguimos entregar aos clientes que procuram a PS Júnior. Obrigada também a todos os colegas com quem tive a chance de conviver e compartilhar experiências.

Gostaria de agradecer a minha família por todo o apoio e suporte imensuráveis que prestaram desde a minha aprovação no vestibular, mudança para Porto Alegre e todo o período de graduação desde então. Sem o suporte da minha família não teria sido possível realizar esse sonho. Um agradecimento especial aos meu pais e ao meu irmão por terem me inspirado a seguir a carreira de Administração e perceber a importância dessa profissão desde cedo com seus exemplos que sempre admirei e agora me sinto preparada para exercer essa profissão com muita responsabilidade e compromisso.

Para concluir, agradeço a todos aqueles que se disponibilizaram a contribuir com suas percepções durante a execução da pesquisa deste projeto e tornaram possível as conclusões obtidas a partir dele.

## RESUMO

O presente trabalho nasceu da união dos temas empreendedorismo social e economia compartilhada. Cada vez mais representativos, acredita-se que a análise desses fenômenos de forma conjunta pode contribuir ao incentivar que cada vez mais projetos sociais empreendedores saiam do papel por meio do financiamento coletivo. O empreendedorismo social, ao resolver uma problemática social ou melhorar uma solução ou serviço já disponível no mercado, aliado à mobilização de recursos através da própria sociedade, desempenha um papel de suma importância e impacto substancial nas mais variadas esferas do país. Objetiva-se compreender como mais projetos de empreendedorismo social podem não só fazer uso do *crowdfunding*, mas de que forma devem direcionar suas estratégias e esforços para que alcancem o montante que necessitam para realiza-los. A pesquisa realizada para tanto é de natureza qualitativa, exploratória e executada seguindo as premissas da técnica de entrevistas em profundidade. Percebeu-se uma convergência de opiniões a partir do cruzamento das percepções coletadas com os três públicos envolvidos no processo: empreendedores sociais, doadores e plataformas de financiamento coletivo. Aponta-se a relevância e viabilidade da causa do projeto ou campanha, planejamento e direcionamento da comunicação de forma clara e efetiva para a mobilização da rede.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. *Crowdfunding*. Inovação. Economia compartilhada.

## **ABSTRACT**

This essay has its origin in the combination of social entrepreneurship and sharing economy concepts. Increasingly representative, it is believed that the analysis of these phenomena together may contribute by encouraging more entrepreneurial social projects to get out of the paper trough crowdfunding. When social entrepreneurship based on solving a social problem or improving a solution or service already available on the market is combined with the mobilization of resources through society itself, it plays a role of great importance and substantial impact in the most varied spheres of the country. This thesis aims to comprehend how more social entrepreneurship projects can not only make use of crowdfunding but how they should target their strategies and efforts so they can reach the amount needed to accomplish them. The research carried out for this purpose is qualitative and exploratory following the premises of in-depth interviews methodology. There was a convergence of opinions from the crossing of the perceptions collected with the three target markets involved in the process: social entrepreneurs, donors and crowdfunding websites. It was pointed out the relevance and feasibility of the cause of the project or campaign, planning and targeting the communication in a clear and effective way to mobilize the network.

**Keywords:** Entrepreneurship. Crowdfunding. Innovation. Sharing economy.

## SUMÁRIO

SUMÁRIO .....	10
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	7
1.2 OBJETIVOS .....	8
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>8</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1. ECONOMIA COLABORATIVA .....	9
<b>2.1.1. A Economia do Compartilhamento.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.2. Formatos e Cadeia de Valor da Economia Colaborativa .....</b>	<b>13</b>
2.2. FINANCIAMENTO COLETIVO .....	15
<b>2.2.1. O Crowdfunding.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.2. Financiamento de Ações Sociais a partir da Colaboração Humana.....</b>	<b>16</b>
2.3. EMPREENDEDORISMO .....	18
<b>2.3.1. Empreendedorismo Social.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.2. O Modelo PCDO no Empreendedorismo Social.....</b>	<b>24</b>
2.3.2.1 Oportunidades.....	24
2.3.2.2 Contexto .....	25
2.3.2.3 Pessoas e Recursos .....	26
2.3.2.4 Acordo .....	27
<b>2.3.3. Crowdfunding em Empreendimentos Sociais no Brasil.....</b>	<b>28</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>32</b>
3.1. PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	32
3.2. PESQUISA QUALITATIVA.....	33
<b>3.2.1. Levantamento e Análise de Dados Secundários .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2.2. Entrevistas em Profundidade.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2.3. Análise dos Dados .....</b>	<b>36</b>
<b>4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>37</b>
4.1. ETAPAS DE UM FINANCIAMENTO COLETIVO .....	38
<b>4.1.1. Pré-campanha.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.2. Campanha.....</b>	<b>39</b>
<b>4.1.3. Pós-campanha.....</b>	<b>39</b>

<b>4.1.4. Execução e Recompensas</b> .....	40
4.2. FATORES DE ENGAJAMENTO E PROPOSTA DA CAMPANHA.....	41
<b>4.2.1. Embaixadores</b> .....	41
<b>4.2.2. Estratégias de comunicação</b> .....	42
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	44
5.1. RESULTADOS OBTIDOS.....	44
5.2. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO.....	45
5.3. LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	48
5.4. SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	48
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	50
<b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Empreendedores Sociais</b> .....	54
<b>APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Doadores</b> .....	55
<b>APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista Plataformas</b> .....	56



## 1. INTRODUÇÃO

A Economia Colaborativa ou Economia Compartilhada vem ganhando força nos últimos anos e se mostrando cada vez mais uma poderosa ferramenta cultural e econômica capaz de reinventar o consumo e a forma de interação da sociedade. Segundo estudo realizado pela revista americana Forbes (2014), mais de 3.500 dólares foram movimentados nos Estados Unidos pela Economia Colaborativa em 2014. A empresa de consultoria e auditoria inglesa PricewaterhouseCoopers (PWC) avaliou em mais de 9 bilhões de euros o mercado movimentado por setores como finanças, compartilhamento de automóveis, turismo e *streaming* de músicas e vídeos baseados em Economia Colaborativa até 2025. Em termos globais, a empresa estimou 335 milhões de dólares no mesmo período.

Rachel Botsman (2010), considerada líder do pensamento global sobre o poder da colaboração e da troca, explica os três sistemas que fazem parte da Economia Colaborativa. São eles: Mercado de Redistribuição, *Lifestyles* Colaborativo e Sistemas de Produtos e Serviços. O primeiro está ligado à passagem de artigos de um local onde não estejam sendo usados para um local que os necessita. Baseia-se no princípio de reduzir, reusar, reciclar, reparar e redistribuir. Como exemplo desse sistema pode-se citar sistemas de trocas on-line ou artigos de segunda mão. O segundo possível sistema, *Lifestyles* Colaborativos, engloba o compartilhamento de recursos como habilidades, dinheiro ou tempo e pressupõe que os usuários se beneficiem de alguma maneira. É o caso de plataformas de financiamento coletivo ou *crowdfunding*, como o Catarse. Por fim, o Sistema de Produtos e Serviços se refere à experiência específica adquirida e não à propriedade do bem consumido. Nessa definição, se encaixam alugueis de bens ou serviços e portais como o Airbnb, por exemplo.

Dentro do terceiro possível sistema contemplado pela Economia Colaborativa, *Lifestyles* Colaborativos, as plataformas de financiamento coletivo vêm ganhando cada vez mais espaço em um cenário marcado pela inovação e compartilhamento de ideias, recursos e informação. O *crowdfunding* surge como uma alternativa às fontes tradicionais de financiamento para a viabilização de projetos e iniciativas de naturezas

diversas tanto de particulares como corporativas, essas sobretudo no caso de *startups*.

A ideia do *crowdfunding* tem como base a segunda onda da internet ou a denominada fase WEB 2.0, que mudou a forma de relacionamento entre os usuários e os *websites*. Segundo Tim O`Reilly, precursor do termo e executivo da O`Reilly Media, produtora de eventos relacionados à tecnologia da informação:

Web 2.0 é a mudança para uma internet como plataforma, e um entendimento das regras para obter sucesso nesta nova plataforma. Entre outras, a regra mais importante é desenvolver aplicativos que aproveitem os efeitos de rede para se tornarem melhores quanto mais são usados pelas pessoas, aproveitando a inteligência coletiva (O`REILLY, 2006).

Dessa forma, o termo sugere uma mudança na forma como a web passa a ser percebida pelos usuários e desenvolvedores, corroborando para um ambiente interativo e participativo.

Web 2.0 é a rede como plataforma, abarcando todos os dispositivos conectados. As aplicações Web 2.0 são aquelas que produzem a maioria das vantagens intrínsecas de tal plataforma: distribuem o software como um serviço de atualização contínuo que se torna melhor quanto mais pessoas o utilizam, consomem e transformam os dados de múltiplas fontes - inclusive de usuários individuais - enquanto fornecem seus próprios dados e serviços, de maneira a permitir modificações por outros usuários, criando efeitos de rede através de uma 'arquitetura participativa' e superando a metáfora de página da Web 1.0 para proporcionar ricas experiências aos usuários (O`REILLY, 2006).

Neste contexto de mudança, a WEB 2.0 tem possibilitado a criação e disseminação de plataformas a partir de estruturas colaborativas e em rede, que permitem aos usuários disseminarem informação de forma autônoma e ampliarem o alcance das mesmas, fazendo com que o conhecimento seja difundido mais facilmente (Keller, 2012). Como consequência desse fenômeno, o *crowdfunding* na web teve seu início com o site Sellaband, *website* europeu lançado em agosto de 2006 com o objetivo de captar recursos para projetos e iniciativas ligadas à música, sobretudo para gravação de álbuns profissionais. Em abril de 2008 o site captou mais de 3,5 milhões de euros.

O *crowdfunding* chegou ao Brasil em 2011 com a plataforma Catarse, portal de financiamento coletivo que permitiu com que dezenas de projetos criativos pudessem sair do papel. No período de 2011 a 2013 o Catarse movimentou R\$ 8,5 milhões para

realizar mais de 570 projetos (Estadão, 2013). "O *crowdfunding* abre uma avenida de possibilidades de financiamentos de projetos culturais e sociais, com uma nova lógica de mercado. É o início de uma exposição que vai gerar lucro no longo prazo", diz Diego Borin, do Catarse (2013). Para o diretor de pesquisas da Massolution, empresa de pesquisa asiática especializada na indústria do *crowdfunding*, Kevin Kartaszewicz-Grell, as plataformas de financiamento coletivo vão além de uma simples tendência: "O *crowdfunding* tende a se perpetuar porque as pessoas querem estar socialmente ativas e engajadas".

Projetos com potencial de impacto e capazes de transformar a realidade das comunidades têm tido grande expressão nas plataformas de financiamento coletivo. Um trabalho conjunto de engajamento das redes de contato, ferramentas de comunicação e marketing digital tem sido capaz de mobilizar a sociedade a participar de campanhas de cunho social. No entanto, apesar de muitas campanhas bem-sucedidas, as plataformas também contam com projetos que não chegam nem à metade da meta de arrecadação e que acabam por serem engavetados por falta de apoio. Especula-se que os detentores das campanhas, canais de comunicação e tempo de duração da campanha sejam alguns dos fatores que influenciam o sucesso ou não de um projeto que utiliza o financiamento coletivo como forma de arrecadação. Dessa forma, busca-se analisar o processo de *crowdfunding* como um todo, campanhas que obtiveram sucesso e aquelas que não atingiram a meta de captação e responder: **Quais os fatores responsáveis pelo sucesso de campanhas que utilizam o *crowdfunding* como meio de captação de recursos para o seu financiamento?**

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Em uma era marcada pela colaboração e participação social cada vez mais ativa, torna-se essencial que se desmistifique um processo com o potencial do *crowdfunding*. O financiamento coletivo transformou-se em um fenômeno de dimensões exponenciais e seu uso para viabilização de ações de impacto social é crescente, mas os seus resultados podem ser ainda maiores.

O presente estudo tem valia no momento em que se propõe a analisar e compreender o processo de financiamento coletivo e traçar os principais determinantes de sucesso de uma campanha social no que diz respeito ao montante de financiamento almejado pela mesma. Nesse sentido e ao identificar esses fatores, o trabalho torna a conhecimento as principais estratégias para que mais projetos possam sair do papel e serem viabilizados a partir de plataformas de *crowdfunding*. Quanto mais projetos e iniciativas sociais viabilizadas, maior o benefício reinvestido na sociedade, que acaba por ser diretamente impactada por campanhas capazes de transformar as realidades das comunidades locais por meio de uma solução compatível aos problemas por elas enfrentados.

## 1.2 OBJETIVOS

Nas subseções seguintes serão delimitados os objetivos do presente projeto de pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os principais fatores que influenciam o atingimento da meta de um projeto social que utiliza o *crowdfunding* como plataforma de viabilização.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

I- Definir as principais etapas e modelos de campanhas do processo de *crowdfunding*.

II- Caracterizar as principais iniciativas e projetos sociais financiados a partir de financiamento coletivo.

III- Caracterizar as estratégias utilizadas pelas principais campanhas sociais elaboradas com o objetivo de angariar recursos utilizando o *crowdfunding* como forma de captação.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem o objetivo de embasar de forma lógica e teórica o problema de pesquisa desenvolvido ao longo deste trabalho, compilando os principais autores, conceitos, métodos e aplicações acerca do tema estudado. São apresentadas interpretações e abordagens relevantes que vêm a complementar a temática do estudo, situar a problemática do ponto de vista teórico e pressupor possíveis respostas e limites à questão escolhida.

### 2.1. ECONOMIA COLABORATIVA

A fim de dar início ao referencial teórico, é importante que se faça uma análise abrangente da economia colaborativa para que se compreenda, de forma gradual, o estágio e dimensão atual da problemática. A intenção é conceituar o tema, contextualizá-lo do ponto de vista atual e analisar as principais interpretações e iniciativas, identificando as lacunas existentes. A economia do compartilhamento está criando um novo modelo econômico, um meio termo entre o capitalismo e socialismo (SUNDARAJAN, 2016).

#### 2.1.1. A Economia do Compartilhamento

A economia colaborativa ou economia do compartilhamento pressupõe o uso compartilhado dos recursos sociais, alterando a maneira de funcionamento das organizações e da sociedade, seus objetivos, valores, métodos e protagonistas. Esse novo direcionamento horizontaliza as relações humanas, descentraliza os instrumentos de produção e troca, abre caminho para laços de cooperação direta entre indivíduos (conhecidas como *peer to peer* ou P2P) e empresas (*business to business* ou B2B) e contesta o uso indiscriminado dos direitos autorais como base da inovação (P2P Foundation, 2012; Wilson, 2014). Sua grande força está na unidade entre a aspiração de inúmeros movimentos sociais em todo o mundo (a valorização dos bens comuns e a busca de que a vida econômica se oriente cada vez mais para sua obtenção) e o crescimento exponencial (Kurzweil, 2005) da capacidade

computacional, traço decisivo da sociedade da informação em rede. (ABROMAVAY, 2014).

Os princípios da economia colaborativa, do consumo consciente e da era do compartilhamento têm sua origem na crise global que atingiu o mundo nas últimas décadas, bem como na expansão da tecnologia e da digitalização. Para Aquise (2014), a economia do hiperconsumo teria entrado em queda desde a recessão econômica de 2008, dando espaço para plataformas de consumo e comunidades online e movimentos como o *crowdsourcing*, a cultura *open source*, o *maker movement* e à produção e desenvolvimento de modelos de negócios baseados nos princípios da colaboração. A revista *The Economist* (2013), avalia este novo modelo de consumo, baseado em transações *peer-to-peer*, como tendência em tempos de crise e recessão, uma vez que é menos custoso comparado a transações e ao consumo tradicionais. Gradualmente, este modelo de organização da economia vem rompendo os paradigmas pré-estabelecidos de consumo e dos modelos de negócios tradicionais para focar nas reais necessidades dos consumidores e em conceitos como reutilização, reciclagem e troca.

Para Botsman e Rogers (2011), a economia colaborativa corresponde a “uma tendência de consumo emergente que valoriza o escambo, a troca, o compartilhamento e o acesso a produtos e serviços”:

Os velhos Cs estigmatizados, associados com o ato de juntar e “compartilhar – cooperativas, bens coletivos e comunas – estão sendo renovados e transformados em formas atraentes e valiosas da colaboração e comunidade. Chamamos essa onda de consumo colaborativo (BOTSMAN; ROGERS, 2011, p. 14)

Arun Sundararajan (2016) faz uma análise abrangente da economia do compartilhamento resumindo em seu livro as diversas facetas dessa nova forma de organização econômica: “Nossa pesquisa sugere amplas variações em diversas plataformas. Muitas se parecem com mercados que facilitam o empreendimento, enquanto outras se parecem mais como hierarquias que empregam contratantes. Junto com Airbnb, Etsy, e BlaBlaCar, plataformas de trabalho como Upwork e Thumbtack, plataformas de refeições sociais como VizEat e Eatwith, a plataforma de trocas de guias de tours como Vayable (fundado pelo pioneiro da economia compartilhada Jamie Wong) são claramente mais do tipo “mercado”, plataformas de passageiros como Lyft e Uber estão em algum lugar no meio, enquanto plataformas

centradas em serviços ou trabalho como Luxe, Postmates e Universal Avenue se parecem mais com hierarquias do que a média das plataformas de economia compartilhada.” (SUNDARAJAN, 2016).

Rachel Botsman diz que uma nova estrutura de relacionamento e confiança está se materializando a partir da economia compartilhada, alimentada por forças tecnológicas, econômicas e sociais capazes de mudar não só a forma como as pessoas confiam umas nas outras, mas como passam a ver a confiança no mundo. (BOTSAMAN, 2016). Uma experiência positiva em alguma plataforma de compartilhamento, seja ela qual for, pode ser o gatilho para influenciar a confiança das pessoas no mundo on-line, em pareceres de estranhos acerca de produtos e serviços, livres de qualquer entidade ou instituição tradicional que deva inspirar confiança. Para Botsman (2016), interações on-line do tipo *person-to-person* vêm definindo um comportamento off-line mais honesto.

Para os sociólogos Paolo Parigi e Karen Cook (2015), a relação entre tecnologia e confiança está no seu estágio inicial. Em sua pesquisa a partir de comunidades que incluem *couch-surfing* e sites de relacionamento, resultados preliminares mostraram que a confiança pode ser construída e que a tecnologia pode desempenhar um papel importante dentro disso. Foi verificado que o nível de confiança das pessoas umas com as outras pode ser modificado através da experiência de participar dessas novas formas de ações coletivas. A tecnologia tornou mais fácil do que nunca construir confiança de uma maneira não imaginada anteriormente. As pessoas que optaram por fazer parte da economia compartilhada podem ter começado a experimentar esse estágio inicial de confiança como parte de suas rotinas. (PARIGI e COOK, 2015).

A importância da reputação e do capital social para a economia compartilhada dá a ela a capacidade de se autorregular. A confiança é fundamental para qualquer tipo de transação *peer-to-peer*, o que cria um grande incentivo para que empresas ou mesmo iniciativas de outras naturezas busquem manter padrões. Uma forma de fazer isso é a partir dos comentários de usuários em modo público ou por meio de sistemas de dados que permitam analisar a atividade dos usuários dentro da rede identificando os que não estão correspondendo ao comportamento padrão. É a estratégia usada pela Uber, por exemplo, que exige a avaliação do usuário após as corridas. Depois de digitalizada, a informação passa a fazer parte de um universo abundante de troca e



compartilhamento, capaz de determinar o futuro de um serviço oferecido por uma plataforma como a Uber ou o Airbnb. Como define o filósofo Pierre Lévy:

Essa interconexão favorece os processos de inteligência coletiva nas comunidades virtuais, e graças a isso o indivíduo se encontra menos desfavorecido ao caos informacional. [...] o ideal mobilizador da informática não é mais a inteligência artificial, [...] mas sim a inteligência coletiva, a saber, a valorização, a utilização otimizada e a criação de sinergia entre as competências e imaginações e as energias intelectuais, qualquer que seja sua diversidade qualitativa e onde quer que esta se situe. (LÉVY, 2010, p. 167).

Além de inspirar o aumento do nível de confiança das pessoas umas nas outras, a economia compartilhada traz diversas outras consequências e efeitos. Sundarajan (2016) resume os principais efeitos da nova forma de organização da economia em: aumento do impacto do capital (melhorando sua utilização); fragmentação do consumo com a expansão da escolha de bens e serviços; mudança de economias de escala no sentido de efeitos de rede; e a democratização de oportunidades econômicas que promete crescimento inclusivo.

Compartilhar não é algo novo ou disruptivo. Para Botsman e Rogers (2011), o comportamento de compartilhamento e cooperação é intrínseco à natureza humana:

Assim como acontecem com os golfinhos, as chances de obter alimentos eram maiores se a tribo caçasse e buscasse alimentos de forma cooperativa. Depois de uma matança, a carne era cortada em partes e compartilhada com todos do acampamento. (BOTSMAN; ROGERS, 2011 p. 57).

O que é novo, no conceito de economia compartilhada, é o fato de que não diz respeito a ajudar um amigo sem esperar nada em troca ou nesse caso com o objetivo de sobrevivência e manutenção do relacionamento em comunidade, mas sim de prover um serviço a um estranho em troca de dinheiro. É um novo jeito de organização da economia capaz de superar o modelo centrado no corporativismo tradicional. (SUNDARAJAN, 2016). Segundo Botsman e Rogers (2011), a colaboração e o consumo não obrigam um retorno monetário. Afirmam que a sociedade está aos poucos “reaprendendo a criar valor a partir de recursos compartilhados e abertos de maneira que equilibram o interesse próprio com o bem da comunidade maior”. (BOTSMAN; ROGERS; 2011)

Para a especialista em economia criativa, Lala Deheinzelin (2011), a economia pode ser dividida em economia tradicional ou clássica e economia criativa. A primeira seria comandada pela lei da oferta e da demanda, além de contar com uma reserva de bem tangível. Já a segunda contaria com uma reserva de valor intangível, não física, atributos de marca como conhecimento, experiência de consumo ou criatividade. Dessa forma, a demanda passou de apenas compra e venda para aluguel, empréstimo, compartilhamento, doação e retribuição. Segundo matéria do Globo Ecologia (2012), a economia criativa foi o setor que mais cresceu com uma taxa de 14% e movimentando mais de 60 bilhões de dólares enquanto o mercado global sofria uma queda de mais de 12% na crise financeira de 2008.

O capitalismo está dando à luz uma espécie de filho, que é a economia do compartilhamento e dos bens comuns colaborativos. Ela é o primeiro sistema econômico a emergir do capitalismo desde o socialismo do século XX. Nós viveremos em um sistema econômico híbrido, composto pela economia de troca no mercado capitalista, e pela economia do compartilhamento. [...] A internet das coisas vai conectar campos de agricultura, linhas de produção de fábricas, lojas de varejo e armazéns, veículos autônomos e casas inteligentes. É uma transição épica, que pode conectar a raça humana inteira em tempo real e nos mover para uma produtividade extrema, com custo marginal baixo ou mesmo zero em todos os setores da economia. (RIFKIN, 2015)

### **2.1.2. Formatos e Cadeia de Valor da Economia Colaborativa**

A cadeia de valor da economia colaborativa mostra como as empresas podem repensar seus modelos de negócios de forma a tornarem-se prestadoras de serviços, fomentadoras de mercado ou provedoras de plataformas. Algumas grandes empresas já se uniram a este movimento, como é o caso da Toyota, que aluga carros a partir de lotes de concessão; da Patagônia em parceria com a e-Bay para incentivar seus clientes a comprar e a vender produtos usados; da NBC em parceria com a Yerdle, startup fundada por executivos da Walmart para adoção do compartilhamento *peer-to-peer*. O movimento da economia colaborativa impacta todas as indústrias e tende a crescer cada vez mais, tendo a sustentabilidade e a praticidade como seus fatores primordiais.

Apesar de mais difundida no meio on-line a partir de plataformas, sites e aplicativos globalmente conhecidos e utilizados com a Uber, a economia colaborativa também tem se expressado com força no meio off-line. Em artigo publicado pela

Endeavor (2016), é usado de exemplo de economia compartilhada uma rede de empresas que se complementam no setor de agronegócios orgânicos, uma espécie de fundo de *private equity*. É a Axial Holding, onde as empresas investidas colaboram umas com as outras desempenhando papéis complementares. Na Fazenda Tamanduá, uma das empresas da carteira, são cultivados os produtos agrícolas e produção pecuária orgânica. Caso os produtores precisem de crédito, podem recorrer ao Instituto Estrela, também investido pela *holding*. Se for preciso melhorar geneticamente a soja, os agricultores podem contatar a Naturalle, empresa do grupo voltada à pesquisa da soja. Dessa forma, a Axial construiu toda a sua cadeia de valor voltada a um sistema colaborativo e interdependente capaz de reformular a cadeia produtiva tradicional do setor de orgânicos. Isso mostra que além de influenciar a cadeia de produção, os princípios da economia colaborativa vêm agindo sobre a cadeia de investimentos.

Milhares de *startups* ao redor do mundo estão baseadas nos princípios centrais da economia colaborativa, onde a tecnologia é usada para criar a eficiência e inspirar a confiança capazes de combinar demandas com ofertas. A combinação de ativos inativos para geração de valor criou uma série de plataformas de sucesso, como por exemplo: espaços não utilizados viraram ofertas no Airbnb; vagas nos carros no Lyft; habilidades e tempo disponível no Taskrabbit; Wifi no Fon. Empreendedores estão criando mercados a partir dessas combinações que estão transformando a forma como as pessoas têm acesso à oferta de bens ou serviços e as possibilidades dentro disso são infinitas. (BOTSMAN, 2015). De acordo com artigo publicado pela revista americana Forbes (2015), as empresas que fazem parte da economia colaborativa valem juntas 17 bilhões de dólares, empregam 60 mil pessoas e já receberam 15 bilhões de dólares em investimentos. Enquanto as empresas sempre buscaram soluções que fossem capazes de tornar a vida das pessoas mais fácil, a economia colaborativa funciona porque entrega, além disso, economia, simplicidade e responsabilidade social.

## 2.2. FINANCIAMENTO COLETIVO

Como afirma o economista-chefe da Google, a tecnologia da informação vem desmistificando uma série de indústrias que incluem a de transportes, hoteleira, bancária e *marketplaces*. (VARIAN, 2016). Frente a essas mudanças possibilitadas pelo avanço da tecnologia, surge uma série de plataformas on-line com o objetivo de angariar recursos para a realização de projetos que não poderiam ser viabilizados de outra forma, o *crowdfunding*.

### 2.2.1. O *Crowdfunding*

Para o cofundador da Engage e do Catarse, Tomás de Lara (2016), o fenômeno da economia colaborativa vem de longa data, dos povos e comunidades indígenas que baseavam suas transações no compartilhamento de bens. A novidade se deu a partir do emprego da tecnologia para massificar o poder de troca por volta de 2008. A partir disso e da denominada fase da Internet ou Web 2.0, a população assumiu um “poder social” sem precedentes e com ela vem ganhando cada vez mais força as plataformas de *crowdfunding*.

Deste seu início, as plataformas de financiamento coletivo já possibilitaram tirar do papel diversos projetos e iniciativas, desde o surgimento de novas empresas e revitalização de obras públicas até projetos e realizações pessoais, como publicações de livros para pessoas que não conseguiriam o apoio de uma editora para tal. O *crowdfunding* atrai muitos empreendedores pela sua capacidade de ser escalável. Enquanto um investidor anjo ou uma empresa de capital de risco estão dispostos a investir um montante fixo, campanhas lançadas em sites de financiamento coletivo podem arrecadar independente de investidores em potencial, qualquer pessoa pode investir no projeto.

O Estadão (2014) listou os casos de financiamento coletivo que mais fizeram sucesso em 2014, incluindo cinco projetos e campanhas que arrecadaram milhões de dólares. Os vencedores vão desde um cooler para armazenar bebidas com entrada USB, alto-falantes e até liquidificador que rendeu ao site Kickstarter o seu projeto mais financiado da história, até o projeto que arrecadou mais de cinco milhões de dólares lançado pelo Indiegogo. A campanha, elaborada por uma organização sem fins

lucrativos, consistia em treinar dez mil professores de ciência da computação e impactar cem milhões de estudantes com o projeto denominado “A hora do Código”, cujo objetivo central era desmistificar a programação.

Para a diretora executiva do Kikcante, uma das maiores plataformas de financiamento coletivo do país, Tahiana D’Emont (2016), o modelo do *crowdfunding* tem alto potencial de crescimento. Ela afirma que o mercado de financiamento coletivo tem potencial de arrecadar até 90 bilhões de dólares no mundo todo em 2025, considerando a projeção a partir dos mais de seis bilhões que foram arrecadados em 2013 – e o Brasil pode ser responsável por somar até 10% desse montante. Tahiana acredita que o modelo de financiamento coletivo pode ser aplicado por diferentes empresas de diversos setores. Em entrevista para o portal O Globo (2016), afirmou que o Brasil tem o cenário promissor para que as campanhas funcionem pela combinação de dois fatores vigentes no país: primeiro, as altas taxas de juros operadas pelo sistema bancário, e, depois o poder de massificação das mídias sociais no país. Em 2014, o Kikcante somou mais de quatro milhões em arrecadação. Para os próximos anos, a expectativa é de que esse número aumente, considerando a expansão do mercado que passa a incluir produtos e serviços, além de ONGs e causas sociais, as quais se destacam entre as campanhas mais bem-sucedidas.

Segundo Felipe Caruso do Catarse (2016), o modelo de *crowdfunding* surge como uma alternativa às estratégias tradicionais de financiamento e como forma de superar as lacunas dos métodos tradicionais para captação de investimentos, principalmente no que tange às altas taxas de crédito. O Catarse, plataforma de financiamento coletivo brasileira lançada em 2011, teve um salto de R\$ 1,5 milhão arrecadados em 2011 para R\$ 11,9 milhões em 2015. O número de doadores passou de 14.494 para 89.560 no mesmo período.

### **2.2.2. Financiamento de Ações Sociais a partir da Colaboração Humana**

Ao combinar engajamento social com doações, o *crowdfunding* tem sido cada vez mais utilizado para angariar recursos para a realização de projetos sociais. Geralmente localizados em uma área específica e de curta duração, as campanhas elaboradas por ONGs menores e empreendedores sociais vêm desenvolvendo

projetos criativos e úteis para as comunidades e instituições atingidas. Com burocracia reduzida e sem risco, projetos e iniciativas com potencial de impacto têm saído do papel graças a esse formato de financiamento independente de grandes patrocínios, mas apenas pela colaboração humana.

No Catarse, os projetos sociais são a terceira área mais acessada na plataforma por quem deseja contribuir. Após 48 projetos sociais bem-sucedidos e mais de R\$ 1,011 milhão captados com a contribuição de 8.182 pessoas, o site criou uma área exclusiva para a promoção de campanhas sociais, a categoria Negócios Sociais. Além do Catarse, a plataforma Juntos.com.vc é inteiramente dedicada a projetos e iniciativas de cunho social. Para o professor da FGV-SP Mario Aquino Alves (2013), as plataformas de financiamento coletivo são uma via a ser explorada pelo terceiro setor e vantajosas quando comparadas a outros formatos de financiamento:

É um processo bem-sucedido porque apela para novos doadores, que têm motivação para causas e que têm pouco dinheiro. A visualização do retorno é imediata e ajuda a criar uma cultura de doações nas próximas gerações. No Brasil, ainda temos uma predominância de caridade e não de investimento social. (ALVES, 2013).

Algumas plataformas, como a Kickante, oferecem descontos e modelos de campanhas alternativos para ONGs no qual quem lançou o projeto recebe os recursos doados mesmo que a campanha não atinja sua meta de captação estabelecida. A Kickante traz no seu portfólio campanhas para ONGs como Médicos sem Fronteiras, Cruz Vermelha, WWF, Greenpeace e Anistia Internacional. Candice Pascoal (2013), idealizadora do site, afirma: “Tudo para que uma boa ideia, para fazer o bem, não se perca por falta de um empurrãozinho”. Segundo ela, a plataforma aposta em marketing e promoção para alavancar as campanhas lançadas. “Aqueles que pretendem lançar campanhas para tirar seus projetos do papel ou aqueles que desejam contribuir com projetos exclusivos, em troca de recompensas criativas e emocionais, como artesanato criado por crianças assistidas nos projetos sociais [...]”. Como forma de incentivar as doações, são elaboradas recompensas que tenham a ver com a campanha, uma maneira de estabelecer um vínculo emocional entre o doador e o objetivo do projeto. Como exemplo, durante a realização da campanha Torcida MSF realizada pela organização humanitária internacional Médicos Sem Fronteiras e lançada pelo site Kikcante durante a copa do mundo de 2014, os doadores ganharam um case de celular exclusivo da organização disponível para os

diversos modelos de telefone móvel. Foram quase três mil de contribuições e mais de 143 mil reais arrecadados, uma das maiores arrecadações de financiamento coletivo para entidades do terceiro setor.

Em 2015 foram 115 projetos realizados, R\$ 2,5 milhões de reais arrecadados e 11 mil doações contabilizados pela plataforma Juntos.com.vc somente em projetos voltados a impacto social. A média de sucesso dos projetos no mesmo ano, representada pelo número de projetos que atingiram a meta de captação chegou a 80%. Isso significa que a grande maioria dos projetos idealizados por ONGs e empreendedores sociais bateu sua meta de captação e pode contribuir para gerar algum tipo de transformação nas comunidades beneficiadas. Após o fim da campanha, a plataforma ainda acompanha a execução dos projetos que atingiram a meta, garantindo que o que foi pré-estabelecido seja realizado e, para os projetos que não atingem a meta proposta é feito um trabalho de análise das lacunas que podem ter travado o sucesso da campanha.

O maior desafio para as plataformas de financiamento coletivo é encontrar as estratégias capazes de mobilizar dois recursos essenciais: tempo e recursos financeiros dos doadores. Desse modo, é importante que se mantenha uma comunicação horizontal entre o projeto idealizado pela ONG ou empreendedor social e pessoas que não só acreditem na causa, mas estejam dispostas a doar seu tempo e dinheiro para apoiá-la. Uma das questões que percorrem este trabalho e objeto de estudo ao longo deste será, portanto, como mobilizar pessoas para doar seu tempo e dinheiro a fim de apoiar uma campanha. É importante que se compreenda quais são os principais fatores capazes de mobilizar indivíduos em torno de uma causa para que cada vez mais projetos e iniciativas com potencial de transformação possam ser tirados do papel e impactem positivamente nas comunidades beneficiadas.

### 2.3. EMPREENDEDORISMO

O conceito de empreendedorismo teve suas primeiras definições a mais de 250 anos atrás e sua prática é tão antiga quanto a troca realizada entre tribos e comunidades ancestrais. Muitas abordagens têm sido utilizadas para descrever e analisar a prática empreendedora. Elas tendem a se concentrar dentro de três principais vertentes de pesquisa, entre as quais destaca-se: o foco nos resultados do

empreendedorismo, as causas do empreendedorismo e a gestão empreendedora (Stevenson & Jarillo, 1991). No primeiro campo de pesquisa, economistas têm explorado os impactos e resultados do empreendedorismo. Por exemplo, Schumpeter (1934) estudou o empreendedorismo enquanto um processo chave através do qual a economia como um todo está avançada. O segundo fluxo de pesquisa focou nos próprios empreendedores, examinando o empreendedorismo sob uma perspectiva psicológica e sociológica (Collins & Moore, 1964; McClelland, 1961). Por fim, a terceira vertente de pesquisa se concentrou no processo de gestão empreendedora. Essa literatura inclui pesquisas sobre como promover a inovação dentro de corporações já estabelecidas (Burgelman, 1983, 1984), *startups* e capital de risco (Timmons & Bygrave, 1986), ciclos de vida organizacional (Quinn & Cameron, 1983) e preditores do sucesso empreendedor (Cooper & Bruno, 1975; Dollinger, 1984).

A partir desses três fluxos de pesquisa, verifica-se um foco na função econômica do empreendedorismo ou na natureza do indivíduo que é "o empreendedor", enquanto que nos últimos anos, pesquisas significativas se concentraram na busca do "como" da prática empreendedora. Entre os muitos envolvidos na área, Stevenson (1983) definiu o empreendedorismo como "a busca da oportunidade além dos recursos tangíveis que você atualmente controla". Com esta definição, a ênfase é colocada em como a oportunidade pode ser reconhecida, o processo de se comprometer com uma oportunidade, controlar os recursos, gerenciar a rede de recursos que podem ou não estar dentro de uma única hierarquia e a forma como os participantes são recompensados (Stevenson, 1985; Stevenson & Jarillo, 1991). A organização empreendedora se concentra em oportunidades, não em recursos. Os empreendedores devem comprometer-se rapidamente, mas estarem prontos para ajustes sempre que surjam novas informações. O processo de comprometimento torna-se multidimensional, limitando o comprometimento dos recursos em cada estágio a um montante suficiente para gerar novas informações e sucesso antes de mais recursos serem procurados.

Sahlman (1996) define empreendedorismo como um modelo afetado por quatro elementos inter-relacionados e interdependentes. São eles as pessoas, o contexto, o acordo e a oportunidade (do inglês PCDO: *people, context, deal and opportunity*). O empreendedor deve saber equilibrar esses quatro elementos situacionalmente



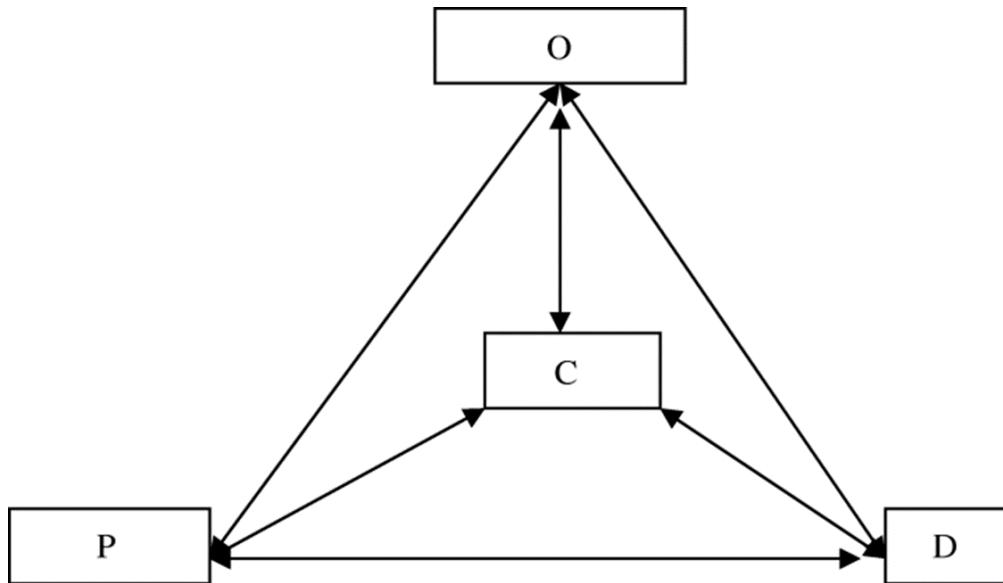
determinados e adaptá-los às novas circunstâncias frequentemente. As pessoas são definidas enquanto aquelas que participam ativamente do negócio ou que tragam algum tipo de recurso para o empreendimento. Podem ser pessoas que façam parte do negócio de forma interna ou externa, desde que estejam envolvidas para que o empreendimento tenha sucesso. As habilidades, atitudes, conhecimento, contatos, objetivos e valores dessas pessoas fornecem a combinação de recursos que contribui para o sucesso do negócio. A presunção de que o interesse econômico impulsiona a maior parte da atividade econômica nas organizações pode ser um equívoco. Seja em organizações sem fins lucrativos ou com fins lucrativos, são as pessoas com suas múltiplas motivações e capacidades que criam a energia e determinam a natureza do resultado gerado.

O contexto é definido como tudo aquilo fora do controle do empreendedor que influenciará o sucesso ou o fracasso do negócio. Os fatores contextuais incluem a macroeconomia, a estrutura tributária e regulatória e o ambiente sociopolítico. O ambiente econômico, as políticas fiscais, os níveis de emprego, os avanços tecnológicos e os movimentos sociais, como os que envolvem trabalho, religião e política, são exemplos de fatores contextuais específicos que podem representar as oportunidades e os riscos que uma nova empresa enfrenta. A partir desta definição, um dos fatores críticos para o sucesso é elencar os elementos que podem ser tratados e os que não são passíveis de serem controlados. Ao mesmo tempo que a atenção a tudo ao mesmo tempo pode significar atenção a nada, deixar de fora um único elemento crítico de contexto pode ser o precursor da falha.

O acordo é o que define quem em um empreendimento entrega o que, recebe o que e quando essas transações ocorrerão. Cada uma dessas trocas envolve um pacote de valores como: benefícios econômicos, reconhecimento social, autonomia e direito a decisões, satisfação e necessidades pessoais.

A oportunidade é definida como “qualquer atividade que exija o investimento de recursos escassos na esperança de retorno futuro” (Sahlman, 1996, p.140). A mudança é motivada pela visão do futuro que é melhor para o tomador de decisão e pela credibilidade do caminho apresentado pelo resultado desejado. Uma das dificuldades históricas no estudo do empreendedorismo é que a definição de oportunidade não é necessariamente compartilhada pelos múltiplos agentes que

devem trabalhar juntos para gerar mudanças. Muitas vezes, a mudança afeta as relações de poder, os interesses econômicos, as redes pessoais e mesmo a autoimagem. Um fator crítico capaz de gerar motivação para a ação conjunta surge da capacidade de criar uma definição comum de oportunidade que possa ser compartilhada.



PCDO Framework Fonte: Sahlman (1996) PCDO, *people, context, deal, opportunity*.

### 2.3.1. Empreendedorismo Social

O empreendedorismo social ou a atividade empreendedora com um propósito social tem crescido nas últimas décadas. Um indicador desse crescimento pode ser o aumento no número de organizações sem fins lucrativos, que cresceram 31% entre 1987 e 1997 chegando a marca de 1,2 milhões, representando 26% da fatia de novos negócios criados no período (*The New Nonprofit Almanac and Desk Reference, 2002*). O termo empreendedorismo social se refere à atividade inovadora que tenha um objetivo social seja ela realizada por organizações com fins lucrativos, de propósito social (Dees & Anderson, 2003; Emerson & Twersky, 1996), empreendedorismo corporativo social (Austin, Leonard, Reficco & Wei-Skillern, 2004), organizações sem fins lucrativos ou ainda estruturas híbridas que combinam fins lucrativos e não lucrativos (Dees, 1998).

De forma abrangente, empreendedorismo social se refere ao fenômeno de aplicar expertise em negócio e habilidades de mercado no terceiro setor como no caso de organizações sem fins lucrativos que desenvolvem propostas inovadoras para gerar receita (Reis, 1999; Thompson, 2002). Comum a todas as definições de empreendedorismo social, no entanto, está o objetivo de criar valor social, acima de gerar dividendos para acionistas ou riqueza pessoal (Zadek & Thake, 1997) e que a atividade em si é caracterizada pela inovação ou pela criação de algo novo mais do que a simples replicação de práticas ou empreendimentos existentes. O principal direcionador do empreendedorismo social é o problema social abordado e a forma particular de organização de um empreendimento social deve se dar com base no formato que mais efetivamente mobilize os recursos necessários para o problema em questão. De maneira resumida, empreendedorismo social pode ser definido enquanto uma atividade inovadora, que gere valor social e que pode ocorrer dentro ou através de organizações sem fins lucrativos, negócios ou setores governamentais. O empreendedorismo social encontra suas raízes em quatro variáveis principais, que fundamentalmente o diferenciam do empreendedorismo comercial:

Falha de mercado: uma das teorias por trás da existência de organizações norteadas por propósito é de que elas emergem quando há uma falha de mercado (Nelson & Krashinsky, 1973). Um eventual problema para o empreendedor comercial é uma oportunidade para o empreendedor social. Isso significa que a falha de mercado em suprir uma necessidade da sociedade, por exemplo, pode criar diferentes oportunidades para cada tipo de empreendedor, seja ele social ou comercial.

Missão: o propósito fundamental do empreendedorismo social é gerar valor para o bem público, enquanto o empreendedorismo comercial visa criar operações lucrativas que resultem em ganho privado. Isso não quer dizer que empreendedorismo comercial não beneficie a sociedade em termos de novos bens, serviços e empregos e podem sim ter impactos sociais transformadores. Muitas vezes, esses impactos são justamente o motivador para empreendedores comerciais. As diferenças entre propósito e recompensa são fundamentais para a compreensão dos dois tipos de empreendedorismo e a missão, por sua vez, é um atributo essencial para essa distinção.

Mobilização de recursos: A restrição não distributiva sobre os excedentes gerados por organizações sem fins lucrativos e o propósito social incorporado das formas de empreendimentos sociais com fins lucrativos ou híbridos limita os empreendedores sociais a explorar os mesmos mercados de capitais que empresários comerciais. Além disso, a dimensão econômica de um empreendimento social muitas vezes dificulta a compensação dos colaboradores de forma a competir com negócios comerciais. É por essa razão que muito empregados em negócios sociais atribuem grande valor na remuneração não monetária do trabalho que desempenha. A mobilização de recursos humanos e financeiros, portanto, representa uma diferença importante e leva a abordagens fundamentalmente diferentes na gestão de recursos financeiros e humanos.

Mensuração de desempenho: O propósito social de um empreendimento social cria grandes desafios para mensurar o resultado alcançado por ele se comparado a empreendimentos comerciais que podem se basear por medidas tangíveis e quantificáveis como indicadores financeiros, *market share*, satisfação do consumidor e qualidade. Não obstante, os diversos *stakeholders* (sejam eles financeiros ou não) aos quais um empreendimento social está atrelado torna ainda mais complexa a gestão desses relacionamentos (Kanter & Summers, 1987). O desafio de medir uma mudança social reside na dificuldade ou impossibilidade de quantificação, multicausalidade, dimensões temporais e diferenças na percepção do impacto social gerado por ela. Medir o desempenho de impacto social continuará sendo um diferenciador fundamental, dificultando a responsabilização e a relação entre as partes interessadas.

A distinção entre empreendedorismo social e comercial não é, portanto, de natureza dicotômica, mas sim um contínuo debate entre puramente social a puramente econômica. Mesmo nos extremos, entretanto, ainda há a presença de elementos de ambos os conceitos. Ou seja, enquanto a caridade deve refletir realidades econômicas, a atividade econômica ainda deve gerar valor para a sociedade. Embora empreendedorismo social se distinga principalmente pelo seu propósito social e ocorre através de formas organizacionais múltiplas e variadas, ainda há significativa heterogeneidade nos tipos de atividade configuradas como empreendedorismo social. Assim, enquanto estas quatro proposições podem ser fatores de distinção entre empreendedorismo comercial e social, o grau em que

delinear as diferenças pode variar. Por exemplo, uma empresa comercial de propósito social pode diferir menos dessas dimensões de suas contrapartes comerciais do que uma empresa social que não tem nenhum aspecto comercial em suas operações. As quatro proposições não devem ser definitivas nem exaustivas, mas sim fornecer um quadro teórico para uma análise comparativa.

### **2.3.2. O Modelo PCDO no Empreendedorismo Social**

A fim de entregar de forma efetiva a proposição de valor social a que se propõe, o empreendedor social deve ser capaz de alcançar o alinhamento externo e interno dos elementos do modelo PCDO.

#### **2.3.2.1 Oportunidades**

Oportunidades requerem o investimento de recursos escassos com a esperança de ganhos futuro, seja no setor comercial ou social. Empreendedores, sejam eles comerciais ou sociais, estão preocupados com consumidores, fornecedores, barreiras de entrada, substitutos, rivalidade e diversamente com as variações das dinâmicas de mercado entre os dois setores (Oster, 1994, 1995; Porter, 1980, 1985). A diferença chave entre os dois modelos é que enquanto o foco principal do empreendedorismo comercial está em ganhos econômicos, o empreendedorismo social se preocupa primordialmente com retornos sociais.

Por mais que possam parecer similares, as oportunidades para empreendimentos sociais e comerciais são fundamentalmente distintas devido às diferenças entre missão e resposta ao fracasso de mercado. O empreendedorismo comercial tende a se concentrar em avanços e novas necessidades, enquanto o empreendedorismo social geralmente foca em atender necessidades básicas de forma duradoura e mais eficaz através de abordagens inovadoras. Para o empreendedor comercial, a oportunidade deve ter um tamanho de mercado grande ou em crescimento e a indústria deve ser estruturalmente atrativa. Para o empreendedor social, por outro lado, uma necessidade social reconhecida, demanda existente ou falha de mercado geralmente garantem um tamanho de mercado suficientemente grande. O problema não está na existência da necessidade, mas se

os recursos necessários podem ser combinados de forma inovadora a fim de suprir essa necessidade. O escopo de oportunidades existentes para os empreendedores sociais é relativamente amplo, uma vez que são capazes de buscar negócios que sejam autossustentáveis financeiramente, bem como os que exigem subsídios de doadores. Ao contrário do setor comercial em que oportunidades de crescimento não exploradas, rentáveis e de alto crescimento são relativamente difíceis de serem capturadas. Mesmo antes da ideia de crescimento ter sido considerada e muito menos uma estratégia de crescimento ter sido estabelecida, os empreendedores sociais e seus negócios são muitas vezes direcionados para o crescimento pela pressão de seus financiadores, demanda por seus produtos e serviços e por sua missão e necessidades que visam satisfazer (Bradach, 2003; Dees, Anderson & Wei-Skillern, 2004).

O empreendedor social deve ter em mente os objetivos e a missão da organização, como o crescimento do seu negócio se encaixa com esses objetivos, a variedade de estratégias que pode buscar para alcançar esses objetivos, e se os recursos financeiros e humanos disponíveis na organização são consistentes o suficiente para que se atinja as metas desejados. Ao contrário do pressuposto que permeia o empreendedorismo comercial, pode ser muitas vezes interessante que o empreendedor social encoraje ou permita que organizações complementares cresçam para promover a missão social compartilhada, mais do que a preocupação exclusiva em capturar a maior participação de mercado para a própria organização.

#### 2.3.2.2 Contexto

O contexto externo, definido por fatores que afetam a natureza e o resultado gerado pela oportunidade, mas que estão fora do controle da administração, exercem uma importância considerável no empreendedorismo social e comercial. Eles incluem a macroeconomia, impostos e regulamentações e ambiente sociopolítico e seu impacto pode ser tão importante para o setor comercial quanto para o social. Embora os fatores contextuais críticos sejam análogos, o impacto do contexto em um negócio de social difere do comercial devido à forma como se dá a interação entre a missão de um empreendimento social e o sistema de mensuração de desempenho que influencia o comportamento empresarial.

Mais importante que identificar ameaças, o monitoramento do contexto externo permite que o empreendedor social identifique oportunidades como novos programas, fundos e potenciais parceiros. Embora a sobrevivência organizacional no setor social nem sempre pareça depender da capacidade de resposta ao contexto, a empresa social que monitora o contexto de forma permanente e contínua pode desenvolver estratégias para minimizar os impactos de mudanças ambientais adversas, capitalizando as oportunidades que possam surgir de tendências favoráveis. O contexto configura as oportunidades disponíveis para o empreendedor social. Em última análise, essa abordagem proativa de gerenciamento permitirá que a organização atinja as melhores oportunidades e mobilize recursos para alcançar o maior impacto social.

### 2.3.2.3 Pessoas e Recursos

De muitas formas, os insumos de capital financeiro e humano essenciais para o empreendimento são similares para os negócios comerciais e sociais. Ambos os empreendedores devem considerar os gerentes, funcionários, financiadores e demais *stakeholders* críticos para o sucesso e como capturar esse talento humano para os seus empreendimentos.

Apesar de muitas semelhanças, a natureza dos recursos humanos e financeiros para o empreendedorismo social difere em alguns aspectos fundamentais, principalmente na dificuldade de mobilização de recursos. Ao contrário de um empresário comercial que muitas vezes tem recursos financeiros ou incentivos para recrutar e reter talentos, os empreendedores sociais raramente conseguem oferecer salários compatíveis ao mercado para as contratações chave (Oster, 1995), nem outros incentivos, exceto quando o empreendedor social opta por uma forma organizacional com fins lucrativos.

Em suma, enquanto os recursos humanos e financeiros necessários para o sucesso têm semelhanças entre o empreendedorismo comercial e social, os empreendedores sociais são muitas vezes confrontados com mais restrições como acesso limitado aos melhores talentos e menos instituições dispostas a financiar seus projetos, instrumentos e recursos, o que dificulta sua capacidade de mobilizar e recursos para atingir os objetivos da organização. Para superar algumas dessas

barreiras, os empreendedores sociais as vezes optam por uma forma organizacional com fins lucrativos para aumentar sua capacidade de acessar os mercados de capital comercial e que os permita oferecer salários mais competitivos para atrair talentos. No entanto, mesmo esse formato não remove todas as restrições, já que os empreendedores sociais enfrentam o desafio de manter o foco na missão social ao mesmo tempo em que devem gerar um retorno competitivo para os investidores.

#### 2.3.2.4 Acordo

Acordos são as relações contratuais mutuamente benéficas entre o empreendimento e todos os provedores de recursos. Empreendedores sociais e comerciais buscam investidores para fornecer recursos financeiros, bem como habilidades e talentos para ajudá-los a gerar um retorno sobre seus investimentos, financeiros ou sociais. As fontes de talento, contatos, capital e montantes levantados são a principal preocupação para ambos os tipos de empresários.

No entanto, devido à forma como os recursos devem ser mobilizados e às ambiguidades associadas à mensuração do desempenho, os termos dos negócios são fundamentalmente diferentes para empresários comerciais e sociais. As ofertas envolvem a troca de valor. As transações de valor no empreendedorismo social diferem do empreendedorismo comercial em tipo, consumidores, cronograma, flexibilidade e mensurabilidade.

No tipo de valor envolvido nas trocas, os empreendedores sociais devem contar muito mais com estratégias criativas para compensar recompensas financeiras limitadas com incentivos não financeiros para recrutar, reter e motivar pessoal, voluntários, membros e financiadores. A motivação não financeira representa uma das áreas que as empresas comerciais podem aprender da prática em empresas sociais (Drucker, 1989). Os empreendedores sociais muitas vezes têm de fornecer valor de forma mais explícita com um conjunto muito mais heterogêneo de partes interessadas que as empresas comerciais, e cada grupo busca ou entrega uma forma distinta de valor na interação.

O relacionamento transacional do empreendedor social com o consumidor de seus bens ou serviços é bastante distinto do empresário comercial. O primeiro geralmente tem pouca ou nenhuma capacidade econômica e tem poucas alternativas



de consumo. Conseqüentemente, os consumidores sociais têm pouco poder econômico ou de mercado para exercer no relacionamento transacional com a empresa social. Os financiadores ou fontes de subsídio de terceiros cobrem este vácuo econômico e é por isso que muitos empreendedores sociais consideram seus financiadores como seus principais clientes.

Em tempo e flexibilidade, os negócios financeiros entre empreendedores comerciais e seus financiadores diferem consideravelmente dos empreendedores sociais e seus financiadores. Os empresários comerciais geralmente recebem a instrução para utilizar o capital nas atividades que os financiadores consideram como as de maior valor e rentabilidade futura. Os investidores de empresas sociais, por sua vez, geralmente fornecem uma parcela pequena das necessidades de capital da empresa por um período de tempo relativamente curto (Letts, Grossman, & Ryan, 1999). Os empresários sociais são, portanto, obrigados a dispendir uma parcela significativa de seu tempo, de forma contínua, em atividades operacionais e atender à restrição de gastos a qual estão condicionados. A duração do financiamento tende a ser consideravelmente mais curta em termos de empresas sociais, sendo que as doações geralmente são feitas anualmente, criando assim uma pressão contínua para os empreendedores sociais para dar prioridade às atividades de angariação de fundos antes da maioria das demais demandas de gestão.

### **2.3.3. Crowdfunding em Empreendimentos Sociais no Brasil**

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) aprovou a Instrução número 588, em 13 de julho de 2017, que “dispõe sobre a oferta pública de valores mobiliários de emissão de sociedades empresárias de pequeno porte realizada com dispensa de registro por meio de plataforma eletrônica de investimento participativo”. De acordo com o Artigo 1 que trata do âmbito e finalidade, esta Instrução “regula a oferta pública de distribuição de valores mobiliários de emissão de sociedades empresárias de pequeno porte realizada com dispensa de registro por meio de plataforma eletrônica de investimento participativo, e tem por fim assegurar a proteção dos investidores e possibilitar a captação pública por parte destas sociedades”.

No que discorre o Artigo 2 da mesma Instrução, aplicam-se as definições que seguem:

I – crowdfunding de investimento: captação de recursos por meio de oferta pública de distribuição de valores mobiliários dispensada de registro, realizada por emissores considerados sociedades empresárias de pequeno porte nos termos desta Instrução, e distribuída exclusivamente por meio de plataforma eletrônica de investimento participativo, sendo os destinatários da oferta uma pluralidade de investidores que fornecem financiamento nos limites previstos nesta Instrução;

II – plataforma eletrônica de investimento participativo (“plataforma”): pessoa jurídica regularmente constituída no Brasil e registrada na CVM com autorização para exercer profissionalmente a atividade de distribuição de ofertas públicas de valores mobiliários de emissão de sociedades empresárias de pequeno porte, realizadas com dispensa de registro conforme esta Instrução, exclusivamente por meio de página na rede mundial de computadores, programa, aplicativo ou meio eletrônico que forneça um ambiente virtual de encontro entre investidores e emissores;

III – sociedade empresária de pequeno porte: sociedade empresária constituída no Brasil e registrada no registro público competente, com receita bruta anual de até R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais) apurada no exercício social encerrado no ano anterior à oferta e que não seja registrada como emissor de valores mobiliários na CVM;

IV – renda bruta anual: soma dos rendimentos recebidos pelo investidor durante o ano-calendário e constantes da sua declaração de ajuste anual do imposto de renda, incluindo os rendimentos tributáveis, isentos e não tributáveis, tributáveis exclusivamente na fonte ou sujeitos à tributação definitiva;

V – sindicato de investimento participativo (“sindicato”): grupo de investidores vinculados a um investidor líder (“investidores apoiadores”) e reunido com a finalidade de realizar investimentos em sociedades empresárias de pequeno porte, sendo facultativa a constituição de um veículo de investimento para participar das ofertas públicas de distribuição de valores mobiliários realizadas com dispensa de registro nos termos desta Instrução; e

VI – investidor líder: pessoa natural ou jurídica com comprovada experiência de investimento nos termos do art. 35, § 2º e autorizada a liderar sindicato de investimento participativo.

§ 1º Não se considera como oferta pública de valores mobiliários o financiamento captado por meio de páginas na rede mundial de computadores, programa, aplicativo

ou meio eletrônico, quando se tratar de doação, ou quando o retorno do capital recebido se der por meio de:

I – brindes e recompensas; ou

II – bens e serviços.

§ 2º Na hipótese de sociedades empresárias que não tenham operado 12 (doze) meses no exercício social encerrado no ano anterior à oferta, o limite de que trata o inciso III do caput será proporcional ao número de meses em que a sociedade empresária houver exercido atividade, desconsideradas as frações de meses.

§ 3º Na hipótese da sociedade empresária de pequeno porte ser controlada por outra pessoa jurídica ou por fundo de investimento, a receita bruta consolidada anual do conjunto de entidades que estejam sob controle comum não pode exceder R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais) no exercício social encerrado no ano anterior à oferta.

§ 4º Para fins de apuração dos limites dispostos nesta Instrução, na hipótese de extinção de sociedade empresária que tenha realizado ofertas dispensadas de registro nos termos desta Instrução, e que a exploração da respectiva atividade seja continuada por qualquer sócio remanescente, sob a mesma ou outra razão social, ou sob empresa individual de responsabilidade limitada, o sucessor será considerado como a mesma sociedade empresária de pequeno porte.

§ 5º A utilização de veículo de investimento para estruturar o sindicato de investimento participativo não altera os limites, direitos e deveres estabelecidos nos dispositivos desta Instrução relacionados:

I – à sociedade empresária de pequeno porte;

II – à plataforma eletrônica de investimento participativo; e

III – ao investidor.

§ 6º Para os fins da aplicação do § 5º, os dispositivos desta Instrução devem ser interpretados como se cada investidor que aplica recursos por meio de sindicato estivesse investindo individualmente por meio da plataforma na sociedade empresária de pequeno porte.

§ 7º A utilização de veículo de investimento para estruturar o sindicato de investimento participativo não afasta as sociedades empresárias de pequeno porte da

condição de emissoras das ofertas públicas de distribuição de valores mobiliários com dispensa de registro nos termos desta Instrução.

De forma simplificada, a regulamentação a partir da Instrução 588 estipula um conjunto de limites aos participantes e condições para emissores, investidores e plataformas de *crowdfunding*. Essas operações passam a seguir condições específicas, inclusive a dispensa de registro da oferta e de emissor na CVM para empresas com receita anual de até R\$ 10 milhões que queiram realizar ofertas de financiamento coletivo na internet. A nova normatização das operações de captação de recursos por empreendedores de pequeno porte por meio de plataformas eletrônicas traz segurança jurídica, permitindo que os recursos sejam captados de forma ágil, simplificada e com amplo alcance a investidores. Em suma, a Instrução vem ao encontro das necessidades do mercado, assegurando proteção aos investidores e definição e regulamentação para as empresas de pequeno porte que desejam fazer uso do financiamento coletivo.

### 3. METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo delimitar os métodos que foram utilizados para a execução da pesquisa proposta. Esses serão definidos de modo a atender da melhor forma os objetivos geral e específicos aos quais o projeto se propõe, a partir do levantamento, triagem e análise de dados e informações relevantes. Uma pesquisa pode ser definida enquanto um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico para que se descubram respostas para problemas com o uso de procedimentos científicos (Gil, 2008).

#### 3.1. PESQUISA EXPLORATÓRIA

Considerando o caráter exploratório do presente estudo, bem como das respostas que se pretende buscar ao longo deste, o tipo de pesquisa realizado será o de classe exploratória, para a qual segue detalhamento no quadro a seguir:

**Quadro 1:** Diferenças entre pesquisa exploratória e conclusiva

<i>Componente do Projeto de Pesquisa</i>	<i>Pesquisa Exploratória</i>	<i>Pesquisa Conclusiva</i>
<i>Propósito da Pesquisa</i>	Geral: para gerar esclarecimento sobre uma situação	Específico: para gerar esclarecimento e ajudar a selecionar um curso de ação
<i>Necessidade de dados</i>	Vaga	Clara
<i>Origem dos dados</i>	Parcialmente definida	Bem definida
<i>Forma de coleta de dados</i>	Aberta-fechada, flexível	Bem definida
<i>Amostra</i>	Relativamente pequena, selecionada subjetivamente para maximizar a geração de informações utilizáveis	Relativamente ampla, selecionada objetivamente para permitir a generalização dos achados
<i>Coleta de dados</i>	Flexível, sem procedimento estruturado	Rígida com procedimento bem estruturado
<i>Análise de dados</i>	Informal, tipicamente não quantitativa	Formal, tipicamente quantitativa

**Fonte:** Parasuraman, A. *Marketing Research*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1991, p. 129.

## 3.2. PESQUISA QUALITATIVA

As pesquisas qualitativas são realizadas de forma não muito estruturada, mas de maneira intensiva e abrangente. Nessa abordagem, existe um relacionamento maior com o entrevistado, o que acontece de maneira bastante sutil durante a pesquisa quantitativa, por exemplo. Nesse contexto, uma vez que as perguntas são abertas, as informações extraídas a partir da análise qualitativa são mais aprofundadas e ricas e permitem a extração de novas percepções e perspectivas. Enquanto a análise quantitativa busca, como a própria denominação infere, quantidade de dados a fim de obter uma base suficiente para comprovação estatística, a pesquisa qualitativa é realizada com um número razoavelmente pequeno de respondentes. O tamanho da amostra varia de acordo com a pesquisa aplicada, mas tem a sua base no número necessário para que as respostas atinjam o chamado ponto de saturação. Isso significa que há um ponto onde as respostas dos entrevistados passam a atingir um denominador comum, no qual as discrepâncias entre as respostas são quase nulas. Por não se tratar de um estudo de campo de grande escala, a população-alvo desse tipo de pesquisa é cuidadosamente estruturada.

Tecnicamente, a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. Há também diferenças metodológicas: na pesquisa qualitativa, os dados são colhidos através perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos. É possível que numa pesquisa e num mesmo instrumento de coleta de dados hajam perguntas quantitativas e qualitativas (MATTAR apud KIRK & MILLER, 1997, p. 77).

Akar, Kumar e Day (2007) definem três categorias para os métodos qualitativos de pesquisa. A categoria utilizada para execução da problemática escolhida será a exploração:

### 1. *Exploração*

- Definir problemas com maiores detalhes.
- Sugerir hipóteses a serem testadas em pesquisa subsequente.

- Gerar novos conceitos de produtos ou serviços, soluções de problemas, listas de características de produtos, e assim por diante.
- Avaliar reações preliminares a novos conceitos de produtos.
- Realizar pré-testes de questionários estruturados

## 2. *Orientação*

- Compreender o vocabulário e as percepções sobre vantagem dos consumidores.
- Acostumar o pesquisador a um ambiente não familiar: necessidades, satisfações, situações reais e problemas.

## 3. *Clínica*

- Obter insights sobre assuntos que seriam impossíveis de conseguir com métodos estruturados de pesquisa.

(Aaker, Kumar e Day, 2007, p. 207)

### **3.2.1. Levantamento e Análise de Dados Secundários**

Primeiramente, foi realizado um estudo a partir de fontes secundárias de pesquisa que pudessem auxiliar tanto no aspecto metodológico quanto na obtenção de informações aproveitáveis de dados pré-existentes acerca do objeto de estudo. A coleta de informações se deu por meio de livros, revistas especializadas, trabalhos acadêmicos, relatórios ou registros de organizações e/ou empresas similares àquelas do objeto de estudo, estatísticas já elaboradas por instituições governamentais (como o IBGE) e consultorias.

Os dados coletados nessa etapa serviram como base para a formulação de um roteiro de entrevistas semiestruturado que foi aplicado durante a fase de entrevistas em profundidade, método de pesquisa descrito na seção subsequente.

### **3.2.2. Entrevistas em Profundidade**

A entrevista de profundidade (*in-depth*) é definida como uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um respondente de cada vez é entrevistado por um entrevistador altamente qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre determinado tópico (NOTESS, 1996). Nesse método, o

entrevistador introduz uma pergunta genérica e incentiva o entrevistado a discorrer livremente sobre o tema.

Trata-se da aplicação de um roteiro semiestruturado de perguntas que vão servir como guia para o entrevistador. O objetivo é coletar as informações de modo a captar as motivações e opiniões reais do entrevistado. Em virtude da maneira de construção e condução da pesquisa, as perguntas são mais reveladoras, pois não se limitam às respostas dos entrevistados (KOTLER, 2000), como é costume na investigação quantitativa. Para Vieira e Tibola (2005), a técnica da entrevista em profundidade apresenta algumas vantagens quando comparada a outras metodologias de pesquisa. Entre elas, a resposta isenta da influência do grupo, a informação é mais completa e detalhada, é um processo flexível que permite modificações durante a entrevista e informações de caráter confidencial são mais fáceis de serem extraídas.

O público delimitado para a aplicação das entrevistas em profundidade foi primeiramente o de coordenadores das principais plataformas de financiamento coletivo do país, o que levou às respostas de alguns dos objetivos específicos do projeto. Na sequência, foram mapeadas pessoas que já se engajaram com campanhas e/ou iniciativas que utilizam o *crowdfunding* como forma de captação de recursos, a fim de captar suas principais percepções e avançar nas respostas para a pergunta de pesquisa.

A fim de compreender de forma aprofundada as motivações de cada público envolvido em uma campanha de financiamento coletivo e atingir os objetivos do projeto, realizou-se uma pesquisa de cunho qualitativo com cada um dos segmentos centrais: empreendedores sociais, doadores e as próprias plataformas de *crowdfunding*. Para tanto, esses públicos foram mapeados a partir de um perfil de segmentação, um questionário flexível elaborado com base na pesquisa prévia aplicado durante as entrevistas de profundidade, as respostas tabuladas e posteriormente analisadas. Acredita-se que, a partir da análise feita, somada aos dados mais relevantes encontrados em fontes secundárias de pesquisa, as principais respostas às perguntas estipuladas pelo presente projeto de pesquisa foram encontradas.

Primeiramente, foram mapeadas as principais plataformas de financiamento coletivo do país para que fosse possível uma análise das etapas e modelos de campanhas utilizados a partir da comparação entre as plataformas bem como da



busca de dados diretamente com as plataformas e o primeiro objetivo específico do projeto fosse cumprido. Nesse estágio, foram realizadas as entrevistas em profundidade com quatro plataformas de *crowdfunding*: Benfeitoria, Juntos.com.vc, Kickante e Catarse. As perguntas definidas no roteiro de pesquisa foram respondidas pelos responsáveis pelo contato disponibilizado nos sites das plataformas. Após mapeados os projetos de empreendedorismo social nas plataformas, foram analisados quais eram os mais recorrentes e com maior envolvimento de doadores nas campanhas para que o segundo objetivo específico fosse alcançado. Por fim, foram realizadas entrevistas em profundidade com empreendedores sociais que utilizam ou utilizaram *crowdfunding* para financiar seus projetos, bem como com doadores a fim de compreender quais estratégias de comunicação são importantes e principais influenciadoras no momento de o doador tomar a decisão de contribuir para um projeto e, por consequência, alcançar o terceiro objetivo específico. No total, foram entrevistados dez doadores e quatro empreendedores sociais que já fizeram uso de *crowdfunding* em seus negócios sociais. Os doadores seguem um perfil semelhante, assim definido: faixa etária de 20 a 30 anos; quatro são mulheres e seis são homens; média de três projetos de *crowdfunding* apoiados. Os empreendedores sociais foram mapeados a partir das próprias plataformas de financiamento coletivo, visto que alguns empreendedores sociais disponibilizam seus contatos na descrição da campanha.

### **3.2.3. Análise dos Dados**

Durante essa etapa, os dados previamente coletados durante as etapas de procedimentos metodológicos anteriores foram organizados de forma que fosse possível realizar a análise dos mesmos. Na etapa de entrevistas em profundidade, por exemplo, após a tabulação das mesmas, foram buscados padrões que indicassem a ocorrência dos fatores com mais influência para o sucesso de campanhas de financiamento coletivo. Ao final dessa etapa, portanto, foram obtidas as principais respostas para a pergunta de pesquisa.

#### 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Segundo o site The Crowdfunding Centre, de 2012 para 2013 houve um crescimento em aceitação e popularidade nos sites de financiamento coletivo de 91%. Tahiana D'Egmont, CEO da Kickante, uma das maiores plataformas do Brasil, afirma que “as projeções indicam que o mercado de *crowdfunding* vai chegar a pelo menos US\$ 90 bilhões até 2025 e o Brasil tem potencial para atingir pelo menos 10% dessa soma. ” Entre as áreas que mais cresceram e arrecadaram a partir dessa proposta está justamente o Empreendedorismo social, que, segundo a própria Kickante, representa mais de 16% da fatia no mercado de projetos financiados por meio de plataformas como essa. Entre ONGs, ativistas e instituições, cada vez mais empreendedores têm encontrado nas plataformas de financiamento coletivo uma forma de tirar seus projetos do papel e, muitas vezes, dar origem a uma *startup* de sucesso.

A escolha pelo *crowdfunding* por parte de empreendedores sociais ocorre por alguns motivos centrais: a proposta social do negócio tem a ver com o pressuposto da colaboração entre as pessoas para financiar causas que apoiam; o custo para o empreendedor é baixo e muitas vezes só o que pode pagar; possibilita ao empreendedor arrecadar fundos antes mesmo do produto estar pronto; tudo ocorre 100% online e não há limite de arrecadação. Quando questionada sobre o porquê havia escolhido o *crowdfunding* para lançar seu projeto, a empreendedora que deu origem ao primeiro clube de assinaturas no Brasil dedicado exclusivamente a mulheres negras e que captou R\$ 6.500,00 pela Benfeitoria, pontuou:

“Além de ser uma forma de levantar o investimento para *startar* sem a necessidade de um investimento formal, conseguimos também engajar o público alvo ao redor da proposta de valor do negócio. Além do suporte e da empatia, a Benfeitoria foi muito simples de usar e também era simples para quem queria doar. ” Uma plataforma de jornalismo voltada à educação política que captou mais de R\$30.000,00 pela Benfeitoria acredita que “ o leitor precisa participar do financiamento do jornalismo que consome. Também acho que é uma maneira de nos aproximar dele. É possível financiar projetos sem buscar vias tradicionais, como financiamento bancário ou aporte de investidor -- esse último uma raridade em determinadas áreas. ”  
(Empreendedora social 1)

## 4.1. ETAPAS DE UM FINANCIAMENTO COLETIVO

Seja para financiar uma ideia, testar produtos e serviços ou construir uma comunidade, o processo de *crowdfunding* exige que o realizador da campanha siga alguns passos fundamentais, entre eles: estipular as metas financeiras que deseja alcançar; definir um prazo para arrecadação, que geralmente varia de 1 a 90 dias; propor as faixas de colaboração financeira; produzir os materiais da campanha (textos, imagens, vídeo); planejar e executar a divulgação da campanha; produzir as recompensas e enviar aos benfeitores; manter os benfeitores da campanha atualizados; entregar as recompensas aos doadores que colaboraram com o projeto.

### 4.1.1. Pré-campanha

Para que o realizador dê início a sua campanha de financiamento coletivo, é importante que formule o esqueleto do projeto para submeter nos sites de financiamento coletivo, que será primeiramente submetido à uma rápida análise das plataformas. Após, o realizador deve finalizar o rascunho da campanha e torná-la apta para ser lançada. Nessa fase, textos, imagens, vídeos, metas e recompensas devem ser concluídos. Também é nessa fase que o idealizador do projeto deve escolher em que categoria de campanha o projeto se enquadra melhor e o tipo de campanha que deseja seguir (para as plataformas que permitem essa distinção). Em alguns casos, o realizador tem a possibilidade de optar por campanhas flexíveis, nas quais recebe o valor arrecadado independente de atingir a meta, ou “tudo ou nada”, onde o realizador do projeto só recebe o montante arrecadado se a campanha atingir ou ultrapassar a meta de arrecadação. Para a Gerente de Projetos da Benfeitoria, Larissa Novais, a pré-campanha é crucial para o sucesso de um projeto:

“Planejamento é tudo! A principal estratégia é entender qual é o seu público alvo, mapear os diferentes perfis e, então, realizar um planejamento de ativação de rede e comunicação para converter os perfis mapeados em colaboradores.” (Larissa Novais, da Benfeitoria)

De acordo com Larissa, a plataforma conta com 120 projetos viabilizados na área de empreendedorismo social, o que representa uma fatia de 10% dos projetos

da Benfeitoria. A projeção do site é que esse número aumente após a parceria firmada com o Sebrae: “Nós fizemos uma parceria com o Sebrae para fomentar projetos de empreendedorismo social, que usamos como referência para outros realizadores de campanha com o mesmo propósito. ” O objetivo da parceria é unir em um canal o suporte necessário que o empreendedor social necessita, arrecadação de fundos, geração de rede e orientação empreendedora oferecida pelo Sebrae do Rio de Janeiro. O portfólio de projetos de impacto social já apoiados pela parceria, conta com arrecadações acima de R\$ 50.000,00, o que representa uma geração de novos negócios e projetos que visam impactar positivamente o Brasil. Para a Consultora de Projetos da Juntos.com.vc Maria Carolina, os projetos de empreendedorismo social já representam a maior fatia das campanhas promovidas pela plataforma:

“Os projetos que nós mais recebemos são os de empreendedorismo social. Neste tipo de projeto encontramos muitos que são voltados a construção de moradias, escolas, bibliotecas, etc. De todas as campanhas que foram online e tiveram sucesso, de um total de 68 campanhas bem-sucedidas 23 são empreendedorismo social. Já em relação ao valor médio de arrecadação, nós não fazemos a contagem porque é algo que varia muito de campanha para campanha. ” (Maria Carolina, da Juntos.com.vc)

#### **4.1.2. Campanha**

A partir da aprovação da campanha pronta para submissão pela plataforma, o projeto segue para a etapa de captação de fundos de acordo com a meta estipulada. É fundamental que o título da campanha seja objetivo e sugira do que se trata o projeto em questão. Segundo dados da Benfeitoria, 75% dos projetos bem-sucedidos tem uma meta de até 15 mil reais.

#### **4.1.3. Pós-campanha**

Com a campanha encerrada e a fase de captação concluída, vai depender da política aderida pela plataforma se o realizador recebe os fundos captados mesmo se não atingir a meta ou se as contribuições serão estornadas nesse caso, o que acontece em alguns sites.

#### 4.1.4. Execução e Recompensas

De responsabilidade do realizador, é a fase final em que as recompensas prometidas aos doadores que se engajaram na campanha sejam entregues. Além disso, é hora dos projetos que alcançaram suas metas de captação começarem a utilizar o montante recebido para realizar suas ideias. Quando questionados sobre a importância das recompensas no seu processo decisório, os doadores geralmente interpretam como algo mais simbólico e não necessariamente o que define o apoio. Para o doador “E”, por exemplo:

“Traz algum valor, todas as campanhas que apoiei até hoje tinham alguma recompensa. Em alguns casos, não recebi as recompensas prometidas na campanha. Entendo que o custo benefício não é o fator principal, uma vez que o valor do produto em si seria mais em conta fora de campanhas. Mas tem o lado de me sentir reconhecido como parte do projeto, como algo simbólico mesmo.” (Doador “E”)

A doadora “A” argumenta em torno da valorização da rede de suporte do projeto: “Geralmente não doo mais do que posso para ganhar o “brinde”. Mas é sempre bem-vindo, acho que é uma forma de valorizar quem ajuda mais que a média.” O doador “E” acredita que a necessidade da recompensa deve estar atrelada a quem está realizando a campanha em questão. Por exemplo: “se a campanha for de caráter social, como para construção de uma escola não é necessário, se for empresarial é determinante. Pois acredito que a empresa deve fornecer algum tipo de recompensa e não só visar o montante de recursos arrecadado.” Em suma, a maioria dos doadores percebe a recompensa como uma simbologia e uma forma de se sentirem valorizados e parte integrante da causa que estão apoiando. No caso de projetos que optem por oferecer as recompensas, é essencial que cumpram os prazos de entrega e condições previamente estipuladas. Isso é fundamental para que o projeto e o embaixador não percam a credibilidade e para que gerem um saldo positivo no sentido de uma rede leal de doadores que doaria novamente em caso de um novo *crowdfunding* para o mesmo embaixador ou campanha.

## 4.2. FATORES DE ENGAJAMENTO E PROPOSTA DA CAMPANHA

Engajar as pessoas é fundamental para o sucesso de uma campanha e esse processo deve começar antes da arrecadação. Quando o realizador produz o conteúdo da campanha, deve ter em mente qual o impacto que seu projeto deseja trazer e por que as pessoas teriam interesse em apoiá-lo, definindo qual a melhor forma de engajar sua rede. Para a Benfeitoria, é importante que o empreendedor mostre que sua proposta visa um interesse coletivo e não apenas um benefício próprio. É essencial que a campanha seja clara e didática, traduzida de um jeito simples e que as pessoas percebam de forma rápida do que se trata o projeto. A Consultora de Projetos da Juntos.com.vc Maria Carolina argumenta:

“As estratégias mais efetivas são: ter uma equipe de embaixadores super comprometida, deixar claro o porquê da campanha e o que eles irão realmente efetivar e a rede do empreendedor estar engajada é outro ponto, ou seja, é um empreendedor que realmente está dedicado à causa, as pessoas sabem que ele está trabalhando para este fim, sabem a importância, o trabalho duro que ele está fazendo, esta rede será facilmente conquistada a doar.” (Maria Carolina, da Juntos.com.vc)

### 4.2.1. Embaixadores

Outro ponto relevante no processo decisório da rede de doadores pode se dar pelos próprios embaixadores das campanhas, isto é, quem idealiza de fato a campanha e a submete em alguma plataforma de financiamento coletivo. Esse ponto divide as opiniões dos doares analisados. Para a doadora “A”, por exemplo, os embaixadores não têm grande relevância no seu processo decisório: “Não deixarei de ajudar algo por desconhecer o embaixador, nem contribuirei para uma causa que descredito por ser de um amigo. Porém, entre duas boas campanhas, provavelmente priorize a de algum conhecido para ajudar.” Segundo a doadora “C”, “se é uma pessoa conhecida pode passar mais credibilidade, mas em alguns casos a pessoa parece ter dinheiro para financiar e mesmo assim faz um *crowdfunding*. É importante a forma como a pessoa se expõe e se é algo próximo da minha realidade. Acredito que o que me fez doar foi indicação de amigos ou o projeto ser de amigos, dificilmente doaria para uma iniciativa que não conhecesse por esse canal.” O doador “E”, no entanto, tem uma visão um

pouco diferente dos demais: “ter contato com a pessoa que executa o projeto é fundamental, dificilmente pagaria por um projeto que não conhecesse o realizador. ” Algumas pessoas veem na própria plataforma na qual o projeto está sendo lançado uma forma de credibilidade: “Todos que apoiei até agora foram no Kickstarter. Confio no site e sempre achava o projeto em algum portal ou matéria que também considero de confiança. ”

#### **4.2.2. Estratégias de comunicação**

As estratégias de comunicação utilizadas para promoção do engajamento da rede de doadores é um ponto essencial quando se trata de financiamento coletivo. São elas que, muitas vezes, determinam o sucesso no alcance da meta de arrecadação. A idealizadora do projeto do clube de assinaturas citado no início da etapa de resultados do presente trabalho, argumenta:

“O que mais fizemos foi divulgar para o público alvo e contar com pessoas que engajam pessoas deste mesmo público divulgando junto. Usamos bastante e-mail marketing, aparecemos bastante por conta da parceria com ONU, Think Olga e a própria Benfeitoria. Hoje colocaria recompensas com valores maiores. ” (Empreendedora social 1)

A *startup* de educação política acredita no poder das redes sócias e das recompensas para engajamento do público: “uso intenso de redes sociais para engajamento e informação, além de recompensas limitadas exclusivas. ” O apoio de pessoas que acreditam no projeto e que auxiliam no engajamento da rede, bem como o fator inovação dos projetos e campanhas idealizadas por empreendedores sociais são fundamentais na visão dos empreendedores. Para a empreendedora de um produto inovador dedicado ao público feminino percebe a importância da causa para o sucesso do projeto: “A promoção de pessoas que acreditavam no que estávamos propondo como modelo de negócio. ” Em outro caso pesquisado, o fator inovador do projeto foi percebido como essencial pelos empreendedores: “Só alcançamos a meta na primeira campanha. O fator novidade certamente foi decisivo, mas também o sucesso do veículo. Na segunda campanha, arrecadamos mais que a primeira, mas não batemos a meta. Nossa campanha era flexível. ” Em todos os casos analisados,

o perfil do público doador foi avaliado pelos empreendedores sociais como sendo pessoas aderentes, simpatizantes ou de alguma forma influenciadas pela causa do projeto.

A visão dos empreendedores sociais e das próprias plataformas está bastante alinhada com o que é visto pelos próprios doadores como fatores decisivos no momento de decisão em apoiar ou não um projeto. Para a doadora “A”, a causa da campanha é o que a faz contribuir “Quando vejo uma causa que me comove, busco ajudar como posso. Sendo alguém próximo ou não, se a causa for nobre, tentarei contribuir.” O doador “E” complementa:

“Conhecer as pessoas, ter tido algum contato presencial com elas, acreditar na causa e na proposta e nas pessoas que estavam promovendo o projeto. O projeto ter resultados claros, entender de que forma minha contribuição de fato contribuiria. Por que estava pedindo dinheiro para mim? Foi importante entender que a pessoa já tinha esgotado as opções de captação de financiamento, como família ou seu próprio dinheiro. Algum tipo de retorno é essencial para conseguir perceber o que o projeto está alcançando e se o objetivo está sendo cumprido.” (Doador “E”)

O doador “G” percebe inovação como essencial nesse processo: “O que me faz apoiar é a ideia em si, quando eu vejo uma ideia boa e penso “como isso não existe ainda?”. Mais do que acreditar na causa a doadora “D” acredita que viabilidade é crucial na sua tomada de decisão em apoiar uma campanha: “Aparência de viabilidade e credibilidade do projeto, a transparência e quantidade de informações que são fornecidas.”

Quando questionados sobre o que os faz não contribuir em plataformas de *crowdfunding*, as respostas convergem para a descrença na causa e/ou falta de viabilidade real do projeto. A doadora “A” sinaliza nesse sentido: “Não acreditar na causa dela, não ter recurso financeiro disponível no momento que vi a campanha ou não ter bom acesso à internet no momento que vi a campanha (e acabar esquecendo depois).” Ausência de credibilidade do embaixador da campanha também foi identificada como ponto relevante, como argumenta o doador “E”: “Não ter confiança na pessoa, não acreditar no projeto dela, que já esgotou as buscas de recursos por outros meios ou se a classifico como uma pessoa que não concede atenção individualizada aos doadores.”



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar uma conclusão para os resultados alcançados a partir da pesquisa exploratória realizada e da retomada dos objetivos propostos no início da dissertação. Além disso, procurar-se-á realizar uma breve reflexão acerca das limitações da pesquisa, bem como de possíveis melhorias no caso de próximas pesquisas a serem realizadas na mesma corrente de estudo.

### 5.1. RESULTADOS OBTIDOS

Em relação a problemática de pesquisa a qual o trabalho se dedicou a analisar, foram definidas as seguintes perguntas de pesquisa: (1) “Quais são as principais etapas e modelo de campanhas do processo de *crowdfunding*?” (2) “Quais são as principais iniciativas e projetos financiados a partir do financiamento coletivo?” (3) “Quais são as principais estratégias utilizadas pelas principais campanhas sociais que utilizam ou utilizaram *crowdfunding*?”. O objetivo geral do trabalho, que foi refletido pelas três perguntas mencionadas, pode ser resumido como “identificar os principais fatores que influenciam o atingimento da meta de um projeto social que utiliza o *crowdfunding* como plataforma de viabilização.” Cada uma dessas perguntas foi analisada sob a ótica de cada um dos públicos envolvidos para que se fizesse uma análise completa e menos limitada possível das perguntas de pesquisa.

Em relação ao primeiro objetivo específico do projeto, verificou-se a relevância de quatro etapas em uma campanha de *crowdfunding*, independente de seu objetivo e meta de captação. São elas: a pré-campanha, a campanha em si, a pós-campanha e a execução e recompensas. A partir das pesquisas realizadas, percebeu-se que cada uma delas deve ser executada de forma atenta, uma vez que o sucesso do projeto no que tange à meta de arrecadação está inteiramente conectado à eficiência de cada uma dessas frações da campanha, desde sua concepção até a entrega das recompensas aos apoiadores.

Para o segundo objetivo específico, percebeu-se que os projetos de empreendedorismo social têm crescido exponencialmente em termos de relevância e número dentro das plataformas de financiamento coletivo. São responsáveis por uma

fatia substancial dos projetos até hoje financiados por *crowdfunding* e as estimativas são ainda mais positivas. O brasileiro tem investido em projetos de empreendedorismo social e a população como um todo tem se engajado e acreditado cada vez mais na importância e no impacto desses projetos para as mudanças que o contexto socioeconômico exige. Foi por essa crescente representatividade que se determinou o foco da presente pesquisa nessa esfera do financiamento coletivo e os dados coletados acerca desse crescimento foram expostos nos capítulos anteriores do presente projeto.

O terceiro objetivo específico se propôs a delimitar quais são as estratégias de maior impacto para que mais projetos de empreendedorismo social alcancem sua meta de arrecadação nas plataformas de *crowdfunding*. Para isso, a pesquisa sob a perspectiva combinada dos três atores envolvidos (doadores de recursos, captadores de recursos ou empreendedores sociais e os próprios viabilizadores, isto é, as plataformas de financiamento coletivo) foi fundamental e permitiu pontuar como fundamentais: a causa da campanha, a inovação do projeto, a viabilidade da ideia, a transparência por parte do realizador da campanha na alocação dos recursos captados, a credibilidade do embaixador, a execução cuidadosa das recompensas propostas e a temática da campanha representar um interesse público acima de tudo. Além disso, verificou-se todos os pontos mais relevantes que devem ser considerados pelos empreendedores sociais em cada momento (etapa) do projeto, desde a pré-campanha até a execução e entrega das recompensas.

## 5.2. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

As principais implicações práticas do estudo residem no fato de a pesquisa ter combinado as percepções dos três principais públicos envolvidos em um processo de negócios sociais empreendedores lançados a partir do financiamento coletivo, para que outros projetos possam se inspirar em campanhas que alcançaram a meta de arrecadação e que deram origem a, muitas vezes, *startups* de sucesso. Mais que um negócio, empreendimentos sociais transformam a realidade do país por apresentarem uma solução para problemáticas sociais complexas ou ao introduzirem no mercado um serviço melhor para os consumidores.

Empreendimentos com propósitos claros são a chave de solução para diversas questões e devem ser incentivados e fomentados em todas as esferas da sociedade. Dessa forma, acredita-se que o presente trabalho tem uma contribuição fundamental a partir do momento em que não só analisa o fato, mas traz um passo a passo para que futuros empreendedores sociais façam uso dessas informações para terem mais chances de sucesso em arrecadar os recursos que necessitam para executar os projetos que idealizam. Ainda, pretende-se apresentar o *crowdfunding* como uma alternativa para muitos empreendedores sociais que, muitas vezes, teriam no financiamento coletivo a única forma de lançar seus projetos e torna-los realidade.

Em relação as estratégias de comunicação, é necessário que se tenha uma rede grande de contatos e que a divulgação seja incessante e bem direcionada para o público alvo em questão. O projeto deve ser transparente em termos da apresentação do uso da verba e clarificação da ideia para que osadores se sintam seguros no momento de contribuir com o projeto.

As plataformas de financiamento coletivo disponíveis no mercado apresentam modelos de campanha e suporte diversos, e, para tanto, é necessário que seja escolhida de acordo com as especificidades de cada projeto. Um estudo profundo em termos de taxas retidas pela plataforma, modelos de arrecadação e visibilidade da plataforma deve ser levado em consideração pelos empreendedores sociais que pensam em fazer uso desse tipo de recurso.

Recompensas podem ter um papel positivo ou negativo na hora de apoiar uma campanha. É necessário que o empreendedor social prometa apenas aquilo que poderá cumprir ao final da campanha e no prazo que tenha estipulado para a entrega das mesmas. Credibilidade é um fator fundamental no momento em que o apoiador decide fazer parte de um projeto doando recursos e qualquer decepção nesse sentido pode quebrar essa confiança e trazer impactos negativos para o realizador e para o próprio projeto.

A causa do projeto e sua viabilidade são essenciais no processo de tomada de decisão do doador. O empreendedor social deve desejar contribuir com uma causa que tenha grande impacto, para uma parcela significativa da sociedade. Além disso, deve apresentar uma solução viável em termos financeiros e de execução, como observar a legislação em alguns casos, e trazendo suporte e argumentos baseados em fatos para sua ideia. As temáticas trabalhadas devem ser de interesse público e

não exclusivamente do realizador, devem gerar comoção ou se apresentarem em uma campanha suficiente para expandir a rede de influência do projeto. Para que isso seja atingido, uma série de fatores combinados são necessários. São eles: discurso do realizador da campanha, exposição na mídia e em fontes vistas com credibilidade pela rede, credibilidade e segurança do próprio realizador e comunicação clara e eficiente dos objetivos do projeto.

É importante que o empreendedor social inicie o ciclo de divulgação da campanha com sua rede mais próxima. Amigos, parentes e pessoas próximas que desejam seu sucesso e estão dispostas a ajudar com base principalmente afetiva. Respeitar esse círculo e trabalha-lo de forma especial é um dos segredos de campanhas que alcançam suas metas. Esses apoiadores são responsáveis pela fase de ignição do projeto e pelo estímulo psicológico inicial em uma campanha. Uma pesquisa realizada pelo Catarse em conjunto com a Chorus (empresa de pesquisa focada em projetos ligados à cultura e sociedade) em 2013 diagnosticou a representatividade desse público em 55% a 80% dos recursos totais captados por um realizador. O estudo teve 3336 respostas e entrevistou pessoas em todas as regiões do país.

Após a ignição do projeto por meio da rede mais próxima ao realizador, é momento da mobilização do círculo de “amigos de amigos”, determinante para um projeto ser realizado ou não. Quanto mais distantes as pessoas estão do realizador, mais necessidade sentem de assegurar a credibilidade da iniciativa proposta.

Os elementos que compõe cada etapa do modelo de financiamento coletivo devem ser minuciosamente observados e bem executados. Nisso inclui-se a pré-campanha (escolha da plataforma, planejamento, valor de contribuição condizente com o público alvo e com a ideia de negócio, transparência do uso da verba e dos objetivos do projeto); durante a campanha (estratégias de comunicação e divulgação, ativação da rede de contatos, mobilização e apoio de amigos e familiares); e pós-campanha (entrega de recompensas no prazo e na forma estipulada, execução do projeto e divulgação dos resultados para que os doadores vejam de fato o impacto que tiveram no projeto e de que forma seu recurso está sendo aplicado. A comunicação com os apoiadores tem um papel crucial nesse momento do projeto).

### 5.3. LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Apesar de contribuir com resultados interessantes acerca do assunto em questão, o presente trabalho possui algumas limitações em termos de análise de acordo com seu foco e formato de execução adotado. Essa subseção busca discutir quais são esses pontos e de que forma outros estudos na área podem alcançar resultados ainda mais completos.

Acredita-se que a partir de uma análise quantitativa das percepções coletadas durante as entrevistas em profundidade, seria possível o aperfeiçoamento do presente trabalho em termos de exatidão dos dados, além da generalização das informações por meio de uma análise estatística de dados. Além disso, a pesquisa executada foi regionalizada, uma vez que os doadores entrevistados são a maioria residentes de Porto Alegre – RS e apenas um de São Paulo – SP. Para os empreendedores sociais, buscou-se dois na região de Porto Alegre – RS, um no Rio de Janeiro – RJ e um em São Paulo – SP. Esse fator, devido ao cunho qualitativo da análise, limita a pesquisa em termos de diversificação do público-alvo estudado e acredita-se que futuras pesquisas na área podem expandir esse leque coletando percepções de forma mais abrangente.

### 5.4. SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Como forma de auxiliar futuros estudos na temática trabalhada durante a execução deste trabalho, esse tópico busca pontuar algumas questões que podem ser analisadas de forma complementar. O empreendedorismo social ainda é um campo recente, desafiador e complexo, no qual empreendedores testam e validam suas hipóteses de negócios.

Como bastante discutido durante a presente pesquisa, a transparência é essencial no âmbito do empreendedorismo social. Para futuros estudos, é importante que esse assunto seja trabalhado de forma mais profunda, explorando de que forma os negócios sociais podem ser transparentes e implementar políticas de governança corporativa.

“As práticas de governança corporativa são muito importantes para todas as empresas, independente do estágio de desenvolvimento ou do porte das

mesmas. Elas propiciarão maior transparência da gestão, profissionalização da estrutura corporativa e, principalmente, melhoras no relacionamento entre acionistas, gestores e os demais *stakeholders*". (Donato Ramos, mentor da Endeavor)

A fim de contribuir para que mais projetos de empreendedores sociais se tornem realidade, o leque de captação de recursos também pode ser expandido e aprofundado. Dessa forma, outras formas de angariação de recursos além do *crowdfunding* podem ser exploradas. Nesse sentido, editais, parcerias com iniciativas privada e pública e desafios promovidos por empresas e/ou instituições de fomento ao empreendedorismo social podem ser alvo de estudo de futuros trabalhos de pesquisa sobre o tema. Acredita-se que, apesar de o *crowdfunding* ser configurado como um dos grandes agentes na captação de recursos para projetos voltados à resolução ou melhoria de problemáticas sociais, existem diversas outras formas de se fazer isso e o importante é que o impacto social ocorra, independente do meio.

Acredita-se, ainda, que as plataformas de financiamento coletivo são um portal de inovação, onde ideias inovadoras de projetos nascem e se desenvolvem graças ao apoio coletivo e mobilização social. A estratégia de angariar recursos por *crowdfunding* é utilizada por dezenas de *startups*, sejam elas de tecnologia, de empreendedorismo social ou de qualquer natureza. Assim, pesquisas relacionadas à inovação ou futuros empreendimentos e tendências de mercado, podem ser explorados a partir desses portais de antemão.

Por fim, sugere-se que a sustentabilidade financeira em projetos de empreendedorismo social seja alvo dos próximos estudos. Para que o negócio seja financeiramente sustentável e possa ocorrer em uma perspectiva de longo prazo, os custos do empreendimento devem reduzir a medida que o número de seus beneficiários aumenta, reduzindo a dependência de apoio filantrópico ou de subsídios de contribuintes progressivamente. Muitas vezes, os empreendedores sociais desconhecem essas questões, apesar de essenciais. Para tanto, outros estudos podem se empenhar em responder o que esses negócios devem fazer para aumentar suas chances de conquistar sustentabilidade e até mesmo rentabilidade e garantir o impacto duradouro de seus projetos.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. Pesquisa de marketing. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ABROMAVAY, R. A economia híbrida do século XXI. Artigo para o livro De baixo para cima, organizado por Eliane Costa e Gabriela Agustini. Rio de Janeiro, dez. 2014. Disponível em: [http://ricardoabramovay.com/wp-content/uploads/2015/02/A-Economia-H%C3%ADbrida\\_do-S%C3%A9culo-XXI\\_De-Baixo-para-Cima\\_Abramovay\\_12\\_2014.pdf](http://ricardoabramovay.com/wp-content/uploads/2015/02/A-Economia-H%C3%ADbrida_do-S%C3%A9culo-XXI_De-Baixo-para-Cima_Abramovay_12_2014.pdf). Acesso em: 21 ago. 2016.

AQUISE, X. The rise of collaborative consumption and the experience economy. The Guardian, jan. 2014. Disponível em: <http://www.theguardian.com/technology/2014/jan/03/collaborative-consumption-experience-economy-startups>. Acesso em: 11 ago. 2016.

AVENI, A; PINTO, LFS. Crowdfunding: o modelo canvas do site Catarse. *Revista Eletrônica Gestão e Saúde*. Brasília, Edição Especial, dez. 2014, p. 3380-96. Disponível em: <http://gestaoesaude.unb.br/index.php/gestaoesaude/article/view/1112>. Acesso em: 10 ago. 2016.

BOTSMAN, R.; ROGERS, R. O que é meu é seu: como o consumo colaborativo pode mudar o nosso mundo. Porto Alegre: Booksman, 2011.

BOTSMAN, R.; ROGERS, R. What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption. New York: HarperBusiness, 2010. 279 p.

CAPELAS, B.; MANS, M. Financiamento coletivo amadurece e agora é parte da estratégia de startups. O Estado de São Paulo, abr, 2016. Disponível em: <http://link.estadao.com.br/noticias/cultura-digital,financiamento-coletivo-amadurece-e-agora-e-parte-da-estrategia-de-startups,10000047864>. Acesso em: 12 ago. 2016.

Catarse RFCBr. Uma análise aprofundada sobre comportamentos, motivações do cenário do financiamento coletivo no Brasil. Disponível em: <http://pesquisa.catarse.me/#/49>. Acesso em 10 nov. 2017.

CORRÊA, M. Financiamento coletivo cresce no Brasil e pode ajudar a tirar ideias do papel. O Globo, jan. 2016. Disponível em:

<http://oglobo.globo.com/economia/financiamento-coletivo-cresce-no-brasil-pode-ajudar-tirar-ideias-do-papel-15113776>. Acesso em: 12 ago. 2016.

DEHEINZELIN, L. O estado e a economia criativa, numa perspectiva de sustentabilidade e futuro, set. 2011. Disponível em: <http://laladeheinzelin.com.br/wp-content/uploads/2012/08/8O-Estado-e-a-Economia-Criativa-numa-perspectiva-de-sustentabilidade-e-futuroset11.pdf>. Acesso em: 13 out. 2016.

DIAS, M. D. T. Rede de incentivo: crowdfunding gera US\$ 2,7 bilhões e se consolida como financiamento viável para cultura. O Estado de São Paulo, mai. 2013. Disponível em: <http://cultura.estadao.com.br/noticias/geral,rede-de-incentivo-imp-1031569>. Acesso em: 15 ago. 2016.

Endeavor Brasil. Economia colaborativa: a tendência que está mudando o mercado. Correalização: Sebrae, ago, 2016. Disponível em: <https://endeavor.org.br/como-aproveitar-economia-colaborativa/>. Acesso em: 16 ago. 2016.

Endeavor Brasil. Transparência: uma grande aliada para atrair, engajar e fidelizar clientes. Disponível em: <https://endeavor.org.br/transparencia/>. Acesso em 25 nov. 2017.

GIL, C. A. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Juntos com você Brasil. Resultados de 2015. São Paulo, 18 dez. 2015. Disponível em: <https://juntoscomvc.wordpress.com/2015/12/18/vamos-juntos-celebrar-as-nossas-conquistas-de-2015/>. Acesso em: 4 ago. 2016.

KOTLER, P.; KELLER, K. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Education - Br, 2012. 792 p.

KUZWEIL, R. The singularity is near: when humans transcend biology. New York: Penguin Books, set. 2005. 672 p.

LEVY, P. (1999). Cibercultura. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34, 2010. 264 p.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

NOTESS, G. R. The Internet as an On-line Service: Bibliographic Databases on the Net. Database, v. 19, n.4, p.92-95, ago/set. 1996.



O'REILLY, T. Web 2.0 Compact Definition: Trying Again. O' Reilly radar, dez. 2006. Disponível em: <http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html>. Acesso em 13 ago. 2016.

O'REILLY, T. What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. *Communications & strategies*, n. 65; mar. 2007. Disponível em: <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/4580/1/>. Acesso em: 12 ago. 2016.

PARASURAMAN, A. Marketing Research. New York: Addison-Wesley. Publishing Company, 1991, p. 129.

PARIGI, P.; COOK, K. Trust erodes over time in the online world. Stanford news, mar. 2015. Disponível em: <http://news.stanford.edu/2015/03/18/sharing-trust-online-031815/>. Acesso em: 20 out. 2016.

PIACESI, F. M. A economia colaborativa e seu grande potencial - como as novas tecnologias podem coexistir junto à tradicional e sua relação de consumo entre seus usuários: um estudo de caso sobre as plataformas uber e airbnb. Rio de Janeiro, dez. 2015. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/mahokay/a-economia-colaborativa-e-seu-grande-potencial-como-as-novas-tecnologias-podem-coexistir-junto-tradicional-e-sua-relao-de-consumo-entre-seus-usurios-um-estudo-de-caso-sobre-as-plataformas-uber-e-airbnb>. Acesso em: 22 out. 2016.

RIFKIN, J. Sociedade com custo marginal zero. Tradução de Monica Rosemberg. São Paulo: M.Books, 2015. 400 p.

SPITZ, C. Projetos sociais embarcam na onda do crowdfunding. O Globo, dez. 2013. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/sociedade/tecnologia/projetos-sociais-embarcam-na-onda-do-crowdfunding-11005198>. Acesso em 13 ago. 2016.

SUNDARAJAN, A. The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism. Cambridge: MIT Press, 2016. 256 p.

The Economist. The rise of the sharing economy. Leaders section, mar. 2013. Disponível em: <http://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy>. Acesso em: 22 ago. 2016.

THORPE, D. Crowdfunding becomes global phenomenon. Forbes magazine, set. 2014. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/devinthorpe/2014/09/29/crowdfunding-becomes-global-phenomenon/#7e07eb0a4788>. Acesso em: 6 ago. 2016.

VIEIRA, A. V.; TIBOLA, F. Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. RAC, v. 9, n. 2, abr./jun. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n2/v9n2a02.pdf>. Acesso em: 15 nov 2016.

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Empreendedores Sociais

### Entrevista Empreendedores Sociais

- 1) Por que escolheu o *crowdfunding* para financiar seu projeto?
- 2) Quais os benefícios que percebe na plataforma de financiamento coletivo frente a outras formas de financiamento?
- 3) Quais os benefícios que percebe na plataforma de financiamento coletivo frente a outras formas de financiamento?
- 4) Quais as estratégias que utilizou para aumentar a adesão à campanha? O que acha que poderia ter feito diferente?
- 5) Conte como se deu o processo desde a ideia de utilizar o *crowdfunding*, definição da plataforma a ser utilizada (por que escolheu a plataforma "x"), etapas até dar início a campanha de fato, principais dificuldades do processo.
- 6) O que percebe que foi definitivo para alcançar a meta de captação estipulada?
- 7) Qual o perfil dos apoiadores do seu projeto? Em sua maioria são pessoas da sua rede de contatos? Simpatizantes da causa/tema do projeto? Quem são eles?
- 8) Você ficou decepcionado (a) com muitas pessoas que não apoiaram ou que doaram valores menores do que o imaginado? Se sim, descreva este sentimento.

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Doadores

### Entrevista Doadores

- 1) Quantos projetos diferentes já apoiou?
- 2) Quantos projetos diferentes já apoiou?
- 3) O que te faz apoiar uma campanha?
- 4) O que te faz não apoiar uma campanha?
- 5) O quão importante são embaixadores na sua visão?
- 6) Qual o valor que você costuma doar para os projetos *crowdfunding*?
- 7) Qual a importância da recompensa na sua decisão de apoiar ou não um projeto?

## **APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista Plataformas**

### **Entrevista Plataformas**

- 1) Quais vocês consideram as estratégias mais efetivas utilizadas pelos empreendedores sociais que alcançam a meta de faturamento a que se propõe?
- 2) Qual a fatia de projetos lançados por empreendedores sociais (representatividade desse tipo de projeto entre os demais projetos)?
- 3) Se vocês percebem algum tipo de padrão, de que tipo são os principais projetos que vocês recebem configurados como empreendedorismo social?
- 4) Qual o valor médio dos projetos apoiados na sua plataforma?