

Área Temática: Empreendedorismo

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL: A GERAÇÃO DE RECURSOS PRÓPRIOS EM
ONGS CEARENSES.**

AUTORES

CRISTIANE MARIA OLIVEIRA MENDONÇA

Universidade Federal do Ceará
cris.hc@bol.com.br

SERAFIM FIRMO DE SOUZA FERRAZ

Universidade Federal do Ceará
sfsf@uol.com.br

RODRIGO OLIVEIRA MIRANDA

Universidade Federal do Ceará - UFC
ro.miranda87@hotmail.com

RESUMO

As pesquisas que tratam do tema Empreendedorismo Social no Brasil ainda são escassas, mas sua proposta envolvendo a criação de ideias inovadoras para solucionar problemas sociais e a identificação de oportunidades oriundas do mercado para financiar uma missão social já tem sido assimilada por organizações sociais como as ONGs. A necessidade de uma maior autonomia financeira e de uma menor influência de seus financiadores fez com que as ONGs buscassem diversificar suas fontes financiadoras por meio da geração de recursos próprios. Esta pesquisa tem por objetivo investigar as novas alternativas desenvolvidas pelas ONGs cearenses, para financiamento de seus projetos sociais. Trata-se de uma pesquisa empírica, de abordagem qualitativa, onde foram entrevistados os gestores das atividades comerciais de duas ONGs situadas na cidade de Fortaleza, a Vida Brasil-CE e o Instituto Atlantida. A partir de uma análise descritiva identificou-se que as atividades geradoras de recursos próprios são diferenciadas, tanto no que se refere ao tipo de serviços prestados, quanto ao impacto financeiro gerado. O serviço prestado pelo Instituto Atlantida, que atende uma demanda local emergente, gera grande parte dos recursos financeiros que a mantém financeiramente, enquanto que o serviço prestado pela Vida Brasil-CE, que é submetido a forte competição, tem a representatividade financeira quase nula.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social; Geração de Recursos Próprios, Organizações Não Governamentais (ONG).

Abstract

Researches involving Social Entrepreneurship still scarce in Brazil, but your proposal involves the creation of innovative ideas to solve social problems and identify opportunities arising from market to finance a social mission has already been assimilated by social organizations such as NGOs. The need for a greater financial autonomy and a lesser influence of their funders makes NGOs seek to diversify their funding sources through the generation of

own resources. This research is aimed at investigating the new alternatives developed by NGO from Ceará, to fund their social projects. It's an empirical research, qualitative approach, where it was interviewed the managers of commercial activities from two ONGs located in Fortaleza, Vida Brasil-CE and Instituto Atlantida. From a descriptive analysis has identified that the generating activities of own resources are differentiated, either when it regards to the type of services provided and the financial impact generated. The service provided by Instituto Atlantida, who attends a local demand emerging, generates large part of the financial resources that keeps it financially, while the service provided by Vida-Brasil-CE, which suffers from a strong competitiveness, has the financial representative almost null.

Keywords: Social Entrepreneurship; Generation of Own Resources, Non-Governmental Organization (NGO).

1 Introdução

O tema empreendedorismo tem recebido especial atenção no meio acadêmico por seu importante papel na geração de empregos e na ascensão social dos indivíduos. Contudo, segundo Falcone e Osborne (2005), devido à própria história do campo, o empreendedorismo é um tema de difícil compreensão, multidisciplinar e extenso.

Como pontos de consenso sobre os estudos de empreendedorismo, pode-se citar aspectos como a presença de indivíduos com iniciativa para criar um novo negócio, a utilização de recursos disponíveis de forma criativa, a transformação do ambiente nos âmbitos social e econômico, pouca resistência em assumir riscos e a paixão que envolve os empreendedores, fazendo-os dedicar-se arduamente ao que fazem (DORNELAS, 2008).

Os estudos de empreendedorismo foram abordados originalmente pela teoria econômica e voltados aos negócios. Uma abordagem emergente é a do empreendedorismo social. As duas abordagens apresentam várias características semelhantes, mas um ponto especial que as diferencia, é o fato do empreendedorismo social possuir um forte apelo ao bem estar social em suas motivações (SILVA, 2009).

O Empreendedorismo Social propõe, segundo a FOUNDRY SCHWAB da Suíça, organização que tem influenciado na disseminação do seu conceito e prática, a criação de ideias úteis para resolver problemas sociais, a partir da combinação de práticas e conhecimentos de inovação. Propõe também, a criação de parcerias e formas/meios de auto sustentar os projetos, a utilização de enfoques baseados no mercado para resolver os problemas sociais e a identificação de novos mercados e oportunidades para financiar uma missão social (OLIVEIRA, 2008).

Nesta pesquisa, o trabalho a ser desenvolvido tem como foco o universo das ONGs – Organizações Não Governamentais, que são empreendimentos sociais. O conceito de ONGs pode ser definido como:

[...] organizações formais, privadas, porém com fins públicos e sem fins lucrativos, autogovernadas e com participação de parte de seus membros como voluntários, objetivando realizar mediações de caráter educacional, político, assessoria técnica, prestação de serviços e apoio material e logístico para populações-alvos específicas ou para segmentos da sociedade civil, tendo em vista expandir o poder de participação destas com o objetivo último de desencadear transformações sociais ao nível micro (do cotidiano e/ou local) ou ao nível macro (sistêmico e/ou global) (SCHERER-WARREN, 1995, *apud* GOHN, 2003, P. 55).

Segundo pesquisa desenvolvida pela Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), entre 2004 e 2008, e descrita no panorama de suas associadas em 2010, há indícios de uma crise de sustentabilidade no aspecto de perda de recursos, fato que atinge com mais força as associadas do Nordeste.

Uma nova alternativa à superação das dificuldades financeiras que atingem as ONGs é a geração de recursos próprios envolvendo atividades como a produção e/ou comercialização de produtos e serviços. Segundo Mendonça (2011, p. 119), a geração de recursos envolvendo atividades comerciais, como venda de produtos e serviços é uma estratégia que tem ganhado popularidade entre as ONGs. A autora alega ainda que “[...] as estratégias comerciais de muitas ONGs têm sido pouco estudadas e mereciam mais atenção dos pesquisadores”.

Diante desse contexto, surge a necessidade de se buscar identificar que tipo de atividades geradoras de recursos próprios têm sido desenvolvidas pelas ONGs, com o intuito de manter financeiramente os projetos desenvolvidos. Para isso, é necessário verificar

aspectos como a caracterização da atividade e os impactos gerados na organização como um todo.

Sendo assim, a indagação da pesquisa se compreende na seguinte questão: **Como as ONGs cearenses têm desenvolvido empreendimentos geradores de recursos próprios como forma de viabilizar financeiramente seus projetos?**

Diante do exposto, estabeleceu-se como objetivo geral da pesquisa: investigar as novas alternativas desenvolvidas pelas ONGs cearenses, para financiamento de seus projetos sociais. Como objetivos específicos, busca-se: 1) Descrever a atividade geradora de recursos próprios; 2) Identificar os aspectos positivos e negativos do empreendimento; e 3) Caracterizar a prática da atividade comercial.

2 Referencial teórico

O empreendedorismo social é um novo paradigma derivado do empreendedorismo, que surgiu como uma nova proposta ao desenvolvimento social, que envolve desde a criação de novas ideias de inserção social, a novas formas de financiamento de uma missão social. Neste tópico, busca-se diferenciar o empreendedorismo social do empresarial, caracterizar e conceituar o empreendedorismo social e destacar como as ONGs, enquanto empreendimentos sociais têm inovado na busca por financiamento de sua missão social, através da geração de recursos próprios.

2.1 Empreendedorismo social

Diante dos desafios impostos às organizações, envolvendo a necessidade de constante renovação e inovação de produtos e processos, surge o conceito de empreendedorismo que se fundamenta na busca por alternativas diferenciadas, por identificação de oportunidades e em uma postura visionária diante das adversidades.

O empreendedorismo pode ser visto sob diversas óticas. Dentre estas a mais conhecida é aquela que envolve a identificação de uma oportunidade e, posteriormente, a criação de um negócio para se capitalizar sobre ela (DORNELAS, 2008). Essa ótica é denominada de empreendedorismo empresarial, tratando-se, de acordo com Melo Neto e Froes (2002, p. 6), de um processo onde “[...] os indivíduos identificam ideias e oportunidades econômicas e atuam desenvolvendo-as, transformando-as em empreendimentos e, portanto, reunindo capital trabalho e outros recursos à produção de bens e serviços”. Há então a produção de bens e serviços voltada para fins lucrativos, só que a atividade econômica geradora é diferenciada e inovadora.

Uma corrente do empreendedorismo que ganhou destaque e visibilidade devido sua contribuição ao desenvolvimento social é o chamado empreendedorismo social. Ele se baseia na identificação de oportunidades com o intuito de fortalecer os mecanismos de enfrentamento da pobreza e da exclusão social (OLIVEIRA, 2008).

Para Johnson (2003) o termo empreendedorismo social está relacionado a uma diversidade de atividades e iniciativas, sendo um trabalho difícil defini-lo e determinar seus limites conceituais. Uma possível indicação para essa dificuldade envolve a complexidade de sua concepção e a escassa literatura acadêmica nessa área. Há, na verdade, pouco consenso, por ser uma temática considerada relativamente recente.

Quanto às iniciativas, diferenciação e elementos formadores do empreendedorismo social, Neves (2010, p. 114) coloca que:

O empreendedorismo social refere-se às iniciativas empreendedoras voltadas às causas sociais. [...] Baseia-se na cooperatividade, é centrado no desenvolvimento

autônomo, autogestionário de cada pessoa, comunidade e nação. Evidencia a sustentabilidade, o respeito ao meio, apoia-se na dimensão indivíduo-grupo-coletividade-comunidade-sociedade e tem os membros da comunidade como os principais agentes ou sujeitos do desenvolvimento.

Melo Neto e Froes (2002) elencam também a coletividade como foco do empreendedorismo social, na busca por solucionar os problemas sociais e as necessidades da comunidade. Então ao contrário do empreendedorismo empresarial que tem como referência a lucratividade do negócio, o empreendedorismo social tem como sua medida de desempenho o impacto gerado por suas ações na sociedade como um todo, principalmente no tratamento das causas dos excluídos e marginalizados.

De acordo com Oliveira (2008, p. 169) o empreendedorismo social “[...] trata, antes de tudo, de uma ação inovadora voltada para o campo social”, podendo ser definido como:

Uma arte e uma ciência, um novo paradigma e um processo de inovação em tecnologia e gestão social, e um indutor de auto-organização social para o enfrentamento da pobreza, da exclusão social, do desenvolvimento humano, do empoderamento dos cidadãos, do capital social, com vistas ao desenvolvimento local integrado e sustentável (OLIVEIRA, 2008, p. 170).

O empreendedorismo social tem como foco o negócio social, a busca por criação de valores sociais através da inovação, em que os recursos financeiros oriundos da identificação de oportunidades muitas vezes originadas de uma visão decorrente das práticas empresariais são utilizados em prol do desenvolvimento social, econômico e comunitário (ASHOKA; MACKISEY, 2001).

Algumas características são peculiares aos indivíduos que se voltam ao empreendedorismo social. Segundo Dees (1998), esses indivíduos tem conhecimento das necessidades e dos valores do seu público-alvo, entendem suas dificuldades e expectativas e em busca de ajudá-los dedicam tempo, dinheiro ou conhecimento às suas causas. Para Roper e Cheney (2005) o que diferencia os empreendedores sociais dos chamados empreendedores “regulares” é o comprometimento gerado pela motivação social independente de interesses por recompensas financeiras.

Segundo Oliveira (2008), os empreendedores sociais possuem características comuns como ideias inovadoras, a percepção de oportunidades e a posição de assumir riscos. A motivação de seus esforços é gerada, antes de tudo, pela visão do impacto do seu trabalho na melhoria na vida das pessoas. É destacado também, o sentido prático desses indivíduos, colocados como acostumados a resolver problemas concretos. Muitos desses empreendedores utilizam suas experiências organizacionais e empresariais em prol do objetivo social.

Quanto ao conceito e a prática do empreendedorismo social, pode-se indicar dois tipos de organização: a sustentadora e a interventora local. A organização sustentadora dentre suas diversas atuações pode agir recrutando, mantendo e capacitando o empreendedor social. Essa atuação pode se estender ainda a disseminação do conceito, através da colaboração e do estímulo ao desenvolvimento teórico desse tipo de empreendedorismo. A organização de intervenção local busca executar e aprimorar os conhecimentos técnicos que envolvem a gestão e a inovação no campo social (OLIVEIRA, 2008).

Dentre as organizações sustentadoras, Oliveira (2008) destaca a *Ashoka*, presente no Brasil e no exterior e a *Foud Schwab*, na Suíça. Para a *Ashoka* americana, o empreendedorismo social envolve a criatividade na promoção de mudanças sociais e estas ocorrem com longo alcance em seus campos de atividade, pois os indivíduos fomentadores dessa prática são inovadores e possuem capacidade empreendedora.

O conceito de empreendedorismo social para a *Foud Schwab* está baseado em um intercâmbio entre os indivíduos que se propõem a empreender socialmente e a própria sociedade. Para a fundação, a proposta do empreendedorismo social relaciona-se com a proposta de:

[...] criação de ideias úteis para resolver problemas sociais, combinando práticas e conhecimentos de inovação, criando assim novos procedimentos e serviços; criar parcerias e formas/meios de auto-sustentabilidade dos projetos; transformação das comunidades graças às associações estratégicas; utilização de enfoques baseados no mercado para resolver os problemas sociais; identificação de novos mercados e oportunidades para financiar uma missão social (OLIVEIRA, 2008, p. 86).

Segundo Dees (2008) os empreendedores sociais buscam explorar todos os tipos de recursos em prol do cumprimento de sua missão social, inclusive aqueles relacionados aos métodos comerciais da economia. Para Johnson (2003) estes não veem a atividade lucrativa como um fim, mas como um meio de alcançar os objetivos sociais, pois o empreendimento social não vislumbra a lucratividade, mas seus objetivos só poderão ser cumpridos adequadamente se obtiver os recursos financeiros necessários ao desenvolvimento de sua missão.

2.2 Geração de recursos próprios em ONGs

As Organizações Não-Governamentais (ONGs) são organizações da sociedade civil que atuam na prestação de serviços, buscando a organização social e a promoção de formas opcionais, objetivando o desenvolvimento socioeconômico e o fortalecimento da cidadania (OLIVEIRA JUNIOR, 2006). Essa conceituação abrange as principais características das ONGs, como:

Organizações formais, privadas, porém com fins públicos, sem fins lucrativos, autogovernadas, objetivando realizar mediação de caráter educacional, político, assessoria técnica, prestação de serviços e apoio material e logístico para populações-alvo específicas ou para segmentos da sociedade civil, tendo em vista expandir o poder de participação destas com o objetivo último de desencadear transformações sociais ao nível micro (do cotidiano e/ou local) ou ao nível macro (sistêmico e/ou global). (SCHERERWARREN, 1998, *apud* OLIVEIRA JUNIOR, 2006, p. 27).

De acordo com Diniz e Mattos (2002), as ONGs se constituíram tendo como base valores culturais originais e práticas relacionadas a fortes orientações ideológicas, religiosas, ideias desenvolvimentistas, voluntariado, informalidade da ação, independência em relação ao Estado e ao mercado, igualdade e participação na gestão dos processos administrativos e caráter reivindicativo e denunciador.

No Brasil, as ONGs surgiram em resposta à ditadura militar nas décadas de 1960 e 1970, a serviço do movimento popular e de outras entidades. A primeira ONG brasileira foi fundada em 1961, ligada à igreja católica e chamada de Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional – FASE, ligada a atividades de natureza educacional (LANDIM, 2003; PAZ, 2005).

Segundo Fiege (2003), as ONGs constituíram na época da ditadura militar um dos poucos espaços onde se era possível a atuação política, devido assumir um posicionamento de não governo diante de um regime autoritário e fechado, por isso era envolta em um espírito de certa clandestinidade, agindo à margem das regras da ditadura.

No cenário atual, as ONGs têm formas variadas de atuação, tendo entre os diferentes tipos de atividades que desempenham a provisão de necessidades básicas da população mais pobre, a busca pelo melhoramento da capacidade de uma comunidade em prover suas próprias necessidades básicas e a intermediação na provisão de serviços a outras organizações ou à população em geral (VAKIL, 1997 *apud* ROESCH, 2002).

As ONGs são diferentes entre si, seja quanto aos seus objetivos, projetos, formas de atuação e ação coletiva, paradigmas e estilo de participação que adotam; e fundamentalmente, são diferentes nos pressupostos político-ideológicos que alicerçam suas práticas, tanto as discursivas como as ações concretas (GOHN, 2000).

Uma característica que é inerente a essas organizações e que as aproxima é a forma de financiamento de suas atividades e projetos, Tude (2007, p. 16) coloca que:

Uma das peculiaridades das ONGs é a forma de financiar sua sobrevivência, pois, diferentemente das empresas e cooperativas, essas organizações não possuem estrutura e finalidade de produção de bens voltados para o comércio; não podem cobrar impostos ou taxas da população, como o Estado; não administram grandes somas financeiras como as fundações; não cobram taxas sindicais, e; não recebem “dízimo” como as igrejas. Daí, o elevado grau de dificuldade para obterem recursos financeiros.

Segundo a ABONG (2002), o modelo de financiamento das ONGs é fundamentado no recebimento de doações que podem ser originadas de indivíduos ou organizações. A busca por recursos em meio a esses grupos é chamada de “captação de recursos” e envolve, normalmente, a elaboração e submissão de projetos em prol de financiamentos.

A captação de recursos envolve o esforço da organização em conquistar os possíveis financiadores de suas atividades e além da elaboração e submissão de projetos, a organização pode realizar campanhas que estimulem os diversos grupos da sociedade a doarem (TUDE, 2007).

Para o Grupo de Estudo do Terceiro Setor (GETS), os termos captação e mobilização de recursos tem o mesmo significado, definindo-os como “[...] um termo utilizado para descrever um leque de atividades de geração de recursos realizadas por organizações sem fins lucrativos em apoio à sua finalidade principal, independente da fonte ou do método utilizado para gerá-los” (GETS, 2002, p. 14).

Segundo Iório (2004), a mobilização de recursos vai além da arrecadação de dinheiro. É necessário fazer com que a sociedade compreenda a complexidade das ações que envolvem tanto o apoio financeiro, como o político. Para o autor a mobilização de recursos está relacionada a uma ação educativa da sociedade, voltada para a conscientização sobre os diversos problemas sociais existentes.

Quanto à captação de recursos no Brasil, alguns elementos dificultam a doação às ONGs como a preferência de indivíduos e organizações por ajudarem organizações religiosas e assistencialistas; as novas prioridades da cooperação internacional não governamental, um dos principais financiadores das ONGs e o crescimento do número destas no Brasil, fazendo aumentar a concorrência por recursos (TUDE, 2007).

Devido às dificuldades de financiamento, Prata (2006) aponta como alternativa às ONGs a busca por diversificação de suas fontes financiadoras, como forma de maximizar sua autonomia. Mendonça e Araújo (2005) colocam que a dependência das ONGs em relação a seus financiadores diminuem sua legitimidade e efetividade, pois estes podem devido a sua posição, influenciar a forma de aprendizado e de estruturação organizacional.

Diante desse contexto, as ONGs têm buscado superar suas dificuldades financeiras por meio de novas alternativas, como a geração de recursos próprios. Segundo

Tude (2007, p. 81), “Geração de recursos próprios compreende as atividades de produção e/ou comercialização de produtos e serviços desenvolvidos pelas ONGs, na busca por recursos financeiros”.

Tude (2007) faz ainda a diferenciação entre geração de recursos próprios e captação de recursos, colocando que na geração, as organizações criam, por exemplo, no caso de vendas de produtos, a estrutura produtiva necessária para a comercialização. Já na captação, o esforço é por conquistar doadores por meio de submissão de projetos e campanhas sensibilizadoras.

DuPree e Winder (2000, p. 273) colocam que “É cada vez mais reconhecido que a receita gerada através da venda de produtos, serviços ou propriedade intelectual pode ser uma fonte de financiamento e pode ajudar a expandir a base de financiamento de uma organização”. Mendonça (2011, p. 119), coloca que, em meio as ONGs a geração de recursos próprios é uma estratégia que tem ganhado popularidade ocorrendo por meio de “[...] atividades comerciais, que incluem a venda de produtos e serviços, relacionados ou não a missão da organização”.

É alertado ainda por Mendonça (2011, p. 119) que apesar da popularidade das atividades comerciais entre essas organizações “[...] as estratégias comerciais de muitas ONGs têm sido pouco estudadas e mereciam mais atenção dos pesquisadores”. É exposto ainda que afirmações sobre essas atividades comerciais são voltadas para os impactos negativos das mesmas missão e nos objetivos fins das ONGs, mas que essas afirmações podem não ter comprovação sendo necessário “[...] uma análise mais aprofundada das estruturas, comportamento, filosofia e *performance* destas atividades”.

3 Aspectos metodológicos

Para esse trabalho foi utilizada a abordagem qualitativa que busca reflexões e considerações sobre o fenômeno estudado. Segundo Godoy (1995, p. 58), a abordagem qualitativa “[...] não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve”.

É uma pesquisa descritiva, que segundo Gil (2008) tem como objetivo a descrição das características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência. Andrade (2007, p. 114) coloca que no método descritivo “Os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

A pesquisa empírica foi realizada a partir de estudos de caso comparados em duas ONGs cearenses, o Instituto Atlantida e a Vida Brasil. A escolha das organizações se deveu ao fato das mesmas possuírem empreendimentos de geração de recursos próprios e especialmente pela disposição em participarem da pesquisa.

De acordo com Yin (2005), quando se trata de investigar fenômenos contemporâneos, o estudo de caso é a estratégia metodológica mais indicada, por envolver uma série de variáveis relacionadas ao tema da pesquisa, de forma direta ou indireta. A partir dessa estratégia consegue-se investigar o fenômeno em seu contexto real, mesmo em situações em que as fronteiras entre eles não estão estabelecidas claramente.

Segundo Gil (1991, p. 79) o estudo de caso pode ser caracterizado pela exatidão e profundidade dos objetos de estudo, sendo indicados poucos, de forma a permitir um conhecimento mais amplo e específico. O autor coloca ainda que “o delineamento se fundamenta na ideia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita e compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa”.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semi- estruturada. Segundo Mattos (2005) esse tipo de entrevista é relativamente flexível, onde o investigador é munido de questões ou tópicos que funcionam como um guia, mas novas questões podem ser formuladas no decorrer da entrevista. Foi feito um roteiro principal que serviu de guia orientador ao desenvolvimento da entrevista.

Foi entrevistado o principal gestor das atividades comerciais desenvolvidas por cada ONG. No Instituto Atlantida o entrevistado foi Eduardo Franklin, presidente da ONG. Eduardo é graduado em Medicina Veterinária (UFMG) e Administração de Empresas (UNICE), tem especialização em Melhoramento Genético de Crustáceos e Peixes Marinhos (UFMG) e MBA em Gestão Ambiental (ATENEU) e mestrados em Efeitos Hiperbáricos no Corpo Humano (Petrobrás/USP) e em Ciências Marinhas Tropicais (UFC). Na Vida-Brasil – CE foi entrevistado Patrick Oliveira, coordenador geral da unidade de Fortaleza. Patrick está neste cargo desde a fundação da ONG, há 16 anos e é Agente de Desenvolvimento Internacional (IFAID - Aquitaine em Bordeaux, França).

4 Análise de dados

A pesquisa teve como objetivo descrever e caracterizar as atividades comerciais que têm gerado recursos próprios as ONGs cearenses e identificar seu papel na sustentabilidade financeira dessas organizações. O roteiro da entrevista foi composto por dois blocos principais: 1) Conhecendo a instituição, onde as perguntas foram direcionadas a obtenção de informações básicas, como área temática e geográfica de atuação, beneficiários diretos, número de funcionários, perfil da equipe e principais parceiros da instituição; e 2) Explorando o empreendimento de geração de recursos, composto por perguntas que buscavam o detalhamento da atividade comercial geradora de recursos próprios das ONGs, como o motivo da escolha da atividade, pessoas envolvidas, etapas do processo de execução, periodicidade, pontos positivos e negativos do empreendimento, representatividade financeira e importância no desenvolvimento da sustentabilidade econômica da instituição.

4.1 Instituto Atlantida

4.1.1 Caracterização da unidade de análise

O Instituto Atlantida é uma ONG que surgiu em 2001, a partir da vontade de um grupo de jovens de vários estados brasileiros em diminuir a degradação ambiental oceânica. A ONG foi fundada com o intuito de desenvolver projetos ambientais sustentáveis em toda zona oceânica do Nordeste brasileiro. Os projetos envolvem atividades como a identificação de problemática ambiental, níveis de degradação, análise de todas as necessidades ambientais de degradação e recuperação/ correção de agressões.

O mapeamento ambiental marinho é um dos principais trabalhos da organização, onde uma equipe formada por profissionais qualificados, entre eles veterinários, biólogos, zootecnistas e engenheiros de pesca, fazem relatórios, dentro de padrões internacionais, envolvendo a identificação de espécies, mapeamento de corais, recifes naturais e artificiais, espécies encontradas e espécies em extinção.

A ONG trabalha com uma equipe de 30 pesquisadores e profissionais, todos mestres ou doutores. Somente estagiários com graduação em andamento são aceitos. No momento todos são voluntários, oriundos de cursos relacionados ao meio-ambiente, tendo como principal retorno o convívio mais próximo com os problemas ambientais e com as possíveis soluções para os mesmos.

4.1.2 A geração de recursos

As principais fontes de recursos da organização provêm de projetos ambientais, pesquisas para empresas, mergulho científico, cursos de mergulho e mergulho turístico. A instituição tem como parceiros instituições como UFC, UNIFOR, UECE, SEMACE, IBAMA e a Capitania dos Portos do Ceará. Para se manter, a ONG necessita em média de R\$ 31.750,00 por mês. Um fator que eleva o custo mensal da ONG é o alto valor necessário para manutenção dos equipamentos de mergulho como cilindros e compressores.

A geração de recursos próprios do Instituto Atlantida ocorre por meio da venda de equipamentos de mergulho e do turismo aquático (curso de mergulho). A venda de produtos não tem um retorno muito significativo, pois são vendidos a preço de custo, a compensação está nos 5% que os fornecedores transferem à organização.

A atividades de mergulho, ao contrário, representa nos meses de alta temporada o principal recurso financeiro e no restante do ano representa em média 35% do faturamento do projeto. O serviço foi implantado desde a fundação da ONG e surgiu a partir da identificação da carência no Ceará dessa atividade, que necessita de profissionais extremamente qualificados para sua execução.

Na prestação do serviço estão envolvidas diretamente cinco pessoas, que se revezam para manter o serviço funcionando 6 dias por semana, 4 horas por dia. Para a execução da atividade são necessários equipamentos específicos como cilindros, coletes, reguladores, kit mergulho, compressores e embarcações, comprados e mantidos com o retorno financeiro da própria atividade. O material é utilizado tanto para a atividade fim da organização, como para a prestação de serviços.

Como aspectos positivos das atividades de venda de produtos e prestação de serviços foram citados:

- Desenvolvimento sustentável de projetos ambientais marinhos: criam projetos ambientais com necessidades reais e que possibilitam a manutenção dos mesmos com os recursos conquistados na própria exploração;
- Auxílio sócio econômico às famílias ribeirinhas e de pescadores: através de capacitações profissionais para melhorar na renda familiar;
- Auxílio fiscalizatório aos órgãos ambientais nas unidades de conservação: fato este que ocorre devido a permanência diária de equipe nas unidades inibindo as ações predatórias.

Como aspectos negativos foram citados:

- A falta de incentivo político: devido à atuação em áreas conflitantes com os interesses políticos há dificuldade de recebimento de recursos e na maioria dos casos na execução de projetos;
- Falta de interesse social: devido ao pequeno público de mergulho como esporte, a sociedade não tem conhecimento das necessidades marinhas e acabam descartando resíduos sólidos e efluentes no mar dificultando os trabalhos de campo;
- Concorrência desleal: a equipe em sua maioria é composta por pessoas de outros estados e não tem muitos contatos no CE, o que faz com que tenham desvantagens em relação a influências políticas.

Quanto à importância da geração de recursos próprios no papel da sustentabilidade financeira da ONG, foi colocado que:

Infelizmente muitas entidades trabalham de forma incorreta e utilizam o nome “ONG” para benefícios ilegais e isso faz com que soframos impactos econômicos, políticos e sociais devido às mesmas. No caso do Instituto Atlantida se não

desenvolvêssemos alguma atividade para a geração de recursos próprios seríamos absolvidos pelo mercado e conseqüentemente não teríamos condições de manter o projeto e os trabalhos de campo (Eduardo Franklin, presidente do Instituto Atlantida).

Foi levantado pelo gestor o fato de algumas organizações se utilizarem da denominação de “ONG” para alcançarem benefícios ilegais. Esses benefícios ilegais podem envolver desde benefícios tributários indevidos como isenção parcial ou total de tributos à desvio de dinheiro público. A exposição negativa das ONGs dificulta a sensibilização da sociedade quanto ao aspecto de captação de recursos, que envolve a conquista de financiadores dos projetos, restando como uma das alternativas ao enfrentamento dessa condição, a geração de recursos próprios. Com isso, a geração de recursos próprios do Instituto Atlantida é colocada como fundamental para manutenção dos projetos desenvolvidos e para o desenvolvimento de sua sustentabilidade financeira.

4.2 Vida Brasil - CE

4.2.1 Caracterização da unidade de análise

A ONG Vida Brasil tem duas unidades autônomas, uma em Fortaleza-CE e outra em Salvador-BA. Cada unidade tem um coordenador geral, uma administração e equipes de projetos. A ONG foi criada no ano de 1996, com a missão de valorizar e fortalecer, por meio da educação e da participação, indivíduos e grupos socialmente vulneráveis e excluídos, contribuindo para a construção de uma sociedade sustentável, inclusiva e democrática. A missão da organização é revisitada a cada planejamento estratégico, ocorrendo geralmente a cada quatro anos. Sua área temática de atuação envolve a segurança alimentar e nutricional, os direitos de pessoas com deficiência e o desenvolvimento institucional e organizacional (apoio às organizações sociais).

Dentre os beneficiários diretos do trabalho da ONG estão as organizações populares, as pessoas com deficiência (todos os segmentos) e lideranças e educadores populares. Quanto a sua participação em atividades sócio-políticas pode-se citar a participação no Consea Municipal de Fortaleza – Conselho de Segurança Alimentar e Nutricional, no Fórum Estadual de SAN – Segurança Alimentar e Nutricional, na direção regional da ABONG e no Movimento das Pessoas com Deficiência (CE).

Em seu quadro funcional atual, a organização possui em média 12 colaboradores fixos e 25 prestadores de serviços, tem orçamento médio anual entre R\$ 400.000,00 e R\$ 500.000,00 e sua principal fonte de recursos é originada de agências internacionais (Europa, Holanda, Espanha, França).

4.2.2 A geração de recursos

A geração de recursos próprios por parte da ONG Vida Brasil – CE existe desde 2009 e envolve atividades relacionadas à venda de produtos e serviços de consultoria. A venda de produtos iniciou de forma diversa envolvendo comercialização de camisetas e bonés, mas atualmente se restringe a venda de publicações relacionadas a temas como higiene e educação, educação nutricional e alimentar, desenvolvimento institucional e organizacional de entidades comunitárias e educação do consumidor. A redução da diversidade de produtos à venda se deveu ao fato de não haver retorno financeiro minimamente representativo para manutenção da organização e foi caracterizada como “atividade insustentável”. A permanência da venda de publicações se deve não a sua representatividade financeira, mas a seu papel como meio de divulgação dos trabalhos sociais e de conscientização da sociedade.

Já as atividades relacionadas à prestação de serviços de consultoria são dedicadas grande importância, por ter certa representatividade financeira e permitir a cada prestação de serviço, a agregação de novos aprendizados e experiências aos colaboradores da organização. Como exemplo comparativo da importância financeira entre venda de publicações e consultorias, foi colocado que enquanto em um evento a venda de publicações gera em torno de R\$ 150,00 à R\$ 200,00 e às vezes nem isso, uma consultoria pode gerar entre R\$ 2.000,000 à R\$ 5.000,000, o problema é a periodicidade das consultorias que são em média de uma a três vezes ao ano.

Os serviços de consultoria surgiram da necessidade de responder as demandas de um parceiro francês, que necessitava da expertise da organização para apoiar projetos sociais de entidades localizadas em outros países. Como a situação estava alinhada a proposta estratégica de sustentabilidade da Vida-Brasil, que não se restringe apenas ao âmbito nacional, o compartilhamento de conhecimento foi prontamente aceito. A partir disso começou-se a ter uma geração de recursos próprios mais representativa.

A consultoria ocorre nas áreas de elaboração e avaliação de projetos, participação política e social, desenvolvimento institucional, elaboração de planejamento estratégico de organizações sociais, entre outros. A organização tem 12 profissionais disponíveis para a atividade, com formação em áreas distintas como administração de empresas, administração financeira, formação política, comunicação social, segurança alimentar e nutricional, planejamento estratégico e democracia participativa.

A maior parte das consultorias é feita no âmbito internacional, principalmente na África Lusófona (Moçambique, Cabo-Verde, Madagascar, etc), devido principalmente a grande competição existente no Brasil, quanto a profissionais com experiência na área social. Observou-se que há, simultaneamente, uma grande demanda e uma enorme carência desses profissionais na África e agregado a isso os profissionais brasileiros tem o diferencial da proximidade do idioma.

Como aspectos positivos das atividades de venda de produtos e prestação de serviços foram citados:

- Retorno financeiro interessante;
- Aprendizado/experiência assimilado pelos profissionais;
- A oportunidade gerada de projeção da organização em nível internacional.

Como aspectos negativos foram citados:

- A necessidade constante da manutenção de uma articulação internacional;
- A não geração de sustentabilidade financeira por parte das atividades, colaborando apenas como um complemento econômico;
- A necessidade de profissionais extremamente capacitados para os serviços de consultoria;
- A incerteza do retorno financeiro, mesmo depois de tempo e intelecto dedicados à montagem de uma proposta de serviço.

Quanto à importância da geração de recursos próprios no papel da sustentabilidade financeira da ONG, foi colocado que:

Apesar de ser importante, porque incentiva a criatividade e a participação na vida da organização, devemos admitir que não é meio de sustentabilidade. Só pode contribuir com a manutenção da estrutura, mas com percentual mínimo. Deve-se cuidar em equilibrar o investimento (horas de trabalho, custo, etc) com o retorno efetivo. Contudo, apesar de não ser uma alternativa concreta de sustentabilidade financeira, é sim uma alternativa de sustentabilidade institucional (legitimidade, reconhecimento, etc) assim como permite desenvolver mais profissionalização e experiência dos participantes (Patrick Oliveira, coordenador geral da Vida Brasil – CE).

Foi colocada pelo gestor a importância da geração de recursos próprios no âmbito criativo e participativo da ONG, sendo posta como uma alternativa de sustentabilidade institucional, importante para seu reconhecimento e legitimidade perante a sociedade e como relevante no desenvolvimento profissional dos colaboradores. Contudo, a geração de recursos próprios não é reconhecida como um meio de sustentabilidade financeira, tendo uma representatividade mínima na manutenção da estrutura da ONG.

5 Considerações finais

A pesquisa buscou investigar as novas alternativas desenvolvidas pelas ONGs cearenses para o financiamento de seus projetos sociais. Para que se pudesse alcançar tal objetivo, foram pesquisadas duas ONGs de Fortaleza, que geram recursos próprios através do desenvolvimento de atividades comerciais.

As ONGs pesquisadas foram o Instituto Atlantida, com 12 anos de existência, fundada com o intuito de desenvolver projetos ambientais sustentáveis em toda zona oceânica do Nordeste brasileiro e que tem como atividades geradoras de recursos próprios a venda de equipamentos de mergulho e a prestação de serviço envolvendo o turismo aquático; e a Vida-Brasil/CE, que há 16 anos atua na área de segurança alimentar e nutricional, luta pelos direitos de pessoas com deficiência e apoia outras organizações sociais em seu desenvolvimento institucional e organizacional. A ONG tem como atividade geradora de recursos, a venda de publicações próprias e a prestação de serviços de consultoria.

O surgimento das atividades geradoras de recursos próprios ocorreu por meio de um fator semelhante nas duas organizações: a percepção de uma oportunidade de mercado. No Instituto Atlantida, desde o início do projeto a prestação de serviço fez parte de sua fonte de recursos. Um dos motivos foi o aproveitamento dos equipamentos já utilizados nas atividades fins da ONG, tanto esta como a prestação de serviço envolve a prática do mergulho. Outro ponto é a percepção desde o início da escassez de profissionais nessa atividade, ou seja, percebeu-se uma oportunidade de mercado intimamente ligada às práticas ambientais da organização.

Na Vida Brasil-CE a principal atividade geradora de recursos, voltadas à serviços de consultoria surgiu a partir da demanda de um parceiro francês e percebeu-se que existia uma carência em outros países de profissionais com conhecimentos na área social, apesar da grande demanda. A partir dessa percepção, passou-se a aproveitar todo o potencial dos profissionais da organização em prol de projetos sociais nacionais e internacionais, sendo a atividade diretamente relacionada às atividades fins da ONG, que visa por meio da educação e da participação meios de inclusão dos menos favorecidos.

A representatividade financeira da geração de recursos próprios para as duas organizações é diferente, enquanto que no Instituto Atlantida a atividade em alguns momentos chega a ser a principal financiadora dos projetos, na Vida Brasil tem um impacto mínimo no aspecto financeiro, sendo maior na capacitação dos colaboradores quanto a experiências adquiridas.

A demanda de mercado pela atividade é um dos pontos a serem elencados quanto a essa diferença de representatividade financeira entre as atividades geradoras de recursos nas ONGs estudadas. Atividades relacionadas a mergulho no Ceará são escassas, principalmente devido a falta de profissionais qualificados. A Atlantida tem o conhecimento prático da atividade e os profissionais capacitados, a valorização e a procura pelo serviço prestado é significativo e isso se reflete no retorno financeiro gerado em prol da manutenção dos projetos ambientais. Já a demanda dos serviços de consultoria no Brasil é enorme, mas convive com a abundância de profissionais sociais qualificados. O foco principal da Vida Brasil passou a ser

a consultoria internacional, mas esta possui uma necessidade constante de articulação no mesmo nível.

No caso do Instituto Atlantida a atividade foi implementada e bem sucedida, na Vida Brasil o retorno é mínimo, mas tendo como foco o papel econômico, no âmbito do desenvolvimento da capacitação dos colaboradores foi fundamental. Um dos pontos a se considerar quanto ao empreendimento do Instituto Atlantida ter sido bem sucedido economicamente é o fato do serviço a ser oferecido estar ligado a uma forte demanda do mercado cearense.

A partir do grau de importância diferenciado das atividades geradoras de recursos financeiros próprios das duas organizações, pode-se indicar a necessidade da continuidade da pesquisa em um maior número de organizações com o intuito de verificar a relação entre a atividade geradora de recursos e a demanda do mercado e a identificação das diferenças e dos impactos das que se relacionam ou não as atividades sociais fins da organização. Além disso, há um destaque entre as entrevistadas quanto a maior representatividade da prestação de serviço em detrimento da venda de produtos, outro ponto a ser investigado em pesquisas futuras.

6 Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **ONGs no Brasil: perfil e catálogo das associadas à ABONG 2002**. São Paulo: ABONG, 2002.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MACKISEY E CIA. INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis**. São Paulo: Petrópolis, 2001.

DEES, G. J. “The meaning of “social entrepreneurship”. Disponível em: <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2012.

DINIZ, João Helder A. S.; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. Organizações Não-Governamentais e Gestão Estratégica: desfiguração de seu caráter institucional original. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD: 2002.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

DUPREE, A. S.; WINDER, D. Gerando receitas Através de Produtos e da Prestação de Serviços. In: SYNERGOS INSTITUTE (Org.). **Criação de fundações, guia prático: um guia para profissionais com base em experiências na África, Ásia e América Latina**. New York: The Synergos Institute, 2000. Cap. 4, p. 273-281.

FALCONE, T.; Osborne, S. **Entrepreneurship: a diverse concept in a diverse world**. Indiana: University of Pennsylvania, 2005.

FIEGE, Hans-Jurgen. ONGs no Ceará – quem são, o que fazem, quais são os seus desafios? (origens, perfil institucional e campos de atuação). In: FIEGE, Hans-Jurgen. (org.) **ONGs no Brasil: perfil de um mundo em mudança**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.

GRUPO DE ESTUDO DO TERCEIRO SETOR. **Captação de recursos: da teoria a prática**. São Paulo: GETS, 2002. 113p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57–63, mar./abr. 1995.

GOHN, M. G. **Teoria dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos**. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

_____. **Os Sem-Terra, ONGs e Cidadania**. São Paulo: Cortez, 2003.

IÓRIO, C. **Mobilização de recursos: algumas ideias para o debate**. P. 1-4, 2004. Disponível em: <<http://www.lead.org.br/article/view/198/1/155>>. Acesso em: 06 jun. 2012.

JOHNSON, S. Young social entrepreneurs in Canada. Disponível em: <<http://www.bus.ualberta.ca/ccse/Publications>>. Acesso em: 04 jun. 2012.

LANDIM, L. Múltiplas identidades das ONGs. In: FIEGE, Hans-Jurgen. (org.) **ONGs no Brasil: perfil de um mundo em mudança**. Fortaleza: Konrad Adenauer, 2003.

MATTOS, P.; LINCOLN, C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Adm. Pública**, v. 39, n. 4, p. 823-847, jul./ago. 2005.

NASSIF, V.M.J. et. al. Empreendedorismo: área em evolução? Uma revisão dos estudos e artigos publicados entre 200 e 2008. **Revista de administração e inovação**, v. 7, n. 1, p. 175-192, jan./mar. 2010.

NETO, F. P. M.; FROES, C. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

OLIVEIRA JUNIOR, C. A. **Organizações não governamentais: ONGs como espaço de investimento profissional**. 2006, 215 f. Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, 2006.

PAZ, R. D. O. **Organizações Não Governamentais: um debate sobre a identidade política das associadas à ABONG**. Cadernos Abong. São Paulo: Abong, n. 33, jun. 2005.

ROESCH, S. Gestão de ONGs: rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. p. 15.

ROPER, J.; CHENEY, G. Leadership, learning and human resource management: the meaning of social entrepreneurship today. **Corporate Governance**, Malden, v. 5, n. 3, p. 95-104, 2005.

SCHERER, W. I. ONGs na América Latina: trajetória e perfil. In: VIOLA, E.; LEIS, H.; VIEIRA, P. F. **Meio Ambiente, desenvolvimento e cidadania: desafios para as Ciências Sociais**. Florianópolis: UFSC; São Paulo: Cortez, 1995. p. 161-180.

SILVA, A. V. **Como empreendedores sociais constroem e mantêm a sustentabilidade de seus empreendimentos**. 112f. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

TUDE, J. M. **Geração de recursos próprios**: uma análise dos seus efeitos na sustentação de ONGs. 2007. 222f. Dissertação de Mestrado – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2007.

_____; RODRIGUES, G.K.M. Empreendimentos de geração de recursos em ONGs: uma análise sobre seus efeitos na sustentabilidade de ONGs baianas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.