



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

ALEX LUDWING JIMENEZ IACCINO

**MUDANDO O MUNDO ATRAVÉS DA COMIDA:  
empreendimentos gastronômicos latino-americanos como  
fomentadores de desenvolvimento local**

Brasília – DF

2017

ALEX LUDWING JIMENEZ IACCINO

**MUDANDO O MUNDO ATRAVÉS DA COMIDA:  
empreendimentos gastronômicos latino-americanos como  
fomentadores de desenvolvimento local**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Doutora, Siegrid Guillaumon Dechandt

Brasília – DF

2017

ALEX LUDWING JIMENEZ IACCINO

**MUDANDO O MUNDO ATRAVÉS DA COMIDA:  
empreendimentos gastronômicos latino-americanos como  
fomentadores de desenvolvimento local**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Alex Ludwing Jimenez Iaccino**

Doutora, Siegrid Guillaumon Dechandt  
Professora-Orientadora

Mestre, Olinda Maria Gomes Lesses,  
Professora-Examinadora

Bel., Marco Aurélio Cirilo Lemos  
Pesquisador-Examinador

Brasília, 8 de dezembro de 2017

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me guiar sempre além dos caminhos que eu sonhei. Agradeço também a confiança e amizade da professora Siegrid, sou feliz pelos nossos caminhos terem se cruzado. Por fim, agradeço aos meus pais, Ana e Álvaro, meus irmãos e amigos, por terem me dado toda a estrutura para que eu chegasse até aqui.

“Todos nós desejamos o progresso, mas se você está na estrada errada, progresso significa retornar e voltar para a estrada certa; nesse caso, o homem que volta atrás primeiro é o mais progressista”.

C.S Lewis

## RESUMO

Com a gourmetização dos alimentos, chefs celebridades e programas de TV do gênero, a gastronomia nunca esteve tão em voga como nos dias de hoje. O potencial da gastronomia, no entanto, vai além das relações de prazer e status, ela também pode ser um motor de desenvolvimento local. Partindo desse pressuposto, o presente estudo objetiva caracterizar e apresentar o fenômeno da gastronomia social na América Latina a partir do modelo de duas organizações sociais reconhecidas e premiadas, a Melting Pot Bolívia e a Gastromotiva. Para isso, o estudo realizou uma entrevista não estruturada com a assessora de imprensa da Melting Pot Bolívia, além de mapear e colher informações referentes aos seus modelos de negócios, desafios e impactos nos canais oficiais das organizações e artigos de imprensa, palestras e entrevistas em vídeo dos seus gestores, analisando posteriormente essas informações com base em categorias analíticas elaboradas a partir da literatura presente nesse trabalho. Os resultados apontam semelhanças e diferenças entre os modelos, indicando que a inovação é presente nos negócios sociais, as motivações por trás das iniciativas vão além do altruísmo, os negócios do gênero possuem dificuldade em financiar suas atividades, entender as reais necessidades do local e mensurar seus impactos em sentido amplo; ainda, as propostas de fomento ao desenvolvimento local relacionam empoderamento e valorização do local. Por ser de caráter introdutório e feito a partir da comparação de dois casos, incentiva-se novas pesquisas na área que envolvam mais participantes.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Empreendedorismo social. Desenvolvimento Local. Gastronomia. Inovação Social.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

MPB – Melting Pot Bolívia

ONG – Organização não governamental

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

SVP – *Social Value Proposition*

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	09
1.1 Contextualização.....	09
1.2 Formulação do problema.....	10
1.3 Objetivo Geral.....	10
1.4 Objetivos Específicos.....	11
1.5 Justificativa.....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	12
2.1 Empreendedorismo.....	12
2.1.1 Contextualização.....	12
2.1.2 Breve cronologia do empreendedorismo.....	13
2.1.3 Conceito de empreendedorismo.....	14
2.2 Empreendedorismo social.....	17
2.3 Desenvolvimento local.....	27
<b>3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA</b> .....	34
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	34
3.2 Caracterização das organizações.....	35
3.3 Participantes do estudo.....	37
3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	37
3.5 Procedimento de coleta e análise de dados.....	38
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	40
4.1 Apresentação dos casos.....	40
4.1.1 Melting Pot Bolívia.....	40
4.1.1.1 Antecedentes.....	41
4.1.1.1.1 Chef Claus Meyer.....	41
4.1.1.1.2 Nova cozinha nórdica e Noma.....	42
4.1.1.1.3 Melting Pot.....	44
4.1.1.1.4 Bolívia e início da Melting Pot Bolívia.....	45
4.1.1.2 Projetos.....	46
4.1.1.2.1 Restaurante Gustu.....	46



4.1.1.2.2 Suma Phayata.....	48
4.1.1.2.3 Manq'a.....	48
4.1.1.3 Natureza do empreendimento.....	49
4.1.1.4 Motivação.....	50
4.1.1.5 Modelo inovador do negócio social e gestão.....	51
4.1.1.6 Desafios de gestão do negócio social.....	52
4.1.1.7 Geração de valor.....	54
4.1.1.8 O que é desenvolvimento local.....	55
4.1.2 Gastromotiva.....	56
4.1.2.1 Antecedentes.....	56
4.1.2.1.1 Chef David Hertz.....	56
4.1.2.2 Projetos.....	58
4.1.2.2.1 Curso de capacitação.....	58
4.1.2.2.2 Curso de empreendedorismo.....	59
4.1.2.2.3 Super liga gastromotiva de comida.....	60
4.1.2.2.4 Gastronomia nos presídios.....	60
4.1.2.2.5 Refettorio Gastromotiva.....	61
4.1.2.3 Natureza do empreendimento.....	62
4.1.2.4 Motivação.....	63
4.1.2.5 Modelo inovador do negócio social e gestão.....	64
4.1.2.6 Desafios de gestão do negócio social.....	66
4.1.2.7 Geração de valor.....	68
4.1.2.8 O que é desenvolvimento local?.....	69
4.2 Análise comparativa das categorias analíticas.....	70
4.2.1 Análise da natureza do empreendimento.....	70
4.2.2 Análise da motivação.....	71
4.2.3 Análise do modelo inovador de negócio social e gestão.....	71
4.2.4 Análise dos desafios de gestão do negócio social.....	73
4.2.5 Análise da geração de valor.....	73
4.2.6 Análise do que é desenvolvimento local.....	74
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>76</b>
REFERÊNCIAS.....	79

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

De fato, as relações entre o homem e o alimento são multifacetadas, ou seja, a gastronomia pode se referir a saúde, prazer, cultura, dentre outros (QUEIROZ, 2011). Alvarez (2002) sintetiza a multiplicidade da gastronomia definindo que o comer envolve "[...] um feito social complexo que coloca em cena um conjunto de movimentos de produção e consumo tanto material quanto simbólico, diferenciados e diferenciadores. E, nesse sentido, o consumo de alimentos e os processos sociais e culturais que os sustentam contribuem para a constituição das identidades coletivas, uma vez que são uma expressão de relações sociais e de poder" (ALVAREZ, 2002 apud GIMENES, 2010, p. 195).

Apoiado pelo crescimento da renda, no Brasil, atualmente vive-se o fenômeno da gourmetização, as pessoas comem mais fora de casa, chefs de cozinha viraram celebridades, seja por prêmios e reconhecimentos ou pelo boom dos realitys gastronômicos e as redes sociais são alimentadas por fotos dos pratos de comida dos usuários (SUPERINTERESSANTE, 2014). Aproveitar esse crescente interesse pela gastronomia para estabelecer a culinária nacional como relevante a nível mundial, assim como acontece no Peru, por exemplo, traria uma série de benefícios para o local, entretanto, a gourmetização pouco pragmática e a falta de logística e incentivo acabam por diminuir esse potencial. Na Dinamarca, através dos Chefs Claus Meyer e René Redzepi do restaurante 4 vezes melhor do mundo Noma, a reestruturação da cadeia de produção envolvendo somente produtos frescos vindos de produtores locais foi o início da revolução gastronômica naquele local. (SUPERINTERESSANTE, 2014). Essas informações mostram que os empreendimentos gastronômicos e o que os envolvem tem em si um potencial pouco óbvio e muito importante ao mesmo tempo, a de ser um input de desenvolvimento local.

Segundo Filardi, Barros e Fischmann (2014), o empreendedorismo vem se firmando no cenário acadêmico nacional não só com o aumento de publicações referentes ao tema, mas também pelo maior espaço dado ao tema em eventos da

Administração. Esse aumento da importância do movimento empreendedor é pertinente na medida em que mais e mais se entende que a característica nata do empreendedorismo de identificar oportunidades para desenvolver novas dinâmicas produz um vasto número de efeitos (BARON; SHANE, 2007). Um desdobramento do empreendedorismo, entretanto, vem ascendendo com mais intensidade por ter como característica a junção entre a missão social, a racionalidade organizacional e a inovação e por surgir dentro de um contexto onde outras iniciativas foram ineficientes em sua proposta de sanar problemas sociais, o empreendedorismo social (DEES, 1998). Segundo Dees (1998), esse novo modelo se mostra adequado às exigências de solução de velhos problemas de um novo século.

## **1.2 Formulação do problema**

Entender as atividades que envolvem o empreendedorismo social como sendo um processo que engloba maior complexidade mostra-se um caminho mais fértil para uma melhor compreensão do dito fenômeno (MAIR; MARTI, 2006). Ainda, segundo Dees (1998), o termo empreendedorismo social, mesmo sendo um fenômeno ascendente e observável, ainda parece confuso dados os vários entendimentos que se atribuem ao mesmo. Dados esses contextos, uma proposta válida então é ir além, entendendo o empreendedorismo social não somente através da teoria, mas também valendo-se de um caso real de um sistema organizacional que utiliza a gastronomia como forma de estimular o desenvolvimento na região de atuação. A partir disso, a pergunta do presente estudo se forma do seguinte modo: Como se configura o empreendedorismo social na área da gastronomia em seus objetivos de desenvolvimento local na América Latina?

## **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo central da pesquisa desenvolvida é compreender como se configura o empreendedorismo social na área da gastronomia em seus objetivos de desenvolvimento local na América Latina?

## 1.4 Objetivos Específicos

O entendimento do estudo em questão se desdobra com base nos seguintes objetivos específicos:

1. Identificar arranjos organizacionais gastronômicos na América Latina que tem propósitos prioritários de desenvolvimento local;
2. Caracterizar os modelos organizacionais dos empreendimentos sociais gastronômicos selecionados para o estudo e seus projetos;
3. Apresentar o fenômeno emergente do empreendedorismo social na área da gastronomia como fomentador de desenvolvimento local.

## 1.5 Justificativa

Pese a todo o potencial acadêmico que os temas propostos possuem, o fenômeno da gastronomia revela uma faceta pouco explorada que necessita um estudo mais profundo, a de seu potencial fomentador de desenvolvimento local, valendo-se para tanto da sua natureza essencialmente agregadora e representativa dos povos e de seu desdobramento organizacional que pode assumir não somente a função de fornecedor de comida e experiências como também de meio fomentador de empoderamento social e econômico. Espera-se, assim sendo, que o presente trabalho seja pioneiro ao tratar sobre formas de organização pouco compreendidas no que tange seu potencial positivamente impactante na sociedade. Não que o pioneirismo em si seja uma característica positiva, a grande intenção é que a partir desse estudo não só novos trabalhos acadêmicos na área sejam desenvolvidos, mas também que governo, iniciativa privada e sociedade se inspirem a ter novas abordagens sociais e que compreendam que o empreendedorismo social pode ser parte do mosaico do desenvolvimento local.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Empreendedorismo

Para que se compreenda melhor o que é o empreendedorismo social é necessário, antes, alicerçar esse entendimento no conceito de empreendedorismo (DEES, 1998; PEREDO; MCLEAN, 2006).

#### 2.1.1 Contextualização

Por trás das invenções mais pertinentes da história da humanidade, grande parte delas desenvolvida dentro do século XX, existe uma atitude diferenciada de pessoas ou grupos que buscam conscientemente deixar marcas relevantes dentro de suas atividades, abstendo-se para tanto do medo de arriscar e de se auto questionar com o fim de direcionar suas rotas rumo aos seus objetivos, a esse tipo de atitude chama-se atitude empreendedora (DORNELAS, 2008).

Dado o momento atual da humanidade principalmente pelo advento da internet, não seria exagero denominar esse período como a era do empreendedorismo, onde existe a formação de um movimento empreendedor, que se diferencia de movimentos passados, consegue dar novos significados às relações de trabalho, ampliar o alcance da sua atuação empresarial sem o impeditivo de fatores locais e culturais acrescentando com tudo a geração de valor para a sociedade. Tamanha é a força desse fenômeno, que nos últimos anos o tema tem ganhado espaço sólido no cenário acadêmico nacional e internacional através do aumento do número de publicações referentes ao tema (DORNELAS, 2008; DRUCKER, 2013; FILARDI, BARROS e FISCHMANN, 2014). Dada a iminente força do fenômeno que surgia, Jeffry Timmons (1990) definiu o futuro do empreendedorismo como "[...] uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX."

## 2.1.2 Breve cronologia do empreendedorismo

Segundo Hisrich (1986) “A palavra empreendedor origina-se da palavra *entrepreneur* que é francesa, literalmente traduzida, significa 'aquele que está entre ou intermediário’” (p. 96). Por isso, revisando a história, Marco Polo pode ser considerado como a primeira grande síntese do conceito de empreendedorismo (DORNELAS, 2008). Esse navegante tentou estabelecer uma rota comercial com o Oriente, valendo-se para tanto da atitude empreendedora de estabelecer uma parceria com um indivíduo contemporâneo que possuía o capital. Como contrapartida, Marco ficaria responsável por vender as mercadorias do mesmo, assumindo para si os riscos. Já na Idade Média, o termo empreendedor era atribuído com um significado similar ao que se entende por administrador, ou seja, o risco não era tão presente, cabendo ao empreendedor gerenciar os recursos públicos disponíveis (DORNELAS, 2008).

O elo perceptível entre o empreendedor e o risco tão somente começou a figurar dentro do Século XVII, onde empreendedores prestavam serviços ao governo sob contrato; como os valores entre as partes já eram pré-fixados, qualquer resultado, seja lucro ou prejuízo, era direcionado somente ao empreendedor. Também nessa época iniciou-se a dicotomia entre capitalista (aquele indivíduo detentor do capital) e empreendedor (aquele que assume o risco, tendo se consolidado no século XVIII, com o início da industrialização, onde várias iniciativas científicas contaram com o apoio econômico-financeiro de investidores (DORNELAS, 2008).

Já com uma diferenciação clara entre capitalista e empreendedor, um novo “sinônimo funcional” surge nos Séculos XIX e XX, a do administrador. Nesse período, com frequência o termo empreendedor era inadequadamente definida a alguém que tão somente gerencia uma empresa, sendo responsável pelo controle e organização das funções administrativas. Dornelas (2008) observa, no entanto, que todo empreendedor deve ser um bom administrador, mas o contrário não é necessariamente correto.

### 2.1.3 Conceito de empreendedorismo

Segundo Shane e Venkataraman (2000), o empreendedorismo, apesar da importância desse fenômeno na sociedade, carece de um arcabouço definido que possa ser usado para explicar de maneira geral os fenômenos a ela relacionados, ou seja, o estudo do empreendedorismo acaba se tornando um “amplo rótulo sob o qual uma mistura de pesquisas é abrigada” (p. 217). Um dos motivos pelos quais o conceito de empreendedorismo acaba sendo enfraquecido é a ausência de um domínio conceitual sobre a temática e o foco das literaturas da área serem voltadas para a observação do empreendedorismo em contextos específicos (pequenas empresas ou indivíduos) com ênfase na análise de desempenho desses empreendimentos. Essa ausência acadêmica de uma rota definida, por sua vez, desvitaliza o potencial de obtenção de um entendimento claro sobre o empreendedorismo, em outras palavras, revisando a literatura existente, não há uma definição abrangente de empreendedorismo suficientemente capaz de sintetizar as principais definições existentes (GARTNER, 1989; SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Jean-Baptiste Say, economista francês do século XIX, foi primeiro a cunhar o termo empreendedor (DRUCKER, 2013). Segundo Say (apud DRUCKER, 2013, p. 27) o empreendedor é aquele que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”.

Anos mais tarde, Schumpeter (apud DORNELAS, 2008) retomaria o empreendedorismo através dos conceitos iniciais de Say, entendendo que “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (p. 22). Baseado nos conceitos de Say e Schumpeter, Drucker (2013) define: “o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade (p. 36)”.

Drucker (2013) se difere de outras vertentes que enxergam no empreendedorismo um assunto permeado de misticidade, onde dom, insights geniais e talento nato são os propulsores de qualquer ímpeto empreendedor, na verdade o autor define o empreendedorismo como uma ação consciente onde

busca-se algum tipo de impacto. Além disso, o empreendedorismo não é uma característica inerente do administrador ou da organização, pequenas empresas, grandes empresas e entidades sem fins lucrativos podem se valer do empreendedorismo para o alcance dos seus objetivos (DRUCKER, 2013).

Assim como outros autores, Drucker (2013) também observa que o campo conceitual do empreendedorismo é um conjunto de indefinições e senso comum (GARTNER, 1988; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; DRUCKER, 2013), por isso, o autor vale-se de uma abordagem demonstrando o que não seria empreendedorismo. O senso comum sintetiza o empreendedorismo como a ação de se abrir um negócio novo, pequeno e próprio, entretanto a realidade é oposta, a maioria dos novos negócios não são empreendedores. Em síntese, inovação (diferente de invenção) e empreendedorismo se relacionam, ou seja, para que seja considerado empreendedor ou empreendimento é necessário haver a entrega de um valor diferenciado ao que se propõe. Sobre isso, Drucker (2013) define “os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza. [...] não se contentam em simplesmente melhorar o que já existe ou em modificá-lo. Eles procuram criar valores novos e diferentes e satisfações novas e diferentes convertendo um material em um recurso, ou combinar recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração” (p.39 e 45).

Drucker (2013) também sugere que o empreendedorismo não é só restrito a pequenas e novas empresas (empreendedorismo, inclusive, é a minoria dentre as pequenas empresas) existem grandes e velhas empresas que se valem do empreendedorismo para propor novos valores para o que se propõe. Outra correção do senso comum é de que empreendedorismo é restrito a instituições econômicas, o que não é verdade, pois existem muitos exemplos de empreendedorismo fora de empresa clássica, ou seja, outras instituições compartilham de “todas as características, todos os problemas, todos os traços que identificam as instituições de serviços, o que torna empreendedoras aquelas instituições de serviços é algo diferente, algo específico” (DRUCKER, 2013, p.32).

Shane e Venkataraman (2000) relatam que uma dos principais entraves para a consolidação do conceito de empreendedorismo seja exatamente a falta de uma definição clara do termo. A maioria das definições de empreendedorismo se restringe a avaliar o empreendedorismo no escopo do indivíduo (quem é e o que faz)



sem considerar um fator-chave, a qualidade das oportunidades que permeiam o empreendedor. Por isso, empreendedorismo é definido como “o exame acadêmico de como, por quem, e com que efeitos, oportunidades de criar bens e serviços futuros são descobertos, avaliados e explorados.” (Venkataraman, 1997).

Considerando que o ímpeto empreendedor é de caráter transitório, não se aplica a explicação de que o empreendedorismo é nato a determinadas pessoas em detrimento de outras, em outras palavras, o empreendedor é aquele que tem a tendência de responder a estímulos externos de oportunidade, sem, contudo ser esse comportamento uma constante capaz de diferenciar os indivíduos. Assim como Drucker (2013), Shane e Venkataraman (2000) ampliam o entendimento de que o empreendedorismo ocorre não somente em empresas novas, mas também em empresas já existentes.

Na visão de Gartner (1988) o entendimento do empreendedorismo, apesar de ser uma tarefa complexa, deve partir de um ponto, sendo assim, o ponto inicial para o entendimento é de que o “Empreendedorismo é a criação de organizações. O que diferencia empreendedores de não empreendedores é que empreendedores criam organizações enquanto não empreendedores não o fazem” (GARTNER, 1988, p. 47). Ainda segundo o autor, as tentativas de definição do que é empreendedorismo foram frustradas, principalmente pelo viés de entender o empreendedorismo como sendo ligada a personalidade do indivíduo, em outras palavras, a pergunta “quem é o empreendedor” não tem, historicamente, ajudado os cientistas a acharem um entendimento conjunto sobre o que é empreendedorismo. E o que é mais incrível, entender o empreendedorismo através de traços e características é “inexplicavelmente persistente” ao se analisar os estudos disponíveis sobre o tema (GARTNER, 1988. p. 58). Por isso, Gartner (1988) defende que os fatores comportamentais diante de uma situação de criação de negócios é um viés mais adequado para se entender o tema. Gartner (1988) conclui que “O empreendedorismo é parte de um complexo processo da criação de novos negócios de risco [...] O empreendedorismo acaba quando o estágio de criação da organização acaba” (p. 62).

Na visão de Dornelas (2008) “Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades” (p. 22). Segundo Baron e Shane (2007) “O empreendedorismo, como uma área de estudo de negócios, busca entender como as oportunidades para

criar novos produtos ou serviços surgem e são descobertas ou criadas por pessoas específicas. Estas pessoas, então, usam diversos meios para explorá-las ou desenvolvê-las, produzindo assim uma vasta gama de efeitos” (p. 28).

Fica claro que várias são as definições de empreendedorismo, algumas com ênfase organizacional (GARTNER, 1988; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; BARON; SHANE 2007) e outras expandindo o entendimento de que a mesma não está restrita somente ao ambiente empresarial (DORNELAS, 2008; DRUCKER, 2013). Entretanto, por estarem sujeitos aos mesmos desafios e responsabilidades no momento de iniciarem seus projetos, compartilhando dos elementos que envolvem a concepção e administração da empreitada, a dicotomia entre empreendedor social e empreendedor não é pertinente do ponto de vista conceitual (DEES, 1998; DORNELAS, 2008; DRUCKER, 2013).

## **2.2 O empreendedorismo social**

Mesmo com a ascensão do empreendedorismo social, seu significado ainda pode parecer confuso dadas as várias interpretações que o termo recebe. Alguns utilizam o termo para se referir a empresas que incorporaram dentro da sua atividade não-lucrativa inicial algum objetivo de lucro, outros definem o empreendedor social como aquele que basicamente exerce alguma atividade não lucrativa e há ainda aquele que utiliza o termo para se referir a empresas que incluíram a responsabilidade socioambiental dentro da sua missão organizacional. (DEES, 1998).

Apesar do conceito ser relativamente novo, a função e os impactos da ação do empreendedor social já eram observados anteriormente. Com o crescimento do empreendedorismo social, no entanto, faz-se necessário uma observação mais atenta aos limites do que se era observado como atividades empreendedoras sociais (mesmo que a denominação não fosse essa) e o que caracteriza o empreendedorismo social na atualidade. Segundo Dees (1998) “além de empreendimentos inovadores sem fins lucrativos, o empreendedorismo social pode incluir empreendimentos comerciais de propósito social, como a comunidade com fins lucrativos, bancos de desenvolvimento e organizações híbridas que combinam

elementos sem fins lucrativos e com fins lucrativos, como abrigos para pessoas sem-teto que iniciam empresas para treinar e empregar seus moradores” (DEES, 1998, p. 1).

As definições do conceito de empreendedorismo social tem uma abordagem geral e específica. Na definição geral o empreendedorismo social é qualquer atividade inovadora de caráter social, seja ela com fins lucrativos, sem fins lucrativos ou uma mistura dos dois. No conceito mais específico, o empreendedorismo social é a incorporação de conhecimentos inovadores de mercado do empreendedorismo comum às atividades sem fins lucrativos (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). Esse entendimento também é compartilhado por Mair e Marti (2006) que enxergam o empreendedorismo social como um arranjo inovador de fatores tendo como finalidade a geração de valor, sendo esse arranjo caracterizado pela busca e exploração de oportunidades no setor social de maneira que o esforço resulte no fomento a mudança ou sanção de determinado problema social. Ainda, os autores acrescentam que as iniciativas empreendedoras de cunho social podem acontecer na só na etapa de concepção de uma nova organização mas também dentro de um empreendimento já existente, este último conhecido como “intrapreendedorismo”. O que vai diferenciar o empreendimento social de qualquer outra iniciativa com objetivos similares é o contexto organizacional que rege a atividade (MAIR; MARTI, 2006).

Dees (1998) acrescenta que o hibridismo entre a paixão por uma causa social, a racionalidade inerente da atividade organizacional e a inovação característica da atividade empreendedora revelam o amadurecimento do conceito de empreendedorismo social. Esse terreno fértil que propiciou o crescimento do conceito é resultado da histórica ineficiência de outras iniciativas sociais pouco responsivas, por tanto “Os empreendedores sociais são necessários para desenvolver novos modelos para um novo século” (DEES, 1998, p. 1). O que é comum entre as variadas definições que a temática possui é que seu objetivo é de fato criar valor social a despeito de um objetivo primário de lucro e ainda, a inovação é também característica desse tipo de atividade. Assim sendo, o empreendedorismo social é “uma atividade de criação de valor social inovadora que pode ocorrer dentro ou entre os setores sem fins lucrativos, empresariais ou governamentais” (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006, p. 371).

Entender o empreendedorismo social é entender que o mesmo é uma espécie de vertente direta do empreendedorismo, ou seja, “são empreendedores como uma missão social” (DEES, 1998, p. 3), entretanto, exatamente por terem essa missão diferenciada, qualquer tentativa de se definir o termo necessariamente deve ter como ponto de partida a reflexão dos desafios distintivos do empreendedorismo social (DEES, 1998).

Segundo Mair e Marti (2006) “o maior desafio na compreensão do empreendedorismo social consiste em definir os limites do que queremos dizer por social” (p. 38). Segundo Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) o entendimento adequado do empreendedorismo social necessariamente perpassa pela comparação entre o primeiro e empreendedorismo comercial, entendendo as semelhanças e diferenças entre os termos. A missão do empreendedorismo social é criar valor para a sociedade enquanto a missão do empreendedorismo comercial é dinamizar uma atividade suficientemente eficiente que gere resultados financeiramente positivos. Mesmo sendo uma dicotomia extrema, já que uma atividade comercial bem sucedida pode gerar impactos positivos na sociedade na forma de geração de empregos e renda, por exemplo, essa diferença de missão é uma característica fundamentalmente distintiva que auxilia no entendimento dos conceitos (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Diferentemente de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) e outros autores que antagonizam os objetivos dos movimentos empreendedores entendendo que o empreendedor comercial busca o lucro e o empreendedor social é movido pela generosidade e caridade, Mair e Marti (2006) propõem uma visão menos dicotômica, considerando que o empreendedor social pode também ser motivado por outras razões como a realização pessoal e, de igual modo, o empreendedor comercial pode gerar impactos altamente positivos na sociedade, em outras palavras, “Embora o motivo de lucro possa ser ‘um mecanismo central’ do empreendedorismo, isso não impede outras motivações” (MAIR; MARTI, 2006, p. 38).

Em outras palavras, os autores defendem a ideia de que o empreendedorismo social pode sim se basear no lucro, ou seja, o modelo de negócio do empreendedor social adequado será definido a partir da “natureza das necessidades sociais abordadas, a quantidade de recursos necessários, o escopo de captação de capital e a capacidade de capturar valor econômico” (MAIR; MARTI, 2006, p. 39). Os exemplos do Grameen Bank e da Aravind Eye Hospital demonstram

que a geração de uma receita minimamente positiva viabiliza a prestação adequada dos serviços, ou seja, “no empreendedorismo social, a criação de riqueza social é o principal objetivo, enquanto a criação de valor econômico, sob a forma de renda salarial, é necessária para garantir a sustentabilidade da iniciativa e da auto-suficiência financeira” (MAIR; MARTI, 2006, p. 39). Sendo assim, os autores propõem que “a principal diferença entre empreendedorismo no setor empresarial e empreendedorismo social reside na prioridade relativa dada à criação de riqueza social versus criação de riqueza econômica” (MAIR; MARTI, 2006, p. 39). Dees (1998) segue na mesma linha de pensamento afirmando que diferentemente do que ocorre na atividade empresarial comum onde o lucro é central na função de indicar o sucesso na geração de valor para o cliente seguindo as regras do mercado, a missão social é notoriamente a essência do negócio social, ou seja, a mensuração do impacto social desse tipo de atividade empreendedora será o termômetro que avaliará o sucesso do negócio e não o lucro, sendo esse encarado basicamente com um meio de dinamizar o alcance dos objetivos do empreendimento social.

Então, o que existe de comum entre as atividade empreendedoras de cunho social? Segundo Mair e Marti (2006) a análise dos casos do Grameen Bank, fundado em 1976 pelo economista Muhamad Yunus sendo um banco social de microcrédito para a população de baixa renda de Bangladesh, em especial voltado para mulheres (YUNUS, 2007) ou o caso do Aravind Eye Hospital, instituição indiana fundada também em 1976 pelo Dr. Venkataswamy que ao longo dos anos ofereceu serviços oftalmológicos com ênfase em cirurgias de catarata a preços baixos, condizentes com a realidade local (<http://www.aravind.com>) evidencia que o arranjo criativo dos recursos disponíveis, e até mesmo dos recursos que não possuem, com foco na resolução de um problema local e social é da natureza desse tipo de empreendimento. Sobre a dinâmica do empreendimento social, Yunus (2007) afirma:

[...] em sua estrutura organizacional, este novo negócio é basicamente o mesmo dos negócios que buscam maximizar seus lucros. Mas ele difere nos seus objetivos. Como outros negócios, ele emprega trabalhadores, cria bens ou serviços, e os fornece para consumidores a um valor consistente com os seus objetivos. Mas o seu objetivo subjacente – e o critério pelo qual ele deve ser avaliado – é criar benefícios sociais para aquelas vidas que ele toca. A companhia por si só pode gerar lucros, mas os seus investidores não geram nenhum lucro do negócio além de receber o valor original

investido depois de um período. Um negócio social é uma empresa que é movida mais pela causa do que pelo lucro, possuindo o potencial de ser um agente de mudança no mundo.

Cabe ressaltar que mesmo que os exemplos citados tenham acontecido em países em desenvolvimento, o empreendimento social não se direciona apenas nesse tipo de contexto, pelo contrário, “o empreendedorismo social também ocorre e tem sido estudado no mundo desenvolvido” (MAIR; MARTI, 2006, p. 38), isso se observa pelo grande número de estudos existentes que analisam o desenvolvimento dos empreendimentos sociais em países como os EUA, Canadá e Reino Unido (MAIR; MARTI, 2006).

Uma diferença adicional, o empreendedorismo social tem uma limitação evidente se comparada com o empreendedorismo comercial, a de ter dificuldades em ganhar dinheiro, ou seja, muito embora exista uma disposição dos clientes a consumirem os produtos ou serviços oferecidos pela empresa social, existe pouca demanda por parte dos clientes-alvo (MAIR; MARTI, 2006). Ambas as atividades (empreendimentos sociais e comerciais) acontecem dentro de um mercado, cabe ressaltar porém que a lógica mercadológica não funciona adequadamente para o empreendedorismo social, ou seja, o mercado não consegue mensurar adequadamente a geração de valor social desse tipo de atividade que justifique os investimentos necessários para esse fim, sendo a geração desse valor um elemento central dentro do empreendedorismo social

Essa falha se deve ao fato de que torna-se muito subjetivo medir o real impacto de uma intervenção social na medida em que não se pode precisar que necessariamente determinada atividade empreendedora social foi a responsável por qualquer mudança social observada, como Dees (1998) cita “Qual a quantidade de valor social que é criado ao reduzir a poluição num determinado curso de água, por salvar uma espécie de coruja ou por proporcionar companhia aos mais idosos? Os cálculos não são apenas difíceis, são também discutíveis. Mesmo quando se conseguem medir os progressos, é frequente ser difícil atribuí-los a uma intervenção específica. Será que a diminuição das taxas de criminalidade numa determinada zona se deve aos Vigilantes de Bairro, às novas técnicas policiais ou simplesmente à melhoria da economia?” (DEES, 1998, p. 4).

De fato, a intangibilidade dos resultados da ação da atividade empreendedora social diferencia a mensuração desses resultados se comparada a atividade empresarial comercial, onde índices financeiros, *market share*, dentre outros são altamente mensuráveis e termômetros fidedignos da atuação da empresa. Nas palavras de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) “a medição de desempenho do impacto social continuará sendo um diferencial fundamental, complicando a responsabilidade e as relações com as partes interessadas” (p. 372). Sendo assim, segundo Dees (1998) tendo o empreendedorismo social uma missão central diferenciada do empreendedorismo tradicional, o mesmo não deve passar necessariamente pelo crivo da lógica de mercado, mesmo que não haja dentro do negócio social uma utilização eficiente de recursos.

Sobre isso, YUNUS (2007) discorre que o objetivo do empreendimento social “não é somente eficiência financeira, mas também o máximo benefício social. Mas também deve significar que a Danone irá produzir comida saborosa e nutritiva. Mas ela também deve servir a comunidade de diferentes formas. O leite usado para produzir nosso iogurte deverá vir de fornecedores locais. Muitos moradores rurais de Bangladesh possuem vacas leiteiras [...] Estas pessoas devem ser nossos fornecedores e também nossos consumidores. Se a fábrica for pequena e produzir comida que é vendida imediatamente às pessoas que vivem próximas, eles irão enxergar isto como a sua fábrica”.

Corroborando com Dees (1998), Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), entendem que a prioridade da destinação dos resultados financeiros do empreendedorismo social para seu fim social dificulta sua ação em mercados altamente competitivos, onde uma alta remuneração é uma das bases que motivam o funcionário a trabalhar nesse tipo de ambiente, o que acaba não sendo necessariamente um problema, já que dentro das atividades sem fins lucrativos, muitas vezes uma remuneração pecuniária não é foco dos colaboradores. Em suma “mobilização de recursos humanos e financeiros será uma diferença predominante e levará a abordagens fundamentalmente diferentes na gestão de recursos financeiros e humanos” (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006, p. 372).

A fim de transpor essas barreiras, muitas empresas de cunho social incluem um viés lucrativo para que o projeto angarie mais interessados em investir nela. Mesmo com o hibridismo, no entanto, a empresa ainda sim enfrentará o desafio de manter a missão da empresa voltada para o social. Considerando essas restrições

então, o empreendedor social deve consolidar um *networking* pragmático para viabilizar a concepção e funcionamento da empresa além de ser capaz de comunicar eficientemente os resultados conquistados com o negócio social de maneira que o resultado por si seja naturalmente um fator atrativo para potenciais investidores.

Ainda segundo o autor, a rede de contatos do empreendedor social deve se estender até mesmo para os que são considerados concorrentes, ou seja, “para expandir a capacidade organizacional com recursos limitados, o empreendedor social deve se concentrar na construção de uma rica rede de contatos e recursos, desenvolvendo as habilidades para gerenciar efetivamente os diversos relacionamentos nesta rede e buscando arranjos criativos” (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006, p. 378) e além disso, o empreendedor social deve também gerenciar adequadamente essa rede construída, uma vez que o pessoal envolvido é o capital intangível da empresa, fugindo de um controle direto da empresa social. Uma gestão adequada da rede de contatos facilitará a convergência dos objetivos de todos os envolvidos na empresa social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

O contexto de mercado não exerce somente um caráter limitador para o empreendedorismo social. A falha no mercado é um *input* do surgimento de atividades empreendedoras, não só comerciais como também sociais, ou seja, demandas não atendidas dentro do mercado favorecem o surgimento desse tipo de atividade, na palavra dos autores “a falha do mercado criará diferentes oportunidades empresariais para o empreendedorismo social e comercial” (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006, p. 371).

Cabe ressaltar porém, que a atuação do empreendedorismo social acontece num contexto onde a priori o empreendimento comercial foi incapaz de atender uma demanda social específica, em síntese, “um problema para o empresário comercial é uma oportunidade para o empreendedor social”.(p. 371). Segundo Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) a oportunidade é propulsora do empreendedorismo social. Segundo os mesmos “A oportunidade é definida como o futuro desejado que é diferente do presente e a crença de que a conquista desse estado é possível” (p. 372), então, basicamente o entendimento do que é oportunidade é comum para ambos os movimentos, entretanto, o empreendedorismo comercial foca seus esforços em buscar oportunidades dentro de grandes e rentáveis mercados onde



haja necessidades latentes enquanto no empreendedorismo social a concentração dos esforços se dá em atender necessidades sociais duradouras valendo-se de uma abordagem inovativa; os empreendedores sociais “acreditam que sua teoria da mudança e o modelo organizacional que o acompanha são capazes de satisfazer essas necessidades de forma superior” (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006, p. 372). Ainda, os sinais de contexto de mercado muitas vezes não são fáceis de decifrar, principalmente para o empreendedor social. Por ter uma atuação focada no social e não ter muitos indicadores objetivos que mensurem o sucesso da empreitada, o mercado não recompensa proporcionalmente a empresa social como faz com o empreendimento comercial, o contrário também é válido, o mercado também não pune a empresa social na mesma medida com que faz aos empreendimentos comerciais, ou seja, notoriamente existe uma tolerância maior para a atuação do empreendedor social dadas as circunstâncias. (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Os terrenos propícios à exploração de oportunidades dentro do empreendedorismo social podem ser considerados amplos já que o funcionamento da atividade pode acontecer a partir de um modelo economicamente autossustentável ou através de doações, o que há na realidade é uma situação onde não faltam oportunidades para o empreendedor social, mas sim um excedente de necessidades sociais maior que os recursos disponíveis para saná-las (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

A diversidade de oportunidades onde o empreendedor social pode atuar não o desobriga de estabelecer um planejamento estratégico adequado dentro do mercado escolhido a fim de crescer de acordo com sua capacidade de atender a demanda dos seus clientes, pelo contrário, o grande desafio para os empreendedores sociais é exatamente “[...] resistir à poderosa demanda voltada para o crescimento e ser mais deliberado sobre o planejamento de uma estratégia de impacto de longo prazo. Os empreendedores sociais devem perceber que têm grande latitude nas formas como eles podem optar por perseguir essas oportunidades. Em alguns casos, o crescimento pode não ser a melhor abordagem para alcançar os objetivos da organização ou ter o maior impacto social. O crescimento pelo crescimento tem o potencial de desperdiçar recursos organizacionais e pode realmente prejudicar o impacto geral da organização.” (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006, p. 374). Sendo assim, para otimizar

o impacto social a que se propõe, é necessário traçar uma estratégia organizacional de longo prazo alinhada com a capacidade de entrega da empresa para que não haja o risco de não haver recursos disponíveis para atender essa demanda aumentada no futuro e para que sempre o impacto social a que a empresa social se propõe seja maximizado. Para tanto, o empreendedor social deve ter claro “[...] a missão e os objetivos da organização, como o crescimento se encaixa com esses objetivos, a variedade de estratégias que a organização pode buscar para alcançar esses objetivos e se os recursos humanos e financeiros disponíveis para a organização são consistentes com esses objetivos” (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006, p. 375) Diferente com o que ocorre com o empreendedorismo comercial, o empreendedorismo social, tendo como foco real a resolução de um problema social, pode concentrar esforços encorajando empresas complementares e até concorrentes a participarem de um sistema compartilhado de resolução do problema a despeito de querer para si uma maior participação de mercado (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Sendo importante tanto no contexto do empreendedorismo social quanto do empreendedorismo comercial, o contexto, entendido como um conjunto de fatores externos que influenciam a atuação empreendedora, estando fora do âmbito da gestão, afeta em grande medida “a natureza e o resultado da oportunidade” (p. 375). Muito embora a influência do contexto seja bastante similar em ambas as atividades empreendedoras, a ocasião de um contexto adverso gera uma resposta diferente entre as atividades, especificando, como as necessidades sociais estão intimamente relacionadas com o contexto, um contexto adverso intensifica ainda mais as necessidades sociais, favorecendo o surgimento e atuação do empreendedorismo social para mudar esses contextos (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). Conforme visto anteriormente, o contexto gera interpretações ambíguas para o empreendedor social, podendo ser uma vantagem ou desvantagem para a atuação da atividade. Essa ambiguidade faz com que muitos empreendedores sociais não se atentem ao contexto operacional e foquem tão somente na sua atuação dentro do mercado, cabe ressaltar, no entanto, que a proatividade em monitorar e identificar potenciais ameaças e oportunidades do contexto fortalece a atuação do empreendimento social para encarar eventuais contingências, nas palavras dos autores esse tipo de abordagem gerencial “permitirá que a organização atinja as

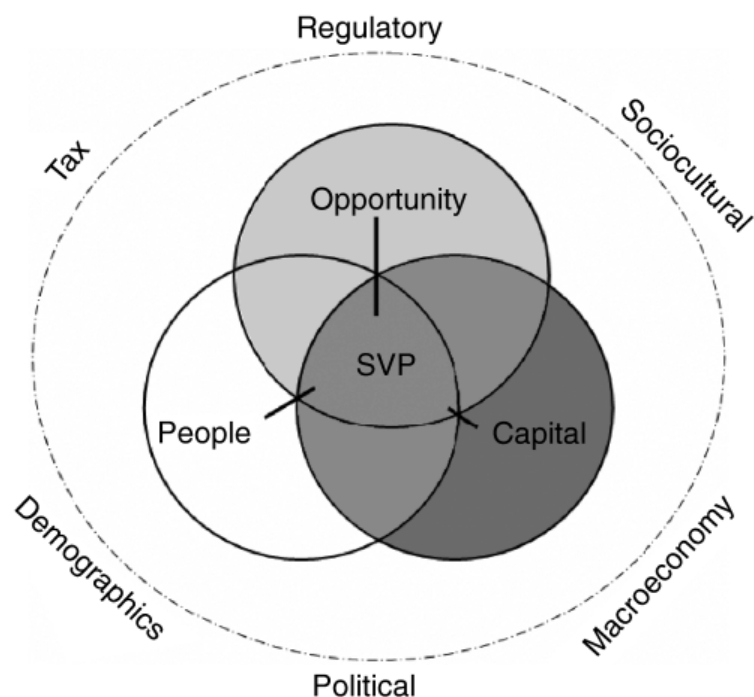
melhores oportunidades e mobilize recursos para alcançar o maior impacto social” (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006, p. 376).

Em síntese, baseado na ideia de Schumpeter, o empreendedor social deve incorporar para si “o processo empreendedor de destruição criativa, reinventando a configuração organizacional para sobreviver diante de mudanças tectônicas nas placas contextuais” (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006, p. 376). Qualquer negociação entre o empreendedor e os *stakeholders* deve, necessariamente, envolver uma troca de valor. Pela natureza não lucrativa do empreendedorismo social, no entanto, essa entrega de valor acaba não sendo tão tangível se comparada a atividade empreendedora comercial, assim sendo, no empreendedorismo social esse câmbio deve envolver a concepção de estratégias criativas para equilibrar “[...] recompensas e incentivos financeiros limitados com incentivos não financeiros para recrutar, reter e motivar pessoal, voluntários, membros e financiadores” (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006, p. 379).

A missão do empreendimento social por si já é um unificador de interesses das partes envolvidas. Como o objetivo do empreendedor social é atrair o máximo de pessoas ou organizações a investir, seja de caráter financeiro ou laboral, o grande desafio dessa configuração de empreendimento é gerenciar a entrega da recompensa adequada para as mais variados perfis de ajuda, alinhar uma estratégia convergente entre as partes para o alcance dos propósitos sociais bem como administrar eficientemente os escassos recursos financeiros para maximizar o ganho social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Através de um diagrama de Venn, a Figura 1 sintetiza as inter-relações dos aspectos que envolvem a dinâmica empreendedora tendo o círculo superior identificado como a oportunidade, que seria o *input* que desencadeia todo o processo e dois círculos complementares viabilizadores da atividade empreendedora, as pessoas e os recursos financeiros. O cruzamento desses três círculos reflete “a natureza sobreposta e interdependente das variáveis” (p. 380). O SVP (do inglês, proposta de valor social) aparece no centro do cruzamento como a variável que integra a interação dos círculos. Por fim, as variáveis externas dispostas em volta do diagrama que indicam a influência das variáveis dentro da atividade empreendedora (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Figura 1 – Inter-relações do empreendedorismo social



Fonte: AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006

## 2.3 Desenvolvimento local

Historicamente o conceito de desenvolvimento mostrou-se extremamente camaleônico, muito em parte porque o termo em si significa tudo e nada ao mesmo tempo, ou seja, “desenvolvimento parece ser um termo genérico que todos subentendem automaticamente, sem que lhe sejam atribuídas dimensões conceituais básicas!” (SIEDENBERG, 2004, p. 16). Embora diversos significados nos mais variados contextos tenham sido atribuídos à palavra, exatamente essa característica permitiu a perpetuação da relevância do desenvolvimento, sendo objeto de estudo nos mais variados contextos até os dias de hoje (SIEDENBERG, 2004). É inegável que mesmo com essa variedade de significados que o termo desenvolvimento traz consigo, pode-se observar através de parâmetros comuns que comparam passado e presente que a sociedade se desenvolveu economicamente e socialmente, entretanto, cabe ressaltar que o viés social-econômico ocidental de desenvolvimento teve um marco inicial, o contexto da Segunda Guerra Mundial,

onde os EUA através do presidente Harry Truman, ofereciam um pacote variado de auxílio de cunho desenvolvimentista aos países europeus destruídos pela guerra e para os países da Ásia, África e América Latina, considerados países subdesenvolvidos, ou seja, estabelece-se aí um ideal ocidental de desenvolvimento a se buscar. (SIEDENBERG, 2004). Já Boisier (1999) precisa esse marco na concepção da Organização das Nações Unidas, a partir da Carta do Atlântico em 1941, onde Winston Churchill e Franklin Roosevelt estabelecem uma nova ordem mundial de liberdade aos povos para buscar estabilidade econômica e social. Durante as duas décadas que se seguiram, o crescimento econômico de uma nação era sinônimo de desenvolvimento, sendo niveladas através dos indicadores do PIB, de todos os modos, Boisier (1999) e Siedenberg (2004) concordam que o contexto da Segunda Guerra Mundial contribuiu categoricamente para o conceito de desenvolvimento econômico. Mesmo sendo o significado econômico de desenvolvimento o mais presente na história recente, entender o desenvolvimento dos povos e locais exige uma ampliação do entendimento e conseqüentemente da semântica do termo, tendência essa observada por Siedenberg (2004) que afirma “O que se observa, todavia, no contexto dos projetos de desenvolvimento implementados nas últimas décadas, é que a primazia de fatores essencialmente econômicos sobre os demais fatores (sociais e ambientais, por exemplo) vem perdendo fôlego.” (p. 10). Boisier (1999) acrescenta que essa visão reduzida do que significa desenvolvimento pouco contribuiu para o real entendimento desse fenômeno.

Dada toda a abrangência que a temática possui, Siedenberg (2004) se volta a abordagem biológica de desenvolvimento e termos correlatos (crescimento e evolução) para assim traçar um entendimento paralelo de desenvolvimento no contexto das sociedades. Na biologia, o crescimento, desenvolvimento e evolução, apesar de possuírem algumas peculiaridades em seus processos, possuem basicamente a mesma dinâmica, são resultado “de diferentes mecanismos de apropriação e incorporação, de assimilação e adaptação e de escolha e mudança, respectivamente.” (SIEDENBERG, 2004, p. 22). Baseando-se no modelo de Heidemann (1993), o paralelo entre o entendimento biológico e social do desenvolvimento é definido pelo caráter qualitativo desse processo, ou seja, o desenvolvimento se observa quando qualitativamente houve uma mudança positiva de um estado anterior. Siedenberg (2004) conclui então “que o desenvolvimento

socioeconômico, um termo que muitas vezes é utilizado como sinônimo coletivo de crescimento e de evolução, ou também como um processo de mudanças subentendido automaticamente em suas mais diversas concepções e conotações, só ocorre quando os mecanismos de apropriação e incorporação, de assimilação e adaptação, de escolha e mudança estão presentes e são acionados” (SIEDENBERG, 2004, p. 24).

Partindo da linha histórica definida por Boisier (1999) e Siedenberg (2004), Martinelli e Joyal (2004) entendem que o aspecto econômico é o atributo mais utilizado ao se analisar o desenvolvimento local e ao se estabelecer suas estratégias. Segundo os autores, os atores responsáveis por fomentar esse desenvolvimento muitas vezes se preocupam com os indicadores econômicos advindos das respectivas ações desenvolvimentistas, entretanto, como resultado da globalização, justamente a valorização do local caracterizada por suas diferenças e identidades é que de fato trará vantagem competitiva aos povos.

Segundo Boisier (1999), na década de 1990 um entendimento mais amplo sobre desenvolvimento além de uma mensuração mais adequada (Índice de Desenvolvimento Humano) foram formulados pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Segundo o Relatório do Desenvolvimento Humano Brasil de 1996: "O desenvolvimento humano pode ser descrito como um processo de ampliação de opções para as pessoas [...] Além dessas necessidades, as pessoas também valorizam benefícios que são menos materiais. Estes incluem, por exemplo, a liberdade de movimento e de expressão e ausência de opressão, violência ou exploração. As pessoas também querem ter um senso de propósito na vida, e uma sensação de poder. Como membros de famílias e comunidades, as pessoas valorizam a coesão social e o direito de reivindicar as suas tradições e cultura própria".

Max-Neef, Elizalde e Hopenhayn (1986) seguindo a mesma linha de pensamento de desenvolvimento além das fronteiras econômicas, propõem o chamado Desenvolvimento a Escala Humana. Segundo os autores: “Esse desenvolvimento está concentrado e sustentado na satisfação das necessidades humanas fundamentais, na geração de níveis crescentes de autodependência e na articulação orgânica dos seres humanos com a natureza e a tecnologia, dos processos globais com os comportamentos locais, do pessoal com o social, do planejamento com a autonomia e a sociedade civil com o Estado. (p. 12).

Güell (1998) em relação ao desenvolvimento com ênfase da subjetividade social observa "Um desenvolvimento que não promove e fortalece confianças, reconhecimentos e sentidos coletivos, carece no curto prazo de uma sociedade que o sustente. Então, a viabilidade e sucesso de um programa de desenvolvimento dependerá da medida em que as pessoas percebam esse programa como um cenário em que a sua subjetividade coletiva é reconhecida e fortalecida" (*apud* BOISIER. 1999, p. 5)

Segundo Martinelli e Joyal (2004), a vantagem competitiva naturalmente traz consigo o entendimento de diferenciação, e a partir dessa premissa, várias são as interpretações do que seria o desenvolvimento local. Há uma vertente extrema que entende o desenvolvimento local sob a ótica puramente econômica, onde o foco é desenvolver o local para que o mesmo desperte interesse de outros para novos investimentos, sem que haja uma avaliação da qualidade dos efeitos que atividade trará, ou seja, possivelmente "poder, capacitação, conhecimento, todos eles continuarão concentrados e, conseqüentemente a renda que, cada vez mais, tenderá a ficar na mão de poucos, com desigualdades cada vez maiores." (MARTINELLI; JOYAL, 2004, p. 3). Há ainda, uma vertente moderada que não abre mão da ênfase econômica mas começa a considerar, ainda de que maneira tímida, a importância do desenvolvimento dos aspectos locais. Por fim, uma nova visão surge, que não exclui a importância do fomento à economia e competitividade mas dá a devida ênfase às características sociais, culturais, éticas e comunitárias do desenvolvimento local. Em relação a essa última corrente, Martinelli e Joyal (2004) sugerem que "a racionalidade do mercado não deve ser o único fator a ser considerado e que não se pode basear todas as políticas de desenvolvimento nessa premissa. Estimula-se o desenvolvimento local, regional, nacional e global, porém questionando-se o padrão de desenvolvimento econômico atual e procurando-se abrir espaços para que outras dimensões possam também ser incorporadas ao processo de planejamento e de estabelecimento de políticas públicas e privadas para a sociedade como um todo." (p. 4).

Assim, Martinelli e Joyal (2004) entendem que a importância do local vai muito além de ser apenas terreno onde as diversas atividades acontecem, o seu grande valor está na interação "entre os atores sociais, suas organizações concretas, as técnicas produtivas, o meio ambiente e a mobilização social e cultural." (p. 6).

Martinelli e Joyal (2004) concluem que dado o contexto capitalista onde os avanços tecnológicos muitas vezes acabam por tornar irrelevante as forças de trabalho, mesmo aquelas com qualificação técnica, o fomento ao empreendedorismo com aproveitamento dos recursos locais surge como uma importante estratégia de desenvolvimento local. Para Boisier (1999) definir desenvolvimento beira a ilusão. Qualquer parâmetro que se estabeleça e por conseguinte qualquer estágio de desenvolvimento que se alcance é “correr atrás do vento” (Eclesiastes 02:11), uma vez que os parâmetros mudam e novos estágios de desenvolvimento são aspirados. É de se reconhecer que a natureza mutável do desenvolvimento trouxe efeitos essenciais para a sociedade, não fosse a inquietude do ser humano em querer sempre andar em sendeiros desconhecidos, “a humanidade ainda estaria desenhando bisontes em alguma caverna no sul da Europa” (BOISIER, 1999, p. 6). Essa característica do desenvolvimento aliada com métodos lineares de interpretação do fenômeno também propiciou uma gama de significados para o termo, os mais conhecidos são desenvolvimento regional, desenvolvimento territorial, desenvolvimento bottom-up e desenvolvimento local. Esses quatro termos aparentam ser redundantes, e não seria nenhum exagero dizer que são, pois entre eles há pequenas diferenças e grandes indefinições semânticas. Por ser o termo mais utilizado e por ser minimamente robusto em seu conteúdo (BOISIER, 1999), preferiu-se por utilizar o termo “desenvolvimento local”.

Segundo Boisier (1999), ao se revisar a literatura disponível sobre desenvolvimento local, vê-se que existem diferentes eixos de entendimento em relação à temática. Boisier (1999) sugere que essa variedade se deve a dois fatores: a) Se trata de um ímpeto benéfico sem sustentação teórica (GUIMARÃES, 1997); b) É um conceito que se originou de pelo menos três células, a primeira baseada numa lógica de regulação horizontal, onde a modernização e industrialização propiciam a criação de uma espécie de polo industrial gerador de riquezas, dinamizando o desenvolvimento de tudo o que está em volta. A segunda, de vertente europeia, como resposta às crises macroeconômicas e seus efeitos sociais. A terceira dentro do contexto da globalização, onde o pensamento global aliado com ação local é salutar diante da nova realidade. Pese a que muitos autores ao redor do mundo tratem do tema, não são muitos os que se aventuram a definir o que é desenvolvimento local, dado toda a complexidade envolvida vista até aqui. Segundo



Buarque (1999), seguindo a linha de regulação horizontal, define desenvolvimento local como:

Um processo endógeno registrado em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos capaz de promover o dinamismo econômico e a melhoria da qualidade de vida da população. Apesar de constituir um movimento de forte conteúdo interno, o desenvolvimento local está inserido em uma realidade mais ampla e complexa com a qual interage e da qual recebe influências e pressões positivas e negativas. O conceito genérico de desenvolvimento local pode ser aplicado para diferentes cortes territoriais e aglomerados humanos de pequena escala, desde a comunidade (...) até o município ou mesmo microrregiões homogêneas de porte reduzido. O desenvolvimento municipal é, portanto, um caso particular de desenvolvimento local com uma amplitude espacial delimitada pelo corte político-administrativo do município. (BUARQUE, 1999, p.23-25).

Seguindo a linha de pensamento europeia, Vázquez-Barquero (1988) define desenvolvimento local como:

Um processo de crescimento econômico e mudança estrutural levando a uma melhoria no padrão de vida da população local, em que se pode identificar três dimensões: econômica, em que os empresários locais usam sua capacidade para organizar os fatores produtivos locais com níveis suficientes de produtividade para serem competitivos nos mercados; outra, sociocultural, na qual os valores e as instituições sustentam o processo de desenvolvimento; e, finalmente, uma dimensão político-administrativa onde as políticas territoriais permitem que você crie um ambiente econômico local favorável, protegendo-o de interferências externas e impulsionando o desenvolvimento local. (VÁZQUEZ-BARQUERO, 1988, p. 129).

Seguindo a linha de pensamento da relação global-local, Arocena (1997) sustenta que "O desenvolvimento local é impensável se não fizer parte da racionalidade globalizante dos mercados, mas tampouco é viável se as suas raízes não se fincam nas diferenças de identidade que farão dele um processo habitado pelo ser humano". (p. 91). Seguindo na mesma linha de pensamento, Buarque (1999) acrescenta em sua definição inicial "O desenvolvimento local dentro da globalização é uma resultante direta da capacidade dos atores e da sociedade locais se estruturarem e se mobilizarem, com base na suas potencialidades e na sua

matriz cultural, para definir e explorar suas prioridades e especificidades, buscando a competitividade num contexto de rápidas e profundas transformações”. (p.15).

Uma síntese que intenta ser mais ampla é oferecida por Enríquez (1997), que define desenvolvimento local como:

[...] um complexo processo de negociação entre os agentes – setores e forças – que interagem dentro do limite de um determinado território, com o propósito de fomentar um projeto comum que combine a geração de crescimento econômico, igualdade, mudança social e cultural, sustentabilidade ecológica, enfoque de gênero, qualidade e equilíbrio espacial e territorial com a finalidade de elevar a qualidade de vida e o bem estar de cada família e cidadão que vivem nesse território ou localidade. (apud LLORENZ; ALBUQUERQUE; CASTILLO, 2002, p. 10).

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

A presente pesquisa tem por objetivo compreender como se configura o empreendedorismo social na área da gastronomia em seus objetivos de desenvolvimento local na América Latina, valendo-se, para tanto, de duas iniciativas da região na área da gastronomia social que promovem esse desenvolvimento local através da educação, empoderamento e valorização dos aspectos locais. De modo a dar base para todos os procedimentos que se seguem foi feito previamente uma revisão da literatura científica com os assuntos pertinentes para a pesquisa, a saber, empreendedorismo, empreendedorismo social e desenvolvimento local.

De acordo com Gil (2002), a pesquisa pode se basear nos objetivos gerais como critério de classificação, sendo possível, assim, classificá-las em: exploratórias, descritivas e explicativas. Sabendo-se que uma pesquisa descritiva visa prioritariamente caracterizar dado fenômeno (GIL, 2002), o presente estudo se classifica como sendo descritivo. A classificação é adequada uma vez que descrever o funcionamento, concepção e implementação das estratégias dos negócios sociais objetos de estudo precede o entendimento de como a fenômeno do empreendedorismo social na América Latina se caracteriza.

Segundo Silva e Menezes (2001), a pesquisa pode ser classificada quanto a sua abordagem, sendo elas: quantitativa e qualitativa. Por não ser objetivo do trabalho mensurar quantitativamente o impacto das ações da Melting Pot Bolívia e da Gastromotiva, mas sim entender através do caráter intangível das informações dos responsáveis os vários aspectos que envolvem os negócios e ainda, considerando que é característica da pesquisa qualitativa “uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (SILVA e MENEZES, 2001, p. 20), o estudo em questão, quanto a abordagem, se classifica adequadamente como qualitativa.

Gil (2002) também classifica a pesquisa em base aos seus procedimentos técnicos de coleta e análise de dados, ou seja, segundo seu delineamento a pesquisa se divide em dois grupos: “No primeiro grupo, estão a pesquisa

bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo, estão a pesquisa experimental, a pesquisa ex-post facto, o levantamento e o estudo de caso. ” (GIL, 2002, p. 43). Segundo Yin (2001) “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” (p. 32), e complementa, “O mesmo estudo por conter mais de um caso único. Quando isso ocorrer, o estudo precisa utilizar um projeto de casos múltiplos” (p. 67). Considerando que a pesquisa em questão se propõe a compreender introdutoriamente o fenômeno do empreendedorismo social na área da gastronomia através da atuação da Melting Pot Bolívia e da Gastromotiva, que o contexto onde a atuação acontece é elemento, a priori, indissociável para um entendimento mais completo dos impactos que a atuação traz e que potencialmente trará ao local, ainda, por terem resultados considerados mais convincentes e robustos (HERRIOT; FIRESTONE, 1983 apud YIN, 2001) a pesquisa em questão se enquadra com um projeto de casos múltiplos no que se refere ao seu procedimento técnico.

### **3.2 Caracterização das organizações**

A Melting Pot Bolívia uma holding sem fins de lucro que comporta em sua estrutura projetos que visam fomento ao desenvolvimento socioeconômico sustentável utilizando a gastronomia como força motriz. O sistema organizacional da Melting Pot Bolívia é formado pelo restaurante Gustu, Escolas Manq’a e Suma Phayata, além de outras iniciativas em parceria, como o Thani Wawas, um projeto feito com a Fundação Ivar Méndez, que desenvolve alimentos saudáveis utilizando-se produtos locais para crianças pertencentes a regiões rurais do altiplano boliviano. Como a intenção é se caracterizar o fenômeno através da atuação direta da organização, serão priorizados os projetos diretamente relacionados a Melting Pot Bolívia

O pilar de maior visibilidade da organização, o Gustu, é um restaurante de alto padrão, outrora um restaurante-escola, que utiliza insumos 100% bolivianos em sua cozinha, bar e decoração, funcionando como a vitrine da revolução social e gastronômica que a instituição pretende incentivar no território boliviano.

Outra iniciativa que compõe o sistema da Melting Pot Bolívia são as Escolas Manq'a, modelo de escolas de cozinha e humanidades fruto da evolução do modelo da Escola Gustu com foco no ensinamento de técnicas gastronômicas, cidadania e empreendedorismo na área para pessoas de baixa renda. O restaurante Gustu e as Escolas Manq'a estão interligados, uma vez que práticas de cozinha de alto padrão são feitas no restaurante como sendo o último módulo de ensino do Manq'a. Outro pilar da organização na área empreendedora é a Suma Phayata, que promove a capacitação da gestão dos alimentos (higiene e preparo adequado) aos vendedores ambulantes locais.

A outra organização que compõe o estudo, a Gastromotiva, é uma iniciativa brasileira que busca transformar com capacitação e empoderamento a vida de pessoas marginalizadas, valendo-se principalmente dos seus projetos: Curso de capacitação, Empreendedorismo, Super Liga Gastromotiva, Curso de capacitação nos presídios e Refettorio Gastromotiva.

Destinado a pessoas de baixa renda, o Curso de Capacitação engloba o ensino teórico e prático de cozinha e empreendedorismo na área gastronômica e disciplinas de cidadania de maneira que os egressos possam ser inseridos no mercado de trabalho. Já o curso de Empreendedorismo é um módulo desenvolvido pela organização de maneira a auxiliar os participantes do projeto a estruturarem negócios dentro de suas comunidades, escalando geometricamente os impactos sociais em seus locais.

A Super Liga Gastromotiva é um evento lúdico que desperta a atenção das crianças, pais, gestores da educação e outros para os problemas decorrentes da má alimentação. Outro projeto de capacitação é o realizado nos presídios. Esse projeto foca na reinserção do preso na sociedade utilizando o ensino da gastronomia e cidadania como ferramentas para fortalecer essa reinserção.

Por fim, o projeto de maior visibilidade da organização por ser um dos legados das Olimpíadas, o Refettorio, é um restaurante-escola que aproveita alimentos aptos para consumo mas que seriam jogados pelas empresas do gênero e a partir deles faz refeições grátis para moradores de rua e outras pessoas em vulnerabilidade social.

Ambos os projetos foram selecionados para esse estudo por serem altamente reconhecidos pela inovação de seus modelos organizacionais, corroborados pelas

premiações que receberam e pela atenção que a mídia dá a esses projetos a nível nacional e internacional.

### **3.3 Participantes do estudo**

Para compor os insumos de análise da Melting Pot Bolívia, diretamente participou do estudo fornecendo informações referentes aos projetos que a organização promove, os impactos que já gerou e novos rumos organizacionais, a assessora de imprensa do Restaurante Gustu, Sumaya Prado. Indiretamente, participaram do estudo fornecendo informações pertinentes dos aspectos gerais da organização através de entrevistas feitas em portais e vídeos disponíveis na internet, o fundador da organização chef Claus Meyer, ex-chef do Gustu Kamilla Seidler, ex-CEO do Gustu Michelangelo Cestari e um dos chefs atuais do Gustu, chef Mauricio López. Para compor as informações de análise da Gastromotiva, participou, através de entrevistas feitas em portais e vídeos disponíveis na internet, o fundador da Gastromotiva, chef David Hertz.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 195) “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social” e complementa o entendimento com os tipos de entrevistas existentes considerando o propósito do entrevistador, entre elas “Despadronizada ou não-estruturada. O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal” (p. 197). Por tanto, para o caso da Melting Pot Bolívia, foi realizada uma entrevista não-estruturada com a assessora de imprensa da

organização a fim de obter, mediante entrevista nesses moldes, informações pertinentes que não se encontram disponíveis nos meios oficiais e pelo potencial de se obter informações mais precisas (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Por fim, acrescenta-se a pesquisa documental como meio de obtenção das informações em relação à atuação da Melting Pot Bolívia e Gastromotiva (MARCONI; LAKATOS, 2003), através de fontes primárias obtidas nos meios oficiais das respectivas organizações e fontes secundárias em artigos de imprensa e meios audiovisuais com o critério de conterem entrevistas, palestras ou colóquios com os gestores, excluindo-se, portanto, resenhas ou outros artigos opinativos. Outras entrevistas diretas não foram realizadas por conta da agenda comprometida dos gestores das organizações.

### **3.5 Procedimento de coleta e análise de dados**

A entrevista não-estruturada aconteceu no dia 8 de setembro de 2017 via Skype às 14h30 (horário de Brasília)/15h30 (horário de La Paz) com a assessora de imprensa do Restaurante Gustu, Sumaya Prado. A entrevista durou cerca de 1h e foram abordados temas, com foco em detalhes que não se encontram nos meios oficiais, referentes ao histórico da organização, funcionamento dos projetos, desafios de gestão e resultados alcançados. Para garantir a integralidade das informações, foi utilizado um software que permitisse a gravação da entrevista. Complementando as informações da Melting Pot Bolívia e baseando o estudo da Gastromotiva, foi realizada uma pesquisa documental entre os meses de agosto e novembro de 2017 através de fontes primárias dos canais oficiais das organizações e secundárias através de entrevistas dadas aos meios de comunicação e vídeos onde os responsáveis pelas iniciativas contam suas histórias e projetos, além de entrevistas em vídeo onde são abordados assuntos de interesse desse estudo.

A análise de conteúdo de Bardin (1977) cabe ao estudo em questão no que tange a análise de dados. Segundo o autor, a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens [...] A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou

eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (BARDIN, 1977, p. 38), ainda, por conta das inúmeras fontes de onde as informações podem se originar, a análise de conteúdo enxerga que essa multi origem das informações não afeta sua relevância, mostrando-se assim uma abordagem adequada dado esse contexto (FLICK, 2009).

De acordo com as etapas técnicas estabelecidas por Bardin (1977), pretende-se analisar os dados obtidos seguindo três etapas: Pré-análise (organização dos insumos obtidos nas entrevistas e nas demais fontes de informação estabelecidas), exploração do material (definição do conteúdo categorias analíticas) e tratamento dos resultados, inferência e interpretação (análise do conteúdo propriamente dito). Para direcionar lógica narrativa e a análise do conteúdo, foram criadas categorias analíticas a partir do referencial teórico presentes nesse estudo.

Tabela 1: Categorias analíticas

<b>Categorias analíticas</b>	<b>Fundamento teórico</b>
Natureza do empreendimento	Dees (1998).
Motivação	Yunus (2007); Mair e Marti (2006).
Modelo inovador do negócio social e gestão	Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006); Mair e Marti (2006).
Desafios de gestão do negócio social	Dees (1998); Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006); Mair e Marti (2006).
Geração de valor	Max-Neef, Elizalde e Hopenhayn (1986); PNUD (1996); Arocena (1997); Enriquez (1997); Dees (1998); Guell (1998); Buarque (1999); Martinelli e Joyal (2004); Mair e Marti (2006).
O que é desenvolvimento local?	Arocena (1997); Enriquez (1997); Guimarães (1997); Boisier (1999); Buarque (1999); Martinelli e Joyal (2004); Siedenberg (2004).

Fonte: Elaboração própria



## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O presente capítulo é composto pela apresentação do caso boliviano da Melting Pot e do caso brasileiro da Gastromotiva, seguindo uma lógica narrativa baseada nas categorias analíticas presentes no capítulo de metodologia, além de tópicos de antecedentes e descrição do negócio social em si. Essas mesmas categorias também servirão de base para o tópico de análises, organizando assim a confrontação entre o material coletado e a literatura presente neste trabalho.

### **4.1 Apresentação dos casos**

#### **4.1.1 Melting Pot Bolívia**

Resultado dos esforços da ONG IBIS Dinamarca e Melting Pot, a Melting Pot Bolívia é uma ONG fundada em 2012 com o objetivo de resgatar, valorizar e fomentar o desenvolvimento sustentável e perpetuação dos aspectos locais valendo-se para tanto da comida (GUSTU, 2017). Seu primeiro projeto começou em 2012 com a Escola Gustu, uma escola de gastronomia voltada para jovens bolivianos de baixa renda (GUSTU, 2017). Com a experiência e êxito dessa primeira iniciativa, foram criados mais três projetos, o Restaurante Gustu, Cafeterias e Escolas Manq'a e Centro de Estudos Gustu (GUSTU, 2017). Também liderou junta a outras instituições o Manifesto da Culinária Boliviana, denominado MIGA (Movimiento de Integración Gastronómico Boliviano), que busca a valorização dos produtos locais e estabelecimento de relações saudáveis com os produtores locais, de maneira a incluí-los dentro da cadeia dos negócios gastronômicos (GUSTU, 2017). A organização também desenvolve outros projetos em parceria como o Thani Wawas, alimentação saudável e local para crianças que vivem em zonas rurais e Suma Phayata, fomento ao empreendedorismo de comida de rua (GUSTU, 2017).

#### 4.1.1.1 Antecedentes

##### 4.1.1.1.1 Chef Claus Meyer

“Desejo compartilhar com vocês a ideia de que o bom sabor não é simplesmente uma fonte de prazer, mas também uma questão de amor e porquê não um instrumento para melhorar a vida” (TEDX TALKS, 2012).

O Chef Claus Meyer é oriundo de um país que por séculos compartilhou de uma filosofia anti-hedonista que relacionava a longevidade humana com o comer algo com menos sabor e digeri-lo o mais rápido possível, em outras palavras, preparar alimentos saborosos para os entes queridos e ter prazer em comer era considerado como algo pecaminoso (TEDX TALKS, 2012). Dentro desse contexto, Claus Meyer nasceu em 27 de dezembro de 1963, na Dinamarca (MEYERS MAD, 2017).

Aliado também ao fato de que os pais trabalhavam fora de casa, Claus Meyer foi criado num ambiente onde a dieta era composta basicamente por alimentos enlatados contendo carnes gordurosas de baixa qualidade posteriormente fritas em manteiga, pães industrializados e verduras congeladas pré-preparadas em algum país distante. Nas palavras de Claus Meyer (TEDX TALKS, 2012): “Comer durante minha infância nunca foi uma questão de prazer de vida, era na verdade uma questão de eficiência. A comida tinha que ser barata e deveria ser preparada e ingerida em menos de 30 minutos”. Como resultado dessa dieta, Claus Meyer pesava 94 Kg aos 15 anos de idade (TEDX TALKS, 2012).

O ponto da virada de sua vida aconteceu em 1983, quando passou 1 ano na região da Gasconha, França, como ajudante doméstico na casa de Guy Svezut, um padeiro francês e sua esposa Elizabeth (TEDX TALKS, 2012). A padaria de Guy Svezut estava inserida num contexto onde a arte culinária francesa vivia sua época de ouro, entretanto, mesmo tendo um produto de excelente qualidade preparado complexamente com produtos selecionados e custosos, o lucro não parecia ser seu foco, a filosofia de seu negócio consistia em dar descontos aos clientes (inclusive desconhecidos) e até mesmo doar coisas de sua padaria, além disso seu negócio tinha muitos empregados (TEDX TALKS, 2012). Contrastando com todo o *background* filosófico que Claus Meyer adquiriu na infância com seu pai, que dizia “a felicidade se trata de fazer tudo o que foi feito ontem, só que com um pouco mais de

eficiência”, Claus Meyer quis compreender a filosofia do padeiro francês, que então afirmou, “a felicidade, meu filho, se trata de saber o que se quer e desejá-lo com paixão. A pressa é a pior inimiga, não só das questões do paladar, mas também do amor e conseqüentemente do ser humano” (TEDX TALKS, 2012). Segundo Claus Meyer, esse foi o contexto que o trouxe para uma nova realidade, uma epifania onde ele buscava entender o porquê da situação alimentar da Dinamarca estar tão debilitada (FORBES, 2016). “Descobri na França o que eu desejava fazer da minha vida. Queria tentar mudar a cultura gastronômica na Dinamarca” (TEDX TALKS, 2012).

Claus Meyer de fato internalizou toda a experiência adquirida na França e nos anos subsequentes se envolveu na mais variada série de projetos empreendedores na área da gastronomia (TEDX TALKS, 2012). Formado em Mercado Internacional pela Copenhagen Business School em 1991, foi desde fundador de empresas do ramo como a Meyers Kitchen (serviço de *catering*), Meyers Kantiner (serviço para empresas de comida simples e saudável servida em bandeja todos os dias), Meyers Madhus (cursos, assessoria e experiências gastronômicas) até apresentador de TV culinário numa série que também se chamava Meyers Kitchen (MEYERS MAD, 2017). Mesmo tendo esse currículo de empreendimentos, Claus Meyer acredita que durante esses anos não tinha compreendido em sua totalidade como fazer valer a sua missão de vida (THE GUARDIAN, 2016). Entretanto, algo grandioso estava por vir.

#### 4.1.1.1.2 Nova Cozinha Nórdica e o Noma

Segundo Meyer (TEDX TALKS, 2012), nos anos 2000, a culinária francesa e espanhola, culinárias vanguardistas reconhecidas mundialmente, haviam adquirido um status tão elevado que as tornavam inacessíveis para a maioria das pessoas e pouco relevantes para o seu meio. Paralelamente, Claus Meyer entendeu que os seres humanos entraram em um processo de autofagia onde pelas suas próprias mãos estão conseguindo destruir a fonte do seu próprio sustento e, enquanto isso, 1 bilhão de pessoas ainda sofrem de pobreza e fome no mundo (TEDX TALKS, 2012).

Com o intuito de redefinir o conceito de sofisticação, destacar a sazonalidade dos produtos, e principalmente, resgatar o elo entre cozinha e natureza que no ano

de 2003, juntamente com René Redzepi, Claus Meyer funda a seu mais reconhecido empreendimento, o restaurante Noma (TEDX TALKS, 2012). A missão dos chefs estava sintetizada desde a fundação do restaurante, onde nos cardápios havia a inscrição “Através desse restaurante queremos criar uma nova cozinha nórdica que envolva o Ártico e brilhe sobre o mundo em virtude do seu bom sabor e seu caráter único” (TEDX TALKS, 2012).

Apesar de toda a boa intenção, questões como o pragmatismo da proposta e as dificuldades de implementá-la se mostraram inicialmente desafiadoras. Como exemplo, os chefs foram advertidos da realidade do inverno dinamarquês onde não se pode colher nada, influenciando portanto na ideal de dependência de produtores locais como fornecedores dos insumos alimentícios para o restaurante (TEDX TALKS, 2012).

Poucos meses depois da inauguração do restaurante, foi realizado um simpósio com a proposta da Nova Cozinha Nórdica. A ideia basicamente era reunir todos os atores sociais pertinentes, ou seja, chefs e agricultores de todos os países nórdicos, pequenas e grandes companhias, pessoas públicas e pessoas comuns, em torno de um único ideal. Nesse simpósio foi elaborado um manifesto assinado pelos 16 chefs mais renomados da época que consistia nas diretrizes do novo movimento que surgia. Claus Meyer faz um paralelo entre a sua iniciativa junto ao chef René Redzepi e o Dogma 95, manifesto cinematográfico idealizado pelos diretores dinamarqueses Lars von Trier e Thomas Vinterberg que propunham uma abordagem diferenciada para competir fora do sistema hollywoodiano, segundo ele, é até certo ponto o que se conseguiu com o Noma (THE GUARDIAN, 2016).

“Nós redefinimos o conceito de luxo, dissemos que o luxo pode ser sobre uma folha perfeita de dente-de-leão escolhida no lugar certo no momento certo e tratada com tanto cuidado quanto você trataria o foie gras. De repente, conseguimos fazer parte do jogo. Isso é exatamente como os irmãos Dogma [fizeram]. Foie gras para a beterraba - para mim, isso é como Hollywood para cinema dinamarquês! E o resto é história”, explica o chef (THE GUARDIAN, 2016).

Segundo Claus Meyer (TEDX TALKS, 2012) os prêmios e reconhecimentos que o restaurante conseguiu ao longo dos anos nunca foram o foco. Meyer esclarece que a intenção não era fazer do Noma um fim em si, um pequeno mundo que permitisse a interação entre agricultores biodinâmicos e chefs ávidos a conseguirem estrelas Michelin, também não era a intenção fazer da Nova Cozinha

Nórdica um branding turístico para o Estado, na verdade, a grande aspiração era fazer da Nova Cozinha Nórdica algo valioso que realmente fizesse parte da vida das pessoas. O chef acrescenta que o movimento que ele ajudou a fundar não é “uma cruzada contra o *boeuf bourguignon*, o sushi japonês ou a pizza italiana. Se nosso movimento é uma ameaça contra algo, é contra a indústria internacional de comida lixo e comida rápida, dominado por corporações massivas, prejudicando nossa saúde, minando nossa independência e arruinando nosso planeta” (TEDX TALKS, 2012).

Anos mais tarde, a iniciativa mostra resultados exitosos, como cita Claus Meyer (TEDX TALKS, 2012): “[Hoje] o repolho é reverenciado e o centeio é mais popular do que nunca. As ervas selvagens são colhidas e comercializadas em supermercados e festivais, comemorando assim o surgimento de nossa própria comida em toda a Escandinávia. Nutricionistas e chefs cooperam para democratizar os princípios culinários dos mais finos restaurantes. Milhares de jovens e vibrantes empresas de alimentos nasceram, e alguns dos melhores restaurantes nórdicos entraram na lista dos 50 melhores restaurantes do mundo. E em todas as partes planeta as pessoas dizem: "O que diabos está acontecendo lá em cima?".

Claus Meyer atribui ao sucesso da empreitada o fato de que desde o início buscou-se simplificar as ações do movimento, numa espécie de ser a centelha que naturalmente desencadearia um processo maior. Apesar das oportunidades comerciais que o movimento também trouxe consigo, segundo o chef, não é isso que o motivava, mas sim o prazer do aprendizado e a construção conjunta de valores duradouros, tendo como tripé franqueza, democracia e inclusão (TEDX TALKS, 2012).

“A Nova Cozinha Nórdica não é simplesmente a busca pela excelência clínica culinária; é uma tentativa de encontrar soluções para alguns dos maiores desafios dos nossos tempos” (TEDX TALKS, 2012)

#### 4.1.1.1.3 Melting Pot

A fundação Melting Pot foi fundada em 2011 pelo chef Claus Meyer. A fundação tem por objetivo, através das suas atividades que incluem alimentação, artesanato e fomento ao empreendedorismo, dar às pessoas socialmente

vulneráveis e marginalizadas da Dinamarca e de países em desenvolvimento selecionados uma melhor qualidade de vida e melhores perspectivas de futuro (MELTING POT, 2017). A fundação funciona tendo como base todo o *knowhow* adquirido pelos anos de experiência empreendedora na área de gastronomia do chef Claus Meyer, entretanto, parcerias que auxiliem na obtenção dos ganhos sociais propostos são bem-vindos (MELTING POT, 2017).

A Melting Pot oferece suporte para desenvolver projetos sociais, e quando apropriado, também auxilia na gestão de organizações que trabalham com ensino, fabricação, distribuição ou comércio de alimentos e refeições. O apoio, ainda, pode ser feito através de campanhas, eventos e em alguns casos sob a forma de doação de fundos (MELTING POT, 2017).

Na Dinamarca, seu país de origem, desenvolveu projetos como a escola de cozinha nas prisões, com o objetivo de ensinar gastronomia aos presos e fomentar a discussão a cerca da ressocialização dos mesmos e criar uma mobilização social em torno do tema para que de alguma forma o projeto inspire os presos a mudarem de rumo na vida (MELTING POT, 2017), o Taste Time, projeto voltado exclusivamente para crianças onde os restaurantes fornecem suas instalações, talentos e funcionários para dar às crianças uma experiência gastronômica marcante que de alguma maneira os incentive a se abrir a novas experiências e criar hábitos de alimentação saudável e o *Madmodsløbet*, corrida de proposta lúdica de ensino e aprendizagem que promove a saúde das crianças e a sua abertura para novos alimentos e outras culturas alimentares. Nesse evento são propostas uma série de atividades com experiências gastronômicas e concertos com os melhores hits; a arrecadação alimenta outros projetos da Melting Pot (MELTING POT, 2017).

Nos EUA, A fundação está em processo de abrir uma escola culinária comunitária, padaria, cafeteria e um projeto de saúde em Brownsville, Nova Iorque, uma das comunidades mais carentes dos EUA, onde há altos índices de violência, desemprego, obesidade e diabetes. Através do projeto, pretende-se ensinar habilidades e técnicas culinárias para que os mesmos possam conseguir emprego ou empreender na área da gastronomia, dando-os uma expectativa melhor de futuro (MELTING POT, 2017).

#### 4.1.1.1.4 Bolívia e início da Melting Pot Bolívia

Tendo como case de sucesso a sua própria iniciativa que em pouco mais de 1 década já trouxe resultados perenes para a Dinamarca, o chef Claus Meyer se convence de que o movimento pode ser replicado em qualquer parte do mundo, nas suas palavras “chegamos a conclusão de que talvez não vimos o alcance completo dessa ideia no início e entendemos que se pode tirar a palavra “nórdico” do Manifesto da Cozinha Nórdica. O que estamos tentando é provar essa tese na Bolívia nesses meses” (TEDX TALKS, 2012).

A Bolívia foi escolhida não só por ter carências sociais explícitas, sendo o país mais pobre da América do Sul, mas principalmente por ser um dos países mais biodiversos do mundo, tendo no seu território 4 zonas climáticas diferentes e uma diversidade agrícola e social sem precedentes (TEDX TALKS, 2012). Inicialmente a intenção de Claus Meyer era estabelecer em La Paz, sede do governo boliviano, um restaurante de alta classe, uma padaria e um bistrô sendo suportados por uma escola de cozinha destinada a transformar pessoas de baixa renda em futuros chefs de cozinha (TEDX TALKS, 2012).

#### 4.1.1.2 Projetos

##### 4.1.1.2.1 Restaurante Gustu

Gustu, que em quéchua (idioma indígena boliviano) significa “sabor”, é um restaurante boliviano de alto padrão fundado em 2013 que funciona como uma espécie de vitrine do movimento gastronômico boliviano, mostrando para o mundo o potencial gastronômico inexplorado do país e a prática do empoderamento dos jovens bolivianos que recebem anteriormente formação técnica na área da cozinha (GUSTU, 2017). A intenção de Claus Meyer foi sempre de criar uma espécie de versão latino americana do Noma, restaurante de sua propriedade revolucionário e premiado com duas estrelas Michelin, atrelado a um objetivo social, por isso, o Gustu começou a princípio como um restaurante escola (TEDX TALKS, 2012).. Dada a experiência com esse modelo, resolveram fazer do Gustu o elemento de maior visibilidade dentro do tripé de atividades da Melting Pot Bolívia (GUSTU, 2017).

Os idealizadores do projeto, como o ex-CEO do Gustu, o chef Michelangelo Cestari, acreditam que o restaurante tem todos os elementos para se tornar um “fine dining gourmet” e um líder sul americano do segmento, como explica em entrevista à BBC (2012): “Claro que não podemos ser tão arrogantes a ponto de acreditar que seremos de um dia para o outro, mas é para aí que estamos apontando, é um trabalho de formigas, um trabalho diário [...] não podemos competir com pessoas como (o peruano) Gastón Acurio ou com D.O.M, de Alex Atala em São Paulo, mas se trabalharmos juntos, podemos criar um novo movimento sul-americano”.

Atendendo a um público de alto poder aquisitivo dentro dos padrões bolivianos, o Restaurante Gustu trabalha com produtos 100% bolivianos, ou seja, a decoração do seu espaço, os alimentos que dão base para as suas criações e até mesmo as bebidas do bar, todas elas são de origem boliviana, como explica o ex-CEO do Gustu, Michelangelo Cestari: “Cem por cento boliviano, não usamos absolutamente nada, não sei se somos o único país do mundo que faz isso, não sei, fiquei muito surpreso com o desenvolvimento dos produtos que existem aqui. A área de Singanis (aguardente boliviana feita de uva), vinhos e cervejas é extensa... a variedade cultural também nos ajuda a gerar diferentes propostas gastronômicas” (CNN, 2014) e complementa um dos chefs do Gustu, Mauricio López “Estamos focados em fazer alta cozinha com produtos locais, o que exige uma enorme tarefa de pesquisa e desenvolvimento. Nós viajamos para conhecer os produtores e fornecedores e estamos à procura de novos produtos, tentamos expandir nossas criações” (EL OMNIVORO, 2017). Cabe ressaltar, porém, que a intenção do restaurante não é a de ser um restaurante típico boliviano, mas sim criar novos pratos a partir dos insumos bolivianos, como explica a ex-chef do Gustu, Kamilla Seidler “Partimos do sabor boliviano, enquanto na Dinamarca imaginava um cardápio e pedia ingredientes para o fazer, aqui é o oposto, decidimos o que podemos fazer com os produtos que temos” (BBC, 2016).

Por ser um restaurante de ponta, altamente equipado e com ambiente extremamente profissional, a cozinha do Gustu funciona como a última etapa do curso de cozinha do Manq’a, outro braço da Melting Pot Bolívia, de modo a fornecer aos alunos uma experiência real de como é a rotina de um restaurante de alto nível.



#### 4.1.1.2.2 Suma Phayata

O projeto Suma Phayata, bem cozido em aymara (idioma indígena local) é uma iniciativa conjunta entre a Melting Pot Bolívia e Governo de La Paz que visa a capacitação de vendedores de comida de rua em higiene e manipulação de alimentos, de maneira a oferecer aos locais e turistas que consomem esses produtos uma maior segurança alimentar e dar maior visibilidade para as vendedoras, aumentando seus rendimentos (GUSTU, 2017). No ano de 2014, juntamente com a organização ICCOSur, foi elaborado o Circuito Turístico Suma Phayata, que certifica o produto que está sendo vendido e dá destaque aos vendedores que implementam o aprendizado adquirido pela iniciativa (GUSTU, 2017). O piloto, segundo a assessora de imprensa Sumaya Prado (2017) em entrevista para esse trabalho do projeto foi feito com 5 senhoras vendedoras de comida na rua, e segundo a assessora de imprensa da organização, foi um sucesso. A intenção é que na primeira fase do projeto sejam capacitadas 50 senhoras e em 2 anos 500 pessoas nas cidades de La Paz e El Alto. Em seguida, com o aprendizado, elaborar um projeto nacional em torno da segurança alimentar e fomento ao empreendedorismo.

#### 4.1.1.2.3 Manq'a

Fundada em 2014 como sendo a evolução do modelo da Escola Gustu, Manq'a, que significa "comida" em aymara (idioma indígena local) é um projeto que visa a capacitação técnica, humana e empreendedora na área da gastronomia nacional e internacional de jovens bolivianos de 15 a 30 anos marginalizados. Com foco na periferia, tendo como objetivo formar e reunir novos cozinheiros, produtores locais e consumidores, o projeto piloto começou com 60 alunos e, com o sucesso do modelo, foram feitas mais 12 escolas Manq'a, sendo 2 delas na Colômbia. Países como Argentina, Peru, Chile e Brasil (a primeira escola seria no Acre) estão à espera para terem esse projeto em seus países (GUSTU, 2017; PRADO, 2017).

Segundo a assessora de imprensa Sumaya Prado (2017), Manq'a foi escolhido como um dos modelos sustentáveis mais importantes do planeta, já que o projeto pretende ser sustentável não somente no que tange a valorização dos produtos locais, mas também ser sustentável como negócio, uma vez que cada

escola Manq'a possui uma espécie de bistrô que oferece ao público almoço saudável e acessível para a população; outros serviços como catering também compõem os negócios do projeto.

O curso tem duração de 5 meses e meio divididos em 9 módulos, sendo 4 deles focados na área técnica gastronômica e 5 deles voltadas para as áreas humanísticas, ao fim, recebem um certificado de técnico em cozinha homologado pelo Ministério da Educação da Bolívia. O projeto é integrado ao Restaurante Gustu, acontecendo ali o último módulo de ensino dos aprendizes do projeto, fornecendo a eles um refinamento das práticas e uma experiência tangível da rotina e exigências que um restaurante da categoria do Gustu possui (GUSTU, 2017; PRADO, 2017).

#### 4.1.1.3 Natureza do empreendimento

De acordo com o seu site, a Melting Pot Bolívia é uma fundação sem fins de lucro com uma missão social de promover desenvolvimento sustentável através da comida (GUSTU, 2017). Michelangelo Cestari, ex-CEO do Gustu, amplia o entendimento da atuação da Melting Pot Bolívia afirmando que a organização é um híbrido entre atividade social e comercial que gera projetos com a intenção de que no futuro eles sejam independentes e sustentáveis (THE WORLD'S 50 BEST RESTAURANTS, 2017).

De fato, mesmo sendo uma instituição sem fins de lucros, projetos de iniciativa própria, como o restaurante Gustu e as escolas Manq'a são caracterizados com um negócio social, como complementa Michelangelo Cestari: "Gustu" é uma maneira diferente de fazer negócios com responsabilidade social e devemos ser um exemplo para grandes empresas" (CNN, 2014). As escolas Manq'a apontam para a mesma vertente, já que se define como um negócio sustentável, inclusive no aspecto financeiro (MANQ'A. 2017).

#### 4.1.1.4 Motivação

Por ser o grande responsável pelos projetos de sucesso da Melting Pot desenvolvidos primeiramente na Dinamarca e em seguida na Bolívia, as motivações organizacionais são a síntese das motivações pessoais do Chef Claus Meyer.

Claus Meyer teve uma experiência tão marcante quando morou na França vendo o amor e o cuidado com que o padeiro que o hospedou tratava o alimento, que a partir de então, segundo o mesmo, encontrou a sua missão de vida, como relata: “Então, durante 25 anos, tentei me envolver em projetos não só para meu próprio benefício, a curto prazo, mas também em alguns que de alguma forma podem promover minha comunidade, minha indústria, meu país, e em uma perspectiva maior, eu gosto de acreditar que eles fazem do mundo um lugar melhor para viver, o que me motiva, por que não?” (TEDX TALKS, 2012).

Analisando todo o currículo de Claus Meyer, pode parecer que o mesmo é apenas um empreendedor gastronômico em série, entretanto, sua convicção de que a gastronomia pode mudar vidas vai além do rótulo, ele revela também uma motivação altamente íntima para realizar seus projetos. Segundo o chef, a relação entre ele e seu pai era estremecida, salvo os momentos em que junto ao seu pai admirava e se emocionava com Elvis Presley, Tarzan e Muhammad Ali (THE GUARDIAN, 2016). "Eu acho que talvez porque queria que meu pai me olhasse e chorasse porque era seu filho, queria ser como Ali e Tarzan e queria criar contos de fadas, fazer coisas fantásticas. Talvez seja um desejo de amor. Talvez eu faça o que faço porque preciso de pessoas para me aprovar: "Você está bem, Claus, o que você está fazendo está bem, nós o amamos".

Com seu modelo testado na Dinamarca, Meyer então mira a Bolívia como sendo o seu próximo projeto de vida (TEDX TALKS, 2012). Quando perguntado o que o motivou a realizar esse projeto no país, Claus Meyer respondeu: “Perguntei-me regularmente qual seria a coisa mais incrível que eu poderia fazer?, vendo isso da perspectiva deste mundo, e então surgiu a ideia de "levar" o Noma e o Movimento de Culinária Nórdica para trazer essa experiência crucial para um país pobre como um presente: isso também incluiu o dinheiro necessário para a execução, as pessoas para gerenciar o projeto e meu próprio tempo e devoção. Nós éramos curiosos, poderia o aprendido com o Noma e o movimento New Nordic

Kitchen ser usado como um instrumento para combater a pobreza? O povo da Bolívia precisava se orgulhar de algo que ligue os 36 grupos étnicos diferentes e não sei quantas regiões ecológicas. Finalmente, a Bolívia tem a maior biodiversidade biológica inexplorada no mundo” (VENTANA LATINA, 2015), e complementa: “A ideia é converter a gente jovem marginalizada em empreendedores culinários e com a colaboração de todos os stakeholders do país, criar um movimento boliviano de comida. A essência é que se temos sucesso em compartilhar nossa experiência do Noma e do Movimento de Cozinha Nórdica com o povo boliviano, então isso significará mais para o destino dessa nação do que a Cozinha Nórdica pode significar e jamais significará para alguém” (TEDX TALKS, 2012).

#### 4.1.1.5 Modelo inovador do negócio social e gestão

O caráter inovador da Melting Pot Bolívia está primeiramente em sua proposta de utilizar a gastronomia não somente como um agregador de desenvolvimento local sustentável que envolve capacitação culinária, empreendedorismo, fomento e valorização dos alimentos regionais, mas também de ser um divisor de águas na gastronomia boliviana, de maneira que ela seja reconhecida, valorizada e replicada em outras regiões do mundo, trazendo consigo um efeito imensurável de positividade para a sociedade local (GUSTU, 2017, PRADO, 2017). Como exemplo, uma das características do seu modelo, o uso de produtos locais para desenvolver seus pratos, envolve um mapeamento dos fornecedores potenciais desses produtos e a consequente elaboração de um modelo logístico que integre esses produtores locais em sua cadeia de negócios, favorecendo o interesse de ambas as partes (GUSTU, 2017, PRADO, 2017).

Atualmente, a Melting Pot Bolívia, para manter funcionando seus projetos, recebe financiamento externo, como explica Claus Meyer: “Todos os anos, juntamente com a ONG dinamarquesa IBIS, que co-fundou a MPB, enviamos financiamento para a Bolívia” (VENTANA LATINA, 2015). Entretanto, faz-se a ressalva, dois dos projetos que compõem a base da Melting Pot Bolívia, Restaurante Gustu e escolas Manq’a tem como característica a sustentabilidade dos seus negócios (GUSTU, 2017; MANQ’A, 2017).

Do tripé da Melting Pot Bolívia, o Restaurante Gustu, por ser um restaurante fino reconhecido internacionalmente voltado para o público com preços altos para os padrões bolivianos, é o que por característica mais tem condições de se auto sustentar, de modo que os lucros alimentem não só as atividades do restaurante mas que também ajudem no financiamento de outras atividades da Melting Pot Bolívia, como explica Claus Meyer: “É correto [afirmar] que a MPB também seja dona do Gustu, de modo que, quando o Gustu comece a ter lucro, a MPB também terá recursos de lá” (VENTANA LATINA, 2015). Gustu, ainda não dá lucro, mas dá indícios que caminha para isso, já que sua equipe aumentou de 7 para 45 pessoas em 4 anos (THE NEW YORKER, 2016).

Outro dos projetos da Melting Pot que visam a sustentabilidade financeira é a Escola Manq'a (MANQ'A, 2017). Necessário para custear as bolsas integrais e seguros que os alunos recebem da instituição (PRADO, 2017), o modelo do projeto consiste em fazer juntamente com cada escola, um bistrô que oferece refeições balanceadas, autóctones e com preços acessíveis ao público em geral (MANQ'A, 2017). O modelo de financiamento do Manq'a não se restringe somente aos bistrôs, ela também oferece a empresas toda a logística para que se instale refeitórios em seus respectivos espaços, também oferece aos interessados serviços de bufê para eventos, delivery com seus produtos além de cursos de capacitação para empresas e pessoas que não se enquadram para as bolsas (MANQ'A, 2017).

#### 4.1.1.6 Desafios de gestão do negócio social

Nos seus 5 anos de atividades na Bolívia, a Melting Pot tem em seu histórico não somente uma séries de desafios de gestão dos seus negócios sociais mas também superação dessas barreiras. O primeiro desafio que enfrentou foi a falta de experiências dos responsáveis em implementar projetos da América do Sul, dadas as suas singularidades, como relata Claus Meyer "Eu consegui executar a maioria das minhas idéias no meu país de origem, mas não tenho experiência na América do Sul e sei que há muitas coisas que podem dar errado, embora eu venha com as melhores intenções, eu posso ser mal interpretado ou entrar em qualquer tipo de problema" (BBC, 2012). E de fato, o projeto era muito audacioso, já que basicamente queria revolucionar a gastronomia boliviana, sendo assim, a questão

era como encontrar a fórmula que permita essa revolução e agrade ao mesmo tempo todos os atores, ainda, como um restaurante fino e caro pode trazer benefícios sociais (THE NEW YORKER, 2016).

O restaurante Gustu e as escolas Manq'a tem por característica elaborar seus pratos utilizando 100% de produtos bolivianos, entretanto, a falta de conhecimento sobre quais seriam esses produtos e como utilizá-los mais uma vez se mostrou como um desafio a ser vencido pelos gestores do projeto, nas palavras do chef Claus Meyer "Eu não tenho a menor ideia de como a comida boliviana deve ser! Nem eu nem Kamilla (primeira chef do Gustu), nós não sabemos como cozinhar os produtos que temos aqui" (EL PAÍS, 2015). Depois de meses estudando, conhecendo, catalogando e confirmando todos os frutos da biodiversidade boliviana, um novo (e atual) desafio surge: a logística da obtenção dos produtos locais. Por muitas vezes esses produtores locais estarem instalados em áreas de difícil acesso longe dos grandes centros, localizar esses fornecedores e transportar os insumos se torna uma tarefa delicada, como explicar o chef do Gustu, Maurício López: "Nós temos um caminhão que vai e traz coisas, mas imagine se temos que ir a populações muito distantes para ter produtos frescos, é difícil. O que fazemos é criar relacionamentos com outros restaurantes para fazer o mesmo que nós. Nós também queremos criar um mercado que exija um produto nacional de qualidade. Então, se houver mais restaurantes, haverá mais pessoas que querem trazer esses produtos três vezes por semana "(EL OMNIVORO, 2017).

Por fim, o viés social da Melting Pot trouxe consigo outros tantos desafios de gestão, principalmente em relação a se encontrar o modelo ideal que maximize os ganhos sociais. O ensino da gastronomia e humanidades começou para jovens carentes começou com a Escola Gustu, entretanto viu-se a princípio que os participantes do projeto tinham hábitos enraizados e inadequados de manipulação de alimentos, foi proposto então, financiado pela Embaixada da Dinamarca, um estágio para esses alunos nos restaurantes do chef premiado Gastón Acurio. No Peru, já dentro de um ritmo de cozinha, observou-se que singularidades da cultura aymara como timidez e sensibilidade dificultavam a execução do trabalho dos mesmos dentro da pressão em que as atividades de um restaurante acontecem. Atrelado ao fato da distância entre o restaurante (zona sul de La Paz, região nobre) e as moradias dos participantes do projeto e o custo alto envolvido para formar cada estudante, a Melting Pot Bolívia finalmente entendeu que implementar um

restaurante fino e ao mesmo tempo ensinar o básico da cozinha seria impossível (THE NEW YORKER, 2016; PRADO, 2017).

A partir dessa experiência surge a Escola Manq'a em 2014, um modelo instalado nas periferias que reduz o tempo de formação, diminui o custo e aumenta o impacto das suas ações (PRADO, 2017). Com esse modelo de formação básica de cozinha e empreendedorismo gastronômico, todos os alunos, como último módulo, passam pela cozinha do Gustu para terem a vivência de um restaurante e somente são efetivados pelo restaurante os alunos destaque (THE NEW YORKER, 2016; PRADO, 2017).

#### 4.1.1.7 Geração de valor

Os resultados da Melting Pot em 5 anos são destacáveis. Seu projeto de maior visibilidade, o Restaurante Gustu, aponta para ser um restaurante de vanguarda na América Latina, uma vez que em menos de 1 ano após a sua fundação, em 2013, já figurava na posição 32 dos 50 melhores restaurantes da América Latina; desde então não saiu mais dessa lista, tendo sua melhor posição em 2016, quando chegou ao posto 14 (LATIN AMERICA'S 50 BEST, 2017). Além disso, o restaurante atrai a atenção internacional, tendo em média de 3 a 5 publicações referentes a suas atividades por semana (PRADO, 2017). Os chefs responsáveis pelo restaurante também tiveram reconhecimentos, sendo o prêmio de Melhor Chef da América Latina em 2016 dado a chef responsável por iniciar o Gustu, Kamilla Seidler, o de maior destaque (LATIN AMERICA'S 50 BEST, 2017).

Por fim, o empoderamento local presente nos ideais da Melting Pot também já começa a gerar resultados, uma vez que dois chefs bolivianos, Marsia Taha e Mauricio López, estão assumindo a liderança do restaurante, outrora comandado pela chef Kamilla Seidler e Michelangelo Cestar (GUSTU, 2017). Fora do contexto organizacional, a influência do Gustu como líder da revolução gastronômica boliviana também gera impactos com o surgimento de restaurantes locais sinérgicos como Ali Pacha e Ona (EL PAÍS, 2015).

Segundo a assessora de imprensa do Gustu, Sumaya Prado (2017) Manq'a, é o modelo mais bem sucedido da Melting Pot Bolívia no que tange os benefícios gerados. Até a data foram formados cerca de 3500 alunos, todos com bolsa integral,

tendo sua formação técnica homologada pelo Ministério da Educação da Bolívia. É também um projeto reconhecido pela ONU como um dos modelos de desenvolvimento sustentável mais importantes do mundo. A implementação do modelo das Escolas Manq'a já perpassa as fronteiras bolivianas, já tendo duas escolas na Colômbia; outros 8 países aguardam a implementação do modelo em seus territórios, incluindo o Brasil.

#### 4.1.1.8 O que é desenvolvimento local?

O entendimento de desenvolvimento local é inferido a partir da Missão, Visão e Valores da organização. A missão é “consolidar, através de capacitação e empoderamento, um movimento gastronômico na Bolívia que gere um impacto sócio-econômico e sustentável” (GUSTU, 2017). A visão é “acreditamos que podemos mudar o mundo através da comida” e seus valores são “Somos uma família de atividades gastronômicas que se apoiam e se promovem mutuamente, baseando nossas ações em iniciativas socialmente responsáveis porque acreditamos que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) deve ser a razão de ser de cada unidade de negócios e não de um departamento ou de um pressuposto secundário. Para nós, a RSC são ações sustentáveis que buscam a conservação do meio ambiente e o desenvolvimento integral das comunidades e pessoas próximas, promovendo melhorias na sociedade que nos rodeia: a RSC não é assistência, é sustentabilidade” (GUSTU, 2017).

Ao fundamentar os elementos de sua Responsabilidade Social Corporativa, a organização oferece mais elementos para entender o que ela entende por desenvolvimento local, são eles: “Trabalho. Buscamos capacitar e melhorar as habilidades e competências profissionais dos jovens bolivianos, oferecendo as ferramentas e ambientes de trabalho adequados para impulsionar os líderes e empresários do futuro; Fornecedores. Geramos relacionamentos respeitosos com cada um de nossos fornecedores, buscando consolidar a cadeia produtiva gastronômica boliviana com base na promoção de atividades comerciais justas; Meio Ambiente. Buscamos aproveitar os recursos oferecidos de forma sustentável



buscando a aplicação de práticas ecológicas, porque estamos convencidos de que somos todos responsáveis pelo meio ambiente que nos rodeia” (GUSTU, 2017).

## 4.1.2 Gastromotiva

A Gastromotiva é um negócio social brasileiro idealizado pelo Chef David Hertz em 2006 que visa a transformação da vida de pessoas em vulnerabilidade social valendo-se para tanto da gastronomia como dinamizadora dessa mudança (GASTROMOTIVA, 2017). O negócio social atua em São Paulo, Rio de Janeiro e Curitiba, e internacionalmente, tem projetos no México (sob um modelo de franquia no país), África do Sul (sob o modelo de consultoria) e Argentina (em parceria com o Ministério de Educação e Esportes do país) (DRAFT, 2017).

### 4.1.2.1 Antecedentes

#### 4.1.2.1.1 Chef David Hertz

Chef formado pela primeira turma de Gastronomia do Senac Águas de São Pedro e MBA em empreendedorismo social, David Hertz é o fundador da Gastromotiva e grande voz mundial da gastronomia social ao redor do mundo, sendo reconhecido por diversos prêmios, entre eles o reconhecimento da Folha de S.P como Empreendedor Social de Futuro em 2009 e pelo Fórum Econômico Mundial como Young Global Leader em 2012 (FOLHA DE S.P, 2013; GASTROMOTIVA, 2017).

Por ser de família judaica tradicional, David Hertz ao completar 18 anos vai morar em Israel para viver numa coletividade denominada *kibutz*. Inspirado na vida dos jovens israelenses que quando terminam o serviço militar obrigatório partem em viagem em busca dos mais variadas demandas intrapessoais, David Hertz decide não retornar para casa e continuar viajando em busca de sentidos para a sua vida (GASTROMOTIVA, 2017). Segundo David Hertz em entrevista a Folha de S.P (2009) "Tive ali a primeira visão de que havia um mundo maior e de que poderia buscar a minha história, seja lá qual fosse ela."

Trabalhando de cozinheiro, camareiro, garçom e o que tivesse disponível, durante 7 anos seguintes viajou para os mais variados países, sendo Londres seu *hub* e Índia e Tailândia seus lugares mais inspiradores. Foi nesses países que David Hertz começou a se encantar pela cozinha e principalmente pela sacralidade que esses alimentos tinham na cultura indiana e tailandesa (TEDX TALKS, 2012).

Entretanto, foi trabalhando de entregador de comida no Canadá que David Hertz teve a primeira convicção de que se tornar chef de cozinha era seu destino, "Aos 25, vi que não estava sendo inteiro. Eu era conhecido como aquele que sempre falava que queria fazer uma coisa, mas nunca fazia. E isso me incomodava. Quando me aceitei, tudo começou a acontecer." (FOLHA DE S.P, 2009).

David volta ao Brasil nos anos 90, muda-se para São Paulo e inicia seus estudos na primeira turma de Gastronomia do Senac Águas de São Pedro. Após concluir seu curso, trabalhou na cozinha do restaurante Fasano e, dada a sua bagagem cultural advinda dos anos que morou no Sudeste Asiático, é convidado a ser professor na mesma instituição em que foi formado (PEGO, 2015). Por ter pegado o começo do boom gastronômico do Brasil e por entender desde a infância com o exemplo do pai de que só se ganha dinheiro se você é o dono do seu próprio negócio, o jovem David entende que essa é a sua sina, entretanto, a busca por identidade e propósito de vida finalmente tomaria forma em 2004, quando sobre pela primeira vez numa favela, quando foi convidado por uma amiga para conhecer alguns projetos sociais na favela do Jaguaré, em São Paulo (PEGO, 2015; GASTROMOTIVA, 2017).

Munido de preconceitos advindos da não convivência nas comunidades, David Hertz se impacta de cara com as semelhanças entre a favela e um dos países que mais o inspiraram, a Índia (TEDX TALKS, 2012). A partir daí é convidado para desenhar um projeto que ensinasse gastronomia para as pessoas da comunidade, nasce então em 2004 o que seria o embrião da Gastromotiva, o Cozinheiro Cidadão, com o apoio da rede de fomento ao empreendedorismo social, Artemisia, como relata David Hertz em entrevista ao Ovne (2017) "No Jaguaré, conheci uma organização chamada Artemisia, e comecei a entender o mundo dos negócios sociais. Quando terminei a primeira turma desse projeto do Jaguaré, falei: agora estou preparado para fazer um negócio social e transformar o meu catering em um catering que treina pessoas e incuba pequenos negócios de comunidades". A partir daí, a vida do chef David Hertz tomou um rumo que até hoje o envolve de sentido, a

de ser um empreendedor social. No ano seguinte, se sente capacitado para fazer seu primeiro negócio social, uma espécie de evolução do Cozinheiro Cidadão, um bufê-escola que reúne aprendizado prático para os participantes do projeto, geração de receita para a organização e fomento a outras iniciativas empreendedoras na comunidade (FOLHA DE S.P, 2009).

Reunindo todo o aprendizado e experiências advindas não só pelo projeto de gastronomia na favela mas também por toda bagagem na área do chef David Hertz, juntamente com a empatia ímpar sobre as reais necessidades das comunidades de uma das alunas mais impactadas com o projeto, Uridéia Andrade, decidem então criar a Gastromotiva, em 2006 (PEGO, 2015). "Pela primeira vez, após procurar tanto o que queria fazer da vida, eu estava muito em paz [com a busca]. As coisas vêm na hora em que têm de acontecer.", relata o chef David Hertz em entrevista a Folha de S.P (2009).

#### 4.1.2.2 Projetos

##### 4.1.2.2.1 Curso de capacitação

Voltada para pessoas de 17 a 35 anos com renda de até 3 salários mínimos, alto potencial e aptidão pela gastronomia, o curso de capacitação é o pioneiro dentro dos projetos da Gastromotiva (GASTROMOTIVA, 2017). No curso que tem duração de 280 horas (4 horas por dia) são abordados e ensinados aspectos teóricos e práticos da gastronomia, como habilidades básicas na cozinha, confeitaria, panificação e ecogastronomia, além de ensinamentos correlatos, como aulas de cidadania, higiene e segurança alimentar e postura profissional (DRAFT, 2014; GASTROMOTIVA, 2017). Segundo David Hertz em entrevista a Folha de São Paulo (2013) "O curso da Gastromotiva ensina mais do que técnicas de cozinha. Nos preocupamos em agregar valores como o compromisso sustentável, cidadania, integridade, transparência e a importância do trabalho em equipe a esses aprendizes".

Por fim, para se formarem e terem um certificado de auxiliar de cozinha, os alunos devem apresentar o TAC (Trabalho de Ação nas Comunidades), que consiste

no compartilhamento do aprendizado adquirido em suas comunidades (GAZETA DO POVO, 2014; HYPENESS, 2014). Segundo o chef David Hertz “O nosso trabalho final, o TAC (Trabalho de Ação nas Comunidades), é um exemplo prático e maravilhoso de como nós valorizamos a cidadania. Os alunos desenvolvem um projeto no qual replicam o que aprenderam e se tornam multiplicadores em suas comunidades, levando o conhecimento e informação prática ao redor da gastronomia sustentável e social, para que outras ONGs e escolas possam colocar na prática este aprendizado”. De acordo com a Gastromotiva (2017), essa sinergia de ensinamentos profissionais e pessoais diferencia a proposta do curso de capacitação da Gastromotiva de outras propostas. O objetivo, segundo a organização, é permitir com que os alunos, depois de 4 meses, não somente sejam inseridos no mercado de trabalho mas também possam seguir carreira na área com responsabilidade e compromisso. Depois de formados, os jovens são direcionados a trabalharem nos restaurantes parceiros da organização ou, através de programas de apoio, a empreenderem na suas comunidades com pequenos negócios gastronômicos (GAZETA DO POVO, 2014).

#### 4.1.2.2.2 Curso de empreendedorismo

Denominado Curso Faça e Venda Gastromotiva, é um projeto de fomento ao empreendedorismo com duração de 80 horas voltado para pessoas de baixa renda (GASTROMOTIVA, 2017). Com ênfase no conceito de “faça e venda”, as aulas são compostas por um módulo prático que aborda técnicas de confeitaria e panificação e um módulo teórico composto por lições de cidadania, empreendedorismo e composição de custos, permitindo assim que o aluno tenha uma bagagem adequada para estruturar seu negócio e impactar sua comunidade (GASTROMOTIVA, 2017). Após a formação dos alunos empreendedores, os mesmos recebem um acompanhamento da organização pelos 6 meses seguintes (GASTROMOTIVA, 2017).

#### 4.1.2.2.3 Super Liga Gastromotiva de comida

Surgido a partir da percepção dos alunos e da Gastromotiva de que as comunidades também enfrentam problemas relacionados à obesidade infantil, o projeto foi validado a partir de um TAC (Trabalho de Ação nas Comunidades) e posteriormente, visto o êxito da iniciativa, tornou-se um projeto independente dentro do escopo da Gastromotiva (GASTROMOTIVA, 2017). Entendendo que o impacto e conscientização são amplificados quando feitos na infância, a Super Liga propõe uma abordagem lúdica e recreativa para crianças e adultos (sendo pais, profissionais da gastronomia, gestores escolares e etc.) para que se crie um entendimento e consciências coletivas da má alimentação e seus resultados (GASTROMOTIVA, 2017).

#### 4.1.2.2.4 Gastronomia nos presídios

Teve seu embrião em 2010 a partir da iniciativa do juiz Jayme Garcia dos Santos Júnior, chef Alex Atala e chef David Hertz, da Gastromotiva; a intenção era elaborar um projeto de capacitação técnica de cozinha dentro dos presídios (GASTROMOTIVA, 2017). Segundo David Hertz em entrevista ao Portal Draft (2014) “Enquanto Atala entrou com a articulação e Santos tentou aproximar o projeto do sistema e das políticas públicas prisionais, nós desenvolvemos a metodologia de capacitação [...] foi o projeto que fizemos com mais maturidade nesses 10 anos”.

O projeto teste aconteceu em 2011 no presídio masculino Adriano Marrey, em Guarulhos - SP (GASTROMOTIVA, 2017). Nos anos seguintes, os idealizadores do projeto buscaram formas de financiar os cursos, de maneira a fazer dele um projeto fixo dentro do sistema carcerário brasileiro até que em 2013, no Presídio Feminino da Capital, a formação da primeira turma foi viabilizada, através de uma emenda parlamentar do deputado estadual Fernando Capez, que garantiu os recursos necessários e através de docentes oriundos dos projetos da Gastromotiva e chefs/cozinheiros dos restaurantes do chef Alex Atala (GASTROMOTIVA, 2017). Nos meses de julho e agosto de 2014, uma segunda turma composta por 32 mulheres em cárcere e 3 funcionários da Penitenciária Feminina da Capital foi

formada (GASTROMOTIVA, 2017). Com duração de 1 mês, os participantes do projeto aprendem técnicas de cozinha, higiene e correto manuseio dos alimentos e cidadania (DRAFT, 2014).. Em entrevista ao portal Draft (2014), o chef David Hertz explica: “O que queremos com o curso dentro do presídio, mais do que ensinar bases de cozinha, é dar coragem para as alunas saírem de lá com um objetivo, com um sonho”.

A gastromotiva juntamente com a Secretaria da Administração Penitenciária procura meios de viabilizar a formação de novas turmas para os próximos meses (GASTROMOTIVA, 2017).

#### 4.1.2.2.5 Refettorio Gastromotiva

Projeto resultado da união entre o chef David Hertz, da Gastromotiva, a jornalista Alexandra Forbes e chef italiano Massimo Bottura, da ONG Food for Soul, cujo o restaurante, Osteria Francescana, foi eleito o melhor restaurante de 2016 (THE WORLD’S 50 BEST RESTAURANTS, 2016), teve sua origem em um projeto semelhante idealizado na Expo Milan 2015, o Refettorio Ambrosiano, que utiliza alimentos próprios para consumação mas fora do padrão que seriam descartados pelas distribuidoras de alimentos (supermercados, hortifrutis e restaurantes) e os reaproveita para servi-los a pessoas em vulnerabilidade social, contando para tanto com o apoio de chefs convidados para que não somente cozinham para essas pessoas mas também para que gerem visibilidade ao projeto (DRAFT, 2017). O chef Massimo Bottura em entrevista ao The New York Times (2016) diz: "Eu pensei, esta é uma oportunidade para fazer algo que pode fazer a diferença". O nome Refettorio vem do latim *reficere*, que significa refazer, restaurar (GASTROMOTIVA, 2017).

Apresentados pela jornalista Alexandra Forbes, Massimo e David se conheceram na Expo Milan 2015 e maravilhado com os projetos realizados pela Gastromotiva, o chef italiano propôs ao chef David Hertz que um projeto semelhante ao que estava sendo desenvolvido na Itália fosse implementado no Brasil, aproveitando a atenção mundial por conta dos jogos olímpicos e paralímpicos de 2016 (DRAFT. 2017). Para tanto, contou com ajuda financeira e *know how* da Food for Soul, diversas parcerias institucionais e a cessão por 10 anos de uma antigo depósito de carroças no bairro da Lapa, Rio de Janeiro, por parte do governo

estadual (ALMOST LOCALS, 2016; FOLHA DE S.P, 2016; GAZETA DO POVO, 2016; VEJA RIO, 2016).

Teve seu lançamento nos jogos olímpicos e finalizados os jogos, tornou-se um dos seus legados (GASTROMOTIVA, 2017). O projeto funciona como um restaurante-escola nos moldes do Refettorio Ambrosiano, com o reaproveitamento de alimentos excedentes das empresas do ramo de alimentação e cocção dos alimentos para pessoas em vulnerabilidade social, contando com o apoio dos talentos formados nos projetos da Gastromotiva e eventualmente por chefs convidados (GASTROMOTIVA, 2017; BBC BRASIL, 2016; GAZETA DO POVO, 2016; VEJA RIO, 2016). O Refettorio Gastromotiva serve jantares grátis para os beneficiários do projeto e em breve terá um serviço voltado para o público em geral sob o lema “pague o almoço e deixe o jantar” (GASTROMOTIVA, 2017).

O Refettorio também está disponível para eventos, contando com uma cozinha profissional, salão principal que comporta até 100 pessoas, terraço e um anfiteatro voltado para a cozinha, de maneira que seja possível realizar palestras e workshops (GASTROMOTIVA, 2017).

#### 4.1.2.3 Natureza do empreendimento

De acordo com seu site oficial, a Gastromotiva é uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), essa sigla se refere basicamente a uma ONG com reconhecimento qualificado de uma ou mais esferas do poder público, já que a nomenclatura ONG é genérica (SEBRAE, 2017). Cabe ressaltar, entretanto, que desde as suas origens, as iniciativas dos chef David Hertz sempre foram majoritariamente autodeclaradas como sendo negócios sociais (FOLHA DE S.P, 2009; GASTROMOTIVA, 2017; OVNE, 2017). Além disso, há outro motivo para que a organização se declare oficialmente como OSCIP, a falta de uma legislação que oficialize e beneficie os negócios sociais (PEGO, 2015). Como a organização depende de doações, gerou receitas no passado com o serviço de *catering* e constantemente busca meios de ser autossustentável, o empreendimento pode ser considerado um negócio social híbrido (FOLHA DE S.P, 2009; GASTROMOTIVA, 2017; OVNE, 2017).

#### 4.1.2.4 Motivação

Várias são as motivações da organização em torno de sua causa, entretanto, é pertinente separar as motivações pessoais do Chef David Hertz, por ser ele o responsável pela iniciativa, das motivações organizacionais. Os constantes relatos do chef David Hertz sobre uma busca frequente de identidade e propósito desde a sua maioridade e um conseqüente encontro desse propósito em dois momentos, quando conhece a cultura e o modo de vida indiano e quando sobe pela primeira vez numa favela demonstram que uma das motivações por trás das ações sociais do chef é de caráter pessoal, uma inquietude interna de querer modificar a realidade que o cerca, como se ele, de alguma forma, se sentisse responsável pela situação, como relata o chef David em seu TEDx (2012) “E o que eu via [era] que aquelas pessoas que estavam ao meu redor na cozinha eram as que mais precisavam do conhecimento todo que eu adquiri pelo mundo. E ali que eu entendi o que já comentei, que o que separa nós no Brasil, e na América Latina toda, são essas diferenças sociais. E eu resolvi dedicar uma boa parte da minha vida pra isso. Então na verdade, o que a gente tá tentando trazer pra eles é um sentido pra própria vida”.

Ao longo dos anos, a sua vida foi marcada por vários encontros com a gastronomia, moldando assim o seu entendimento de que a comida pode ser um centro catalizador de mudanças sociais, já que a mesma envolve pessoas, paixão, cultura, empoderamento e negócios, nas palavras do chef Hertz em entrevista a Folha de S.P (2009) "Ao pisar na cozinha, vi um novo mundo, no qual descobri ser possível colocar todos os meus aprendizados na prática: superação de desafios, contatos pessoais, olhar positivo e, sobretudo, continuar minha busca pela troca de aprendizado [...] Adoraria inspirar outros negócios a virarem sociais. Ao ajudar as pessoas a encontrar seu caminho, eu me encontrei. Sinto-me muito empoderado."

Assim, com os projetos da Gastromotiva já sendo realizados e validados por 11 anos, a motivação pessoal do chef atualmente é de ser líder global na área da gastronomia social por entender que o compartilhamento da experiência e a conseqüente multiplicação de iniciativas similares potencializarão os impactos gerados, como relata o chef em entrevista ao portal Draft (2017) “Hoje, meu principal trabalho é fazer com que o tema ganhe projeção internacional. Não é uma missão [somente] da Gastromotiva, mas todo mundo indo atrás da mesma missão de



mostrar que existem muitas necessidades no nosso planeta em que a gastronomia social faz sentido”

A Gastromotiva como organização tem por motivação principal fazer da comida um agente de transformação, tornando ela um motor de união dos povos e diminuição das desigualdades sociais através de empoderamento e educação. Como explica David Hertz em entrevista ao portal Draft (2014) “Um chef chegar e ensinar os alunos a cortar cebola em cinco minutos apenas cria cozinheiros capazes de cortar cebolas em cinco minutos. Não transforma a vida de ninguém. O que buscamos é que as pessoas possam ver na gastronomia uma forma de recobrem sua autoestima, seu valor e seus objetivos”, e complementa em entrevista ao Gazeta do Povo (2014) “Os alunos de hoje serão os professores e os cidadãos conscientes de amanhã. Nosso objetivo é transformar a vida dessas pessoas e fazer com que elas transformem a vida de outras”.

#### 4.1.2.5 Modelo inovador de negócio social e gestão

A grande inovação por trás da Gastromotiva está no modelo de negócio que o chef David Hertz encontrou para que o funcionamento das atividades que a organização propõe sejam viabilizadas. Anteriormente tendo seu negócio social financiado por um bufê onde reunia seus aprendizes e a oferta do serviço para o mercado (FOLHA DE S.P, 2009; PEGO, 2015), David Hertz fez da Gastromotiva uma espécie de *hub* da gastronomia, uma vez que consegue reunir impacto social através dos cursos que a organização oferece e consequente inserção no mercado de trabalho, viabilização financeira e institucional através de um networking extremamente pragmático entre restaurantes, voluntários, chefs famosos, multinacionais e poder público e multiplicação desse modelo através de iniciativas educadoras em workshops e palestras mundo a fora, como define o chef David: "Eu sou movido a isso, eu achei um papel, uma palavra pra mim, eu sou networkaholic, adoro, é isso que eu faço. Na Gastromotiva, todos os resultados que acontecem hoje, eu tenho a honra de dividir" (PEGO, 2015).

A rede que a Gastromotiva estabeleceu ao longo dos seus 11 anos de história funciona da seguinte forma: a organização oferece capacitação profissional e pessoal para jovens em situação de vulnerabilidade social e os custos dessa

formação (cerca de 4,5 mil reais) (DRAFT, 2017), custos para manter funcionários, alimentos, materiais e estrutura física para que as aulas aconteçam são financiados por parceiros institucionais como Fasano, Rubaiyat, Grupo Troisgros, Coca-cola, Carrefour, Cargil, XP investimentos, Anhembi Morumbi, Unilever, que em troca, recebem da Gastromotiva não somente mão de obra qualificada mas também uma maior visibilidade para suas marcas, uma vez que o projeto é bastante divulgado e reconhecido internacionalmente (DRAFT, 2017; GASTROMOTIVA, 2017). Segundo o chef David Hertz “Hoje, os parceiros participam da minha estratégia — e isso muda tudo. Com o sucesso, todo mundo ganha. Eles em visibilidade, nós em poder custear o trabalho” (DRAFT, 2017).

É necessário ressaltar que também a Gastromotiva ganha em visibilidade a partir do momento que grandes empresas e chefs conceituados aderem a sua causa, uma vez que esses atores, ao se associarem a Gastromotiva, emprestam potencialmente a sua credibilidade. A Gastromotiva também promove, para financiar seus custos e trazer mais instituições a sua rede, jantares e outros eventos, como explica o chef David Hertz: “Enxergo em eventos como esse uma grande oportunidade de divulgarmos o Movimento da Gastronomia Social e ao mesmo tempo mobilizar recursos para atender ainda mais pessoas nos projetos da Gastromotiva que começaram no Brasil, mas já estão no México e chegando este ano na África do Sul e Argentina” (GAZETA DO POVO, 2017).

A síntese do modelo e gestão da Gastromotiva está no seu novo e possivelmente seu maior projeto, o Refettorio Gastromotiva. A viabilidade do projeto só foi possível graças a esse rede de contatos estabelecida (GASTROMOTIVA, 2017). O investimento financeiro inicial venho dos parceiros institucionais e da ONG Food for Soul, do chef italiano Massimo Bottura (TEDX TALKS, 2016), esse último oferecendo também o *know how* de como implementar essa atividade no Brasil. O local onde as atividades acontecem foi cedido pelo Governo do Rio de Janeiro, os alimentos fora do padrão mas próprios para consumo são fornecidos pelas grandes redes de alimentação parceiras da causa, Vik Muniz, irmãos Campana e Maneco Quinderé foram os responsáveis pela decoração e o projeto arquitetônico é assinado pela METRO arquitetos. A mão de obra é composta pelos funcionários, voluntários e chefs convidados (GASTROMOTIVA, 2017).

A intenção é que em 3 anos o negócio social do Refettorio se torne um dos pilares minimamente sustentáveis da Gastromotiva, tendo 50% dos seus custos

pagos pelas suas próprias forças, para tanto, a organização aposta em oferecer seu serviço para o público em geral, de maneira que o dinheiro arrecadado possa garantir o jantar dos beneficiários do projeto (DRAFT, 2017). Por ter um espaço adequado para eventos, a organização também pretende alugá-lo (GASTROMOTIVA, 2017). Por fim, com o excedente dos alimentos que chegam ao Refetório, a equipe estuda a viabilidade de transformá-los em produtos alimentícios que possam ser vendidos no varejo (FOLHA DE S.P, 2016).

#### 4.1.2.6 Desafios de gestão do negócio social

A Gastromotiva enfrenta desafios internos e externos em relação a gestão e funcionamento das suas atividades, entretanto, certamente o grande desafio de gestão da Gastromotiva é conseguir recursos para manter as atividades da empresa em funcionamento, uma vez que por se tratar de um negócio social, encontrar um modelo adequado sustentável não é tão óbvio, já que a prioridade não é a obtenção de lucro, mas o ganho social, nas palavras do chef David Hertz: “Nosso maior desafio hoje continua sendo o mesmo de três ou de dez anos atrás: encontrar investimentos” (DRAFT, 2017). Ainda, entender com precisão as necessidades sociais e propor ações adequadas dificultam ainda mais a composição desse modelo de negócio, como explica o chef: “Meu primeiro projeto no Jaguaré foi super top-down. Achei que sabia tudo: vou oferecer estágio para todo mundo, eles vão trabalhar... E entendi que não era assim, que você tem que tentar puxar, através da gastronomia, o melhor deles, para que se sintam empoderados e possam resolver aonde querem levar seus destinos” (OVNE, 2017).

A instabilidade econômica no Brasil dos últimos anos tem se mostrado uma grande barreira para o desenvolvimento das atividades da organização, já que no boom da economia brasileira, além das empresas terem potencialmente mais disponibilidade de recursos para investimentos, a favela estava chamando cada vez mais a atenção dos olhares das pessoas e mídia com sendo o novo pólo de inovação no Brasil. A partir do momento que uma crise financeira se instala no Brasil, um conservadorismo e olhos voltados para os próprios problemas enfraquece o potencial dos negócios sociais; como agravante, esses projetos para as pessoas da comunidade acabam se tornando sua única saída, mesmo que internamente o

projeto naturalmente tenha se desestabilizado pelas intempéries macroeconômicas e consequente falta de recursos (PEGO, 2015). Outro problema apontado é a falta de engajamento da elite brasileira em causas como essas (PEGO, 2015).

A falta de uma legislação voltada especificamente para negócios sociais também prejudica as atividades da Gastromotiva (PEGO, 2015). Atualmente a organização está oficialmente enquadrada como OSCIP, entretanto, o chef David Hertz relata que existe uma dificuldade muito grande em depender totalmente de doações, como uma ONG via de regra se sustenta, fazendo com que o modelo de negócio social se torne mais adequado às aspirações da Gastromotiva (PEGO, 2015). Entretanto, o chef ressalva que uma legislação sobre os negócios deve trazer não só um senso de oficialidade à atividade, mas também que a mesma garanta isenções e benefícios para os negócios enquadrados nessa categoria, de modo a diminuir os custos da atividade (PEGO, 2015).

Internamente, a Gastromotiva tem desafios semelhantes de gestão se comparada às atividades empresariais comuns, como pagamento de salários e os custos da atividade (PEGO, 2015). Entretanto, a gestão esbarra mais uma vez na falta de recursos para cumprir os compromissos financeiros. Em seu início, a Gastromotiva valeu-se de um bufê que unia a mão de obra formada na entidade e a oferta do serviço para pessoas físicas e jurídicas para custear seu funcionamento (FOLHA DE S.P, 2009; PEGO, 2015). Esse modelo deu certo, entretanto, por depender da credibilidade, conhecimento técnico e networking do chef David Hertz, o modelo se mostrou pouco escalável em face às aspirações do chef de tornar o modelo replicável em outros lugares, assim sendo, o serviço de bufê foi repassado (PEGO, 2015). Outra questão, não menos importante, estava no dilema interno do chef David Hertz entre buscar conforto e segurança financeira e se dedicar exclusivamente aos projetos da Gastromotiva (PEGO, 2015).

Mais uma vez a experiência com o Refettorio Gastromotiva sintetiza os problemas de gestão que o negócio social enfrenta. Mesmo com todo o ideal de se construir um restaurante-escola que oferecesse jantares gratuitos a pessoas de baixa renda, o projeto mais uma vez se deparou com falta de recursos para a efetivação do projeto. O chef David Hertz então movimentou seus contatos e depois de vários “nãos” de empresas, pessoas e instituições, conseguiu o apoio financeiro da ONG Food for Soul, do chef italiano Massimo Bottura. O valor, cerca de 200 mil dólares, era todavia insuficiente para colocar o projeto em pé (THE NEW YORK

TIMES, 2016). De última hora, duas grandes empresas dobraram o valor e como um milagre, outros atores investiram e apoiaram a iniciativa (THE NEW YORK TIMES, 2016).. Com o Refettorio, o chef David Hertz afirma que sem apoio institucional, é impossível colocar em prática essas atividades (DRAFT, 2017). Mesmo com toda essa movimentação, o Refettorio terminou com um rombo de 190 mil dólares (THE NEW YORK TIMES, 2016).

Os alimentos utilizados no Refettorio Gastromotiva vem de grandes parceiros do ramo alimentício que doam alimentos fora do padrão, mas aptos para consumo (GASTROMOTIVA, 2017). Essa parte da equação revela um fato pertinente, o desperdício é tanto que a Refettorio muitas vezes tem dificuldade em reaproveitar todos esses insumos, tendo que ter uma gestão criativa de como transformar em sua totalidade esses alimentos. Esse, no entanto, não é o maior dos problemas referentes aos alimentos. Diferente do que ocorre em outros países onde o desperdício é proibido, no Brasil a legislação acaba incentivando o desperdício, uma vez que dificulta a doação dos mesmos (FOLHA DE S.P, 2016).

#### 4.1.2.7 Geração de valor

Em 11 anos oficiais de existência, a Gastromotiva fez valer a missão de empoderar pessoas entre 18 e 35 anos em situação de vulnerabilidade social por meio da gastronomia (GASTROMOTIVA, 2016). Até o final de 2017, serão formadas mais de 3200 pessoas com taxa de empregabilidade de 80% nos cursos oferecidos na organização, incluído nesse número não somente o curso de capacitação, mas também 90 pessoas que participaram do projeto nos presídios, muito destes inseridos no mercado de trabalho após o cumprimento da pena (GASTROMOTIVA, 2017). O impacto do projeto nos presídios foi tamanho que em 2014, o Governador do Estado de São Paulo Geraldo Alckmin, manifestou interesse de fazer desse projeto uma política pública dentro do estado (GASTROMOTIVA, 2017). A Super Liga Gastromotiva, projeto que visa a educação e conscientização de crianças e adultos sobre os benefícios da alimentação saudável foi premiado em 2015 com o prêmio Amil de Combate a Obesidade Infantil (GASTROMOTIVA, 2017).

As iniciativas também geraram casos especiais destaque, como é o caso da Uridéia Andrade (GASTROMOTIVA, 2017). A retirante nordestina que emigrou para

São Paulo logo de cara se deparou com as mazelas da favela. Conheceu o chef David Hertz em 2006 e a partir daí montaram juntos a Gastromotiva. Graças ao projeto, ela hoje é dona de um bem sucedido bufê em São Paulo que atende grandes empresas como Avon e Latam (PEGO, 2015). A gratidão da Uridéia é tamanha que ela continua na comunidade empregando seus moradores mesmo tendo condições de se mudar para um lugar considerado mais estruturado (PEGO, 2015; GASTROMOTIVA, 2017). Outro exemplo é o caso do jovem Renan Rocha, do Rio de Janeiro. Aluno destaque do curso de capacitação da Gastromotiva no Rio de Janeiro, conheceu o chef Claude Troisgros e logo foi convidado para trabalhar com ele. Hoje ele é *sous-chef* do CT Boucherie do Jardim Botânico (GASTROMOTIVA, 2017).

Entretanto, a grande visibilidade que a gastronomia social e a Gastromotiva vem tendo nos últimos anos é bastante associada aos reconhecimentos que o chef David Hertz, fundador da Gastromotiva, tem tido ao longo dos anos. David Hertz foi vencedor do Prêmio Folha Empreendedor Social de Futuro em 2009 e reconhecido pelo Fórum Econômico Mundial como Young Global Leader em 2012 (FOLHA DE S.P, 2013; GASTROMOTIVA, 2017). Além disso, foi nos últimos dois anos finalista do Basque Culinary Prize (GAZETA DO POVO, 2017), um prêmio reconhecido internacionalmente que reconhece iniciativas de impacto mundo a fora no meio gastronômico. Esses reconhecimentos fomentam ainda mais o efeito multiplicador que as iniciativas da Gastromotiva potencialmente possuem.

#### 4.1.2.8 O que é desenvolvimento local?

"O que eu mais estou interessado agora em dividir com vocês, é o meu sonho de como você faz disso uma metodologia pro desenvolvimento local, que é justamente valorizando a cultura que tem lá" (TEDX TALKS, 2012).

A Gastromotiva em seu site oficial elenca os 5 princípios norteadores das suas atividades: Fornecimento de qualificação e educação empreendedora para as pessoas, bem como orientar o seu acesso ao mercado de trabalho; promoção da capacitação, emancipação e desenvolvimento humano, construção de pontes e redes, a fim de mobilizar a sociedade em questões sociais através de gastronomia; melhora da saúde e do bem-estar das pessoas através de segurança alimentar e

gastronomia; reforço das identidades culturais regionais ligados aos hábitos e tradições alimentares (GASTROMOTIVA, 2017).

A organização estende o seu ideal de desenvolvimento buscando meios para diversificar sua atuação haja visto os vários problemas relacionados a alimentação e enfatizando o poder das articulações locais para amplificar o resultado das ações, como corrobora o chef David Hertz: "Eu acho que essa coisa da valorização do local no contexto global, esse glocal que eles falam bastante, acho que são essas coisas que mais me inspiram a voltar e buscar cada vez mais inovação dentro do meu trabalho ou das articulações que eu venho fazendo" (PEGO, 2015) e complementa "Então eu acredito nesse poder das articulações locais que a gente não vai fazer isso, mas a gente pode... todo mundo que tá aqui pode ver quem está do seu lado e entender qual o talento que tá ali e fazer uma articulação para uma mudança local" (TEDX TALKS 2012).

## **4.2 Análise comparativa das categorias analíticas**

### **4.2.1 Análise da natureza do empreendimento**

Tanto a Melting Pot Bolívia quanto a Gastromotiva se assemelham no que tange a dificuldade de se definir a natureza do seus empreendimentos (DEES, 1998). Oficialmente, a Gastromotiva se declara como uma OSCIP e a Melting Pot como uma fundação sem fins de lucro, ou seja, ambas são caracterizadas como atividades sem fins de lucro (DEES, 1998). Entretanto, a Melting Pot Bolívia funciona com uma holding de projetos que em sua maioria, por característica, são negócios com vias sustentáveis, conferindo assim à organização, legalmente, um caráter tanto social quanto comercial, ou seja a Melting Pot Bolívia pode ser tanto um negócio social híbrido ou uma organização que incorporou a responsabilidade sócio-ambiental em sua missão organizacional (DEES, 1998). Não oficialmente mas em se analisando o discurso da Gastromotiva de uma procura sistemática de meios próprios e modelos para se sustentar, depender menos de doações e a sua intenção de ser exatamente considerada um negócio social, a organização também pode ser considerada uma organização híbrida (DEES, 1998).

De todos os modos segundo Austin, Stevenson e Wei-Sillern (2006), ambas as empresas tem características suficientes para se enquadrarem tanto numa definição geral de empreendedorismo social como sendo uma atividade inovadora de caráter social quanto uma definição específica de incorporação de conceitos inovadores das atividades comerciais comuns às atividades sem fins de lucro.

#### 4.2.2 Análise da motivação

Ambos as organizações possuem personagens fundamentais responsáveis pela implementação dos projetos, o chef Claus Meyer da Melting Pot Bolívia e o chef David Hertz, da Gastromotiva. Segundo Mair e Marti (2006), a diferença entre o empreendimento social e o empreendimento comercial, é que o primeiro é motivado a criar valor social enquanto o outro é motivado a gerar lucro. Entretanto, apesar de ambos os idealizadores dos projetos serem movidos mais pela causa de usar a gastronomia como dinamizador de modelos de desenvolvimento do que pelo lucro (YUNUS, 2007), os dois chefs revelam, além de motivações altruístas, motivações pessoais por busca de sentidos de vida e realização pessoal. A motivação pessoal fica mais evidente se se analisa as motivações do chef Claus Meyer. Segundo o chef dinamarquês, a aceitação e amor dos pais é um das causas que o motivam a entrar em projetos de grande impacto, corroborando assim com Mair e Marti (2006) que propõem uma visão menos dicotômica das motivações do empreendedor, ou seja, ainda que exista uma inversão de prioridades onde a busca pelo lucro ou realização pessoal estejam acima do impacto social, ainda sim isso por si só não seria suficiente para descaracterizar uma iniciativa como sendo de caráter social.

#### 4.2.3 Análise do modelo inovador de negócio social e gestão

Os modelos organizacionais da Melting Pot Bolívia e Gastromotiva foram definidos tendo em vista a identificação e resolução das necessidades sociais específicas dos locais de atuação, a quantidade de recursos disponíveis para as iniciativas e a capacidade dos negócios se auto sustentarem, corroborando assim



com Mair e Marti (2006). Entretanto, apesar de terem como a missão do seu modelo organizacional a utilização da comida como fomentadora de desenvolvimento, os modelos organizacionais da Melting Pot e da Gastromotiva, se diferenciam.

A Melting Pot Bolívia, apesar de ter parceiros estratégicos como a ICCOsur, tem um modelo onde busca, com afinco, na maioria dos seus projetos (Gustu e Manq'a) uma estratégia para que ao longo dos anos as atividades capturem recursos por si só e não dependam financeiramente da Melting Pot Bolívia e nem dos outros parceiros da organização (MAIR; MARTI, 2006). Para isso, os modelos consistem em, além de serem agentes integrantes na obtenção de ganhos sociais definidos pela organização, oferecer também serviços onde haja uma interação entre consumidor e ofertante, de maneira que essa interação envolva troca de valor monetário, por consequência, potencial lucro para ser reinvestido na sua totalidade nas atividades sociais da organização, em outras palavras, o aspecto comercial e os possíveis lucros são fundamentais para o modelo da Melting Pot Bolívia.

A Gastromotiva, por conseguinte, também procura iniciativas que a façam não depender de doações, como foi o caso do seu antigo bufê que reunia os aprendizes do projeto e a oferta do serviço para pessoas físicas e jurídicas. Entretanto, a inovação do modelo organizacional e gestão da Gastromotiva está na montagem de um networking extremamente pragmático com um extenso número de restaurantes, pessoas e instituições, de maneira a reunir as forças e potencializar o alcance dos objetivos sociais, alinhando assim com a caracterização de modelo e gestão de negócio social de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006). Esse networking não é simplesmente uma caridade dos parceiros para com a Gastromotiva, o modelo da organização vai além, a Gastromotiva se vale da estratégia criativa de entregar valor adequado para todos os *stakeholders*, os participantes do projeto com capacitação, empoderamento e empregabilidade viabilizadas pelos parceiros e para as empresas associadas, mão-de-obra qualificada e visibilidade (AUSTIN, STEVENSON, WEI-SKILLERN, 2006).

#### 4.2.4 Análise dos desafios de gestão do negócio social

Em resumo, os principais desafios que a Melting Pot Bolívia enfrenta estão mais relacionados com aspectos contextuais do local onde suas atividades acontecem. Já os desafios da Gastromotiva são em maior parte relacionados com os aspectos financeiros. Na cronologia dos fatos, a Melting Pot Bolívia esbarrou em uma série de problemas relacionados ao contexto de atuação como a falta de experiência em se identificar e gerenciar as necessidades sociais do local, a ausência de conhecimento sobre os produtos locais e a elaboração do modelo adequado para sanar os problemas sociais. A Gastromotiva, a semelhança da Melting Pot Bolívia, também enfrentou dificuldades em relação em identificar as reais necessidades das pessoas da periferia e por conseguinte encontrar um modelo adequado para o contexto. Ambos os casos ilustram a caracterização de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), que indicam as necessidades sociais como sendo indissociáveis do seu contexto, sendo esse contexto uma vantagem ou desvantagem para a atuação do negócio social. Outro desafio da Melting Pot Bolívia relacionado ao contexto foi a oferta de um serviço elitizado para um país de economia frágil, gerando assim um desafio para ter demanda sobre os seus serviços (MAIR; MARTI, 2016).

A Gastromotiva, por sua vez, possui a maior dos seus problemas relacionados com a falta de recursos financeiros e a sua dificuldade de ganhar dinheiro (MAIR; MARTI, 2016), dependendo da doação dos parceiros que compõem sua rede. Entretanto, exatamente essa dependência dos recursos de terceiros e não de iniciativas próprias de sustento é que revelam o dilema entre encontrar um modelo de negócio que equilibre geração de riqueza econômica e geração de riqueza social (MAIR, MARTI, 2006), gerando um desafio de manter a missão da organização com foco social (AUSTIN, STEVENSON, WEI-SKILLERN, 2006).

#### 4.2.5 Análise da geração de valor

Mesmo com pouco tempo de atuação, a Melting Pot Bolívia desde 2012 e a Gastromotiva desde 2006, a geração de valor das iniciativas que se assemelham em

suas missões de promover o desenvolvimento socioeconômico ao local com empoderamento usando para tanto a força da gastronomia já podem ser observadas. A Melting Pot Bolívia, com menos tempo de atuação se comparada a Gastromotiva, já conseguiu formar através das Escolas Manq'a aproximadamente 3500 alunos, já a Gastromotiva, com seus projetos de capacitação já capacitou cerca de 3200 alunos. Dado que objetivo é usar a gastronomia para reunir pessoas marginalizadas e empoderamento gerando desenvolvimento, Tanto a Melting Pot Bolívia como a Gastromotiva, dadas as suas proporções, entregam um desenvolvimento humano que satisfaz as necessidades humanas fundamentais, amplia as possibilidades para as pessoas e vai além do ganho econômico (MAX-NEEF; ELIZALDE; HOPENHAYN, 1986; PNUD, 1996). Como diferença, os resultados da Melting Pot Bolívia também entregam. dados os seus objetivos, um forte viés de valorização e reconhecimento dos aspectos locais (GUELL, 1998).

Outro resultado pertinente é a fomentação por parte da Melting Pot Bolívia de um ambiente favorável para a criação de novos restaurantes com o mesmo DNA da valorização do local. Os exemplos da criação do restaurante Ali Pacha e Ona indicam que o fomento ao empreendedorismo com valorização do local é uma iniciativa que potencialmente gera desenvolvimento ao contexto em que está inserido (MARTINELLI, JOYAL, 2004).

Segundo Mair e Marti (2006), o impacto social funciona como termômetro da atuação das empresas sociais. Assim sendo, verificar os reconhecimentos e premiações, conscientização em torno do tema e resultados numéricos das iniciativas mostram que as organizações estão tendo êxito em suas propostas.

#### 4.2.6 Análise do que é desenvolvimento local

Ao se analisar as missões e os objetivos da Melting Pot e Gastromotiva, percebe-se que é dada ênfase a elementos como empoderamento, capacitação, empreendedorismo, desenvolvimento humano e valorização do local. Essas características, convergentes entre as organizações, indicam que o entendimento de ambas é de que primeiramente o desenvolvimento local vai além do econômico, parâmetro esse como sendo o mais comum para se mensurar desenvolvimento

(MARTINELLI; JOYAL, 2004; SIEDENBERG, 2004), ou seja, nos casos estudados, não se exclui os aspecto econômico mas se dá ênfase às singularidades locais de desenvolvimento local (MARTINELLI, JOYAL, 2004).

Especificamente, o empoderamento, capacitação e empreendedorismo propostos pelos negócios sociais são elementos do desenvolvimento local que permitem com que esse desenvolvimento aconteça de maneira endógena (BUARQUE, 1999) em que os próprios atores consigam se estruturar e se mobilizar utilizando como potenciais os aspectos culturais e locais (AROCENA, 1997), promovendo assim o desenvolvimento nos seus locais de atuação.

A única diferença visível entre os entendimentos de desenvolvimento local das duas organizações é que o aspecto revolucionário da gastronomia boliviana iniciada pela Melting Pot Bolívia para que a mesma seja reconhecida mundialmente a partir da valorização da biodiversidade boliviana atrelada com os resultados de suas ações revela que esse desenvolvimento está, na prática, também ancorado a um entendimento de que pensar globalmente e agir localmente gera competitividade para os povos em mundo globalizado (BOISIER, 1999).

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho buscou compreender como se configura o empreendedorismo social na área da gastronomia em seus objetivos de desenvolvimento local na América Latina, apresentando-se o fenômeno a partir da comparação das características de duas iniciativas regionais gastronômicas de viés social reconhecidas, a Melting Pot Bolívia, na Bolívia e Gastromotiva, no Brasil. A descrição dos projetos bem como a análise de suas características obedeceram categorias analíticas elaboradas a partir da literatura que dá sustento teórico a esse estudo comparativo, assim sendo, retoma-se essas categorias para direcionar as conclusões desse estudo.

Em confrontação com o referencial teórico, verifica-se que as iniciativas analisadas ainda possuem dificuldade de definir de que maneira se enquadram quanto a sua natureza (DEES, 1998). A Gastromotiva, por exemplo, oficialmente exerce suas atividades como uma OSCIP, entretanto, os gestores revelam que, ainda que a organização tenha sido direcionada para e sendo assumida como uma OSCIP, o modelo de auto sustentabilidade que se busca flerta com a ideia de negócio social. A Melting Pot Bolívia, no entanto, também se define como sendo basicamente uma atividade sem fim de lucro, entretanto, afirma possuir legalmente e simultaneamente, uma caráter comercial e social. Assim sendo, as diferenças de legislação entre países e a ausência de legislação que oficialize e beneficie o empreendedorismo social contribuem para dificultar a categorização do negócio.

Quanto a motivação por trás do ímpeto do empreendedor social, verifica-se que tanto no caso boliviano como no caso brasileiro, existe uma motivação altruísta que os leva a empreenderem com foco na entrega social, entretanto, também há indicação de que os empreendedores sociais não são somente motivados pelo aspecto social mas também por questões altamente pessoais (MAIR, MARTI, 2006). Isso fica mais evidente ao se analisar o precursor da iniciativa da Melting Pot Bolívia, o chef Claus Meyer, que revela a busca pela admiração dos pais como sendo algo que o motiva internamente.

A presença da inovação é característica de uma iniciativa empreendedora (DRUCKER, 2013), e de fato os ímpetos empreendedores analisados indicam que também dentro do seus modelos, ainda que de cunho social, a inovação é um dos

fatores que os caracteriza (AUSTIN, STEVENSON, WEI-SKILLERN, 2006; MAIR, MARTI, 2006), uma vez que a Gastromotiva possui um arranjo inovador de networking e entrega de valor para os atores envolvidos e a Melting Pot Bolívia elabora firmemente seus modelos rumo a autossustentabilidade.

Apesar de que conceitualmente, empreendedor e empreendedor social partem das mesmas características (DEES, 1998, DORNELAS, 2008; DRUCKER, 2013), os desafios de gestão de um negócio social mostram-se peculiares dado o seu foco diferenciado. Os estudos de caso sugerem a confirmação de que rentabilizar o negócio é um grande desafio para o empreendedor social MAIR, MARTI, 2006). O exemplo da Gastromotiva, mais que o da Melting Pot Bolívia, mostra que seu modelo, apesar de inovador, gera uma dependência maior da ajuda dos parceiros que compõem sua rede, de modo que expõe ainda mais a problemática da dificuldade da obtenção de recursos financeiros. Entretanto, a comparação dos casos indica um problema comum, a falta de empatia com o contexto e suas necessidades (AUSTIN, STEVENSON, WEI-SKILLERN, 2006) mostra-se uma barreira organizacional no momento de se propor um modelo adequado para sanar esses problemas sociais.

Ao se analisar as atividades propostas pelas organizações sociais relativos ao seu tempo de atuação, os casos já mostram números expressivos que indicam o resultado positivo de suas ações. Entretanto, esse resultado é diretamente ou parcialmente ligado às iniciativas, de modo que no sentido amplo de desenvolvimento local, não se observou evidências consistentes de que essas atividades está logrando um desenvolvimento local, corroborando com Dees (1998).

Por fim, o conceito de desenvolvimento local para o empreendedor social, ainda que o termo em si não seja claramente definido (SIEDENBERG, 2004), é caracterizado por uma concepção atualizada de desenvolvimento que vai além do econômico (MARTINELLI,; JOYAL, 2004; SIEDENBERG, 2004) e fomenta o empoderamento do indivíduo para que ele seja agente da transformação e a valorização dos aspectos locais como a riqueza diferenciadora que gerará competitividade (AROCENA, 1997; BOISIER, 1999; BUARQUE, 1999; MARTINELLI, JOYAL, 2004).

A principal limitação do estudo está no fato de que, ainda que os casos selecionados para compor o estudo de caso comparativo sejam reconhecidos e premiados por suas iniciativas a nível mundial, o número pode ser insuficiente para

caracterizar com precisão o fenômeno do empreendedorismo social na área da gastronomia, haja visto que existem, sem entrar no mérito do tamanho dessas atividades, a atuação de outras iniciativas gastronômicas de cunho social na América Latina. A análise dessas atividades geraria um maior número de informações que fortaleceriam a caracterização do fenômeno na região. Ainda, por não ter sido possível o contato direto com os participantes dos projetos do estudo, as poucas informações sobre as percepções desse grupo em relação às iniciativas limitam as análises do impacto social resultado das atividades.

O autor está convicto, no entanto, de que o presente estudo reúne informações pertinentes iniciais que fomentam a compreensão introdutória ao leitor do fenômeno da gastronomia como dinamizador de desenvolvimento local e seus impactos, de modo que esse entendimento inspire a produção de outros trabalhos acadêmicos com a temática e a concepção de novos empreendimentos sociais na área.

## REFERÊNCIAS

ALMOST LOCALS. **RIO: Melhor chef do mundo abre restaurante comunitário no Rio de Janeiro.** Disponível em: <<https://www.almostlocals.com/rio-melhor-chef-do-mundo-abre-restaurant-comunitario-no-rio-de-janeiro/>>. Acesso em: 30 nov. 2017.

ARAVIND Eyes Care System. Disponível em: <<http://www.aravind.org/>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

AROCENA, José. Lo global y lo local en la transición contemporánea. **Cuadernos del CLAEH**, v. 78, n. 79, p. 77-92, 1997.

AUSTIN, James; STEVENSON, Howard; WEI-SKILLERN, Jane. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Tradução de Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. **Lisboa: Ed**, v. 70, 1977.

BARON, Robert; SHANE, Scott. **Entrepreneurship: A process perspective.** Nelson Education, 2007.

BBC BRASIL. **O restaurante que transforma sobras de comida dos Jogos em jantar gourmet para sem tetos.** Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/brasil-37156774>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

BBC. **El chef estrella danés que quiere revolucionar la cocina boliviana.** Disponível em: <[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/11/121120\\_restaurante\\_noma\\_bolivia\\_meyer\\_lav](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/11/121120_restaurante_noma_bolivia_meyer_lav)>. Acesso em: 02 nov. 2017.



BBC. **Kamilla Seidler, la danesa que se convirtió en la mejor chef de América Latina cocinando en Bolivia.** Disponível em: <<http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-37508175>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

BÍBLIA, Velho Testamento. Livro de Eclesiastes. Português. **Bíblia Sagrada**, p. 5-8.

BOISIER, Sergio. Desarrollo (local):¿ de qué estamos hablando. **Santiago de Chile**, p. 22, 1999.

BRILLAT-SAVARIN, Antoine. A fisiologia do gosto. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

BUARQUE, Sérgio C. Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável. **Material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal.** Brasília, DF: IICA, 1999.

BURT, Ronald S. The contingent value of social capital. **Administrative science quarterly**, p. 339-365, 1997.

CNN. **Gustu, el restaurante que puso a Bolivia en el mapa gastronómico.** Disponível em: <<http://cnnespanol.cnn.com/2014/12/01/gustu-el-restaurante-que-puso-a-bolivia-en-el-mapa-gastronomico/>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

DEES, J. Gregory et al. The meaning of social entrepreneurship. 1998.

DIMAGGIO, Paul. Interest and agency in institutional theory. **Institutional Patterns and Organizations Cambridge**, p. 1-21, 1988.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo.** Elsevier Brasil, 2008.

DRAFT. **Em três anos a Gastromotiva cresceu, ganhou uma cozinha própria e agora quer mudar o mundo.** Disponível em: <<http://projetodraft.com/em-tres-anos->

a-gastromotiva-cresceu-ganhou-uma-cozinha-propria-e-agora-quer-o-mundo/>.

Acesso em: 26 nov. 2017.

DRAFT. **A Gastromotiva, que há 10 anos transforma vidas com a gastronomia, agora quer bater seu próprio recorde.** Disponível em: <<http://projetodraft.com/gastromotiva/>>. Acesso em: 22 nov. 2017.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor.** Cengage Learning Editores, 2013.

EL OMNIVORO. **La cocina de Bolivia tiene un buen Gustu.** Disponível em: <<https://www.elomnivoro.com/2017/08/10/la-cocina-de-bolivia-tiene-un-buen-gustu/#.Wh3qLIWnHIV>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

EL PAIS. **Gustu, o compromisso com a cozinha.** Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2015/10/22/estilo/1445537702\\_558463.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2015/10/22/estilo/1445537702_558463.html)>. Acesso em: 08 nov. 2017.

FILARDI, Fernando; DELARISSA BARROS, Filipe; FISCHMANN, Adalberto Américo. Do homo empreendedor ao empreendedor contemporâneo: evolução das características empreendedoras de 1848 a 2014. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 13, n. 3, 2014.

FLICK, Uwe. Desenho da pesquisa qualitativa. In: **Pesquisa qualitativa.** Artmed, 2009.

FLIGSTEIN, Neil. Social skill and institutional theory. **American behavioral scientist**, v. 40, n. 4, p. 397-405, 1997.

FOLHA DE S.P. **Chef do melhor restaurante do mundo cozinhará com sobras de alimentos no Rio.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/2016/08/1800338-chef-do-melhor-restaurante-do-mundo-abre-casa-no-rio-para-cozinhar-com-sobras-de-alimentos.shtml>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

FOLHA DE S.P. **Gastromotiva debate economia criativa; participe.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2013/03/1248500-gastromotiva-debate-economia-criativa-participe.shtml>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

FOLHA DE S.P. **Empreendedor social: David Hertz.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/finalistas/2009-david-hertz-gastromotiva.shtml>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

FORBES. **Interview with Claus Meyer, food visionary and philanthropist of Noma.** Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/tmullen/2016/09/12/interview-with-claus-meyer-food-visionary-and-philanthropist-of-noma-and-agern-restaurants/#36c34493e9f7>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

FUKUYAMA, Francis. Social capital and the modern capitalist economy: Creating a high trust workplace. **Stern Business Magazine**, v. 4, n. 1, p. 1-16, 1997.

GARTNER, William B. "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. **Entrepreneurship: Critical Perspectives on Business and Management**, v. 1, p. 153, 1988.

GASTROMOTIVA. Disponível em: <<http://www.gastromotiva.org/pb/>>. Acesso em: 15 nov. 2017

GAZETA DO POVO. **Conheça o projeto Gastromotiva.** Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/receita-da-inclusao-social/>>. Acesso em: 22 nov. 2017.

GAZETA DO POVO. **Refettorio Gastromotiva, muito mais do que uma ação social.** Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/blogs/vosso-blog-de-comida/refettorio-gastromotiva-muito-mais-do-que-uma-acao-social/>>. Acesso em: 22 nov. 2017.

GAZETA DO POVO. **Chef brasileiro é finalista de prêmio mundial que reconhece ações transformadoras.** Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/chef-david-hertz-premio-internacional/>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

GIDDENS, Anthony. **Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis.** Univ of California Press, 1979.

GIDDENS, Anthony. The constitution of society: Outline of the theory of structuration. **Berkeley: U of California P**, 1984.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. **São Paulo**, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

GIMENES, M. H. S. G. Sentidos, sabores e cultura: a gastronomia como experiência sensorial e turística. In: GAETA, C.; PANOSSO NETTO, A. **Turismo de experiência.** São Paulo: SENAC, 2010.

GRUPO Gustu. Disponível em: <<http://www.gustubo.bo>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

GUIMARÃES, Roberto P. Desenvolvimento sustentável: da retórica à formulação de políticas públicas. **A geografia política do desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: UFRJ**, p. 13-44, 1997.

HEIDEMANN, Claus. **Die Entwicklungsvokabel: Redenschmuck oder Gedankenstütze?** Institut für Regionalwissenschaft der Universität Karlsruhe, 1993.

HISRICH, Robert. **Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital.** Ed. Robert D. Hisrich Lexington, MA: Lexington Books, 1986.

HYPENESS. **Roteiro Hypeness: fomos conhecer a Gastromotiva, que usa a gastronomia em prol da transformação social.** Disponível em: <<https://medium.com/ovne/comida-que-transforma-392e5927da04>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Relatório sobre o desenvolvimento humano no Brasil 1996**. IPEA, 1996.

LATIN AMERICA'S 50 BEST. Disponível em: <<http://www.theworlds50best.com/latinamerica/en>>. Acesso em: 01 dez. 2017.

LATIN AMERICA'S 50 BEST. **Kamilla Seidler, Latin America's Best Female Chef 2016, on how Bolivian gastronomy is following the New Nordic movement**. Disponível em: <<http://www.theworlds50best.com/blog/News/kamilla-seidler-latin-americas-best-female-chef-2016-on-how-bolivian-gastronomy-is-following-the-new-nordic-movement.html>>. Acesso em: 08 nov. 2017.

LLORENS, Juan Luis; ALBURQUERQUE, Francisco; DEL CASTILLO, Jaime. **Estudios de casos de desarrollo económico local en América Latina**. Inter-American Development Bank, 2002.

MAIR, Johanna; MARTI, Ignasi. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of world business**, v. 41, n. 1, p. 36-44, 2006.

MANQ'A. Disponível em: <<http://manqa.org/>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINELLI, Dante P.; JOYAL, André. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas: experiências brasileiras e canadenses**. São Paulo: Manole, 2004.

MELTING POT. Disponível em: <<http://www.meltingpotfoundation.dk/>>. Acesso em: 14 set. 2017.

MEYERS MAD. Disponível em: <<https://www.meyersmad.dk/>>. Acesso em: 24 set. 2017.

MAX-NEEF, Manfred et al. Desarrollo a escala humana. **Development dialogue**, p. 9-93, 1986.

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

OVNE. **A cozinha transformadora de David Hertz**. Disponível em: <<https://medium.com/ovne/comida-que-transforma-392e5927da04>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

PEREDO, Ana Maria; MCLEAN, Murdith. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. **Journal of world business**, v. 41, n. 1, p. 56-65, 2006.

PEGO, Luciana. **EZS #9: Mudando o Mundo pela Gastronomia, com David Hertz**. Youtube, 2015. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=yPtIUfoVvmg>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

PRADO, Sumaya. Entrevista concedida a Alex Iaccino. Brasília, 8 set. 2017.

QUEIROZ, Marina. **A importância dos estudos sensoriais na formação do chef de cozinha**. In: FURTADO, Silvana Mello; TOMIMATSU, Carlos Eiji (orgs.).

RAIDER, Holly J.; BURT, Ronald S. Boundaryless careers and social capital. **The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era**, v. 42, n. 2, p. 187-200, 1996.

SEBRAE. **O que é Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP?**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/oscip-organizacao-da-sociedade-civil-de-interesse->

publico,554a15bfd0b17410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 4 dez. 2017.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SIEDENBERG RUGARD, Dieter. Desenvolvimento: ambigüidades de um conceito difuso. **Desenvolvimento em questão**, v. 2, n. 3, 2004.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 2001.

SUPERINTERESSANTE. **Tudo gourmet.** Disponível em: <<http://super.abril.com.br/ideias/tudo-gourmet/>>. Acesso em: 25 jun. 2017.

THE WORLD'S 50 BEST RESTAURANTS. **Michelangelo Cestari, Gustu: “We can change the world through food”.** Youtube, 2017. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=-WxOYZvzkpk&>>. Acesso em: 03 dez. 2017.

TEDX TALKS. **Unfolding the potential of indigenous food cultures: Claus Meyer at TEDxCopenhagen.** Youtube, 2012. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=NxlPbnMWOsk>>. Acesso em: 19 out. 2017.

TEDX TALKS. **Comida, conexão e compartilhamento: David Hertz at TEDxLaçador.** Youtube, 2012. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=mbAHyACrWKU&t>>. Acesso em: 23 nov. 2017.

TEDX TALKS. **Como vivo o momento: David Hertz at TEDxLaçador.** Youtube, 2016. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=WdwWhVHmQJg&t>>. Acesso em: 23 nov. 2017.

THE GUARDIAN. **Claus Meyer: the other man from Noma.** Disponível em: <<https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2016/mar/20/claus-meyer-the-other-man-from-noma-copenhagen-nordic-kitchen-recipes>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

THE NEW YORKER. **Can a restaurant for the rich benefit the poor?**. Disponível em: <<https://www.newyorker.com/magazine/2016/04/04/gustu-fine-dining-for-a-better-world>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

THE NEW YORK TIMES. **Celebrity Chefs Turn Wasted Olympics Food Into Meals for Homeless.** Disponível em: <[https://www.nytimes.com/2016/08/15/world/americas/rio-olympics-chef-food-homeless.html?\\_r=1](https://www.nytimes.com/2016/08/15/world/americas/rio-olympics-chef-food-homeless.html?_r=1)>. Acesso em: 25 nov. 2017.

THE WORLD'S 50 BEST RESTAURANTS. Disponível em: <<http://www.theworlds50best.com/>>. Acesso em: 14 set. 2017

TIMMONS, Jeffry A. **New business opportunities: getting to the right place at the right time.** Brick House Pub Co, 1990.

TUCHERMAN, Ieda. Gastronomia, Cultura e Mídia: o longo percurso" Você é o que você come". **Revista Famecos**, v. 17, n. 3, p. 314-323, 2010.

VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio. Desarrollo local. **Una estrategia de creación de empleo. Pirámide (Madrid)**, 1988.

VEJA RIO. **David Hertz comando o Refettorio Gastromotiva na Lapa.** Disponível em: <<https://vejario.abril.com.br/cidades/david-hertz-comanda-o-refettorio-gastromotiva-na-lapa/>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

VENKATARAMAN, Sankaran. The distinctive domain of entrepreneurship research. **Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth**, v. 3, n. 1, p. 119-138, 1997.

VENTANA LATINA. **Entrevista con Claus Meyer, originador del mejor restaurante de Bolivia, Gustu.** Disponível em: <<http://www.ventanalatina.co.uk/2015/07/entrevista-con-claus-meyer-originador-del-mejor-restaurante-de-bolivia-gustu/>>. Acesso em: 07 nov. 2017.



YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e método. 2<sup>o</sup>ed. **Tra. Daniel Grassi.**  
**Porto Alegre-Rio Grande do Sul: Bookman, 2001.**

YUNUS, Muhammad. **Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism.** New York: Public Affairs, 2007.