

Empreendedorismo Social e Sustentabilidade Econômica em ONGs

CRISTIANE MARIA OLIVEIRA MENDONÇA

Faculdade Integrada da Grande Fortaleza
cris.adm.ufc@gmail.com

ANDERSON DE SOUSA VERÇOSA

UFC
andersonvercosa@outlook.com

SERAFIM FIRMO DE SOUZA FERRAZ

Universidade Federal do Ceará
sfsf@uol.com.br

Área temática: Empreendedorismo Social

Título: Empreendedorismo Social e Sustentabilidade Econômica em ONGs

Resumo

Este artigo tem o objetivo de expor as atividades empreendedoras desenvolvidas pelas ONGs em prol de sua sustentabilidade econômica. A abordagem de organizações empreendedoras sem fins lucrativos compôs a sustentação teórica da pesquisa. Um estudo de múltiplos casos qualitativo-descritivo foi desenvolvido em quatro ONGs: EDISCA, Instituto Palmas, Instituto Atlântida e Associação Acolher. Por meio de entrevistas semi-estruturadas seguidas da análise do conteúdo, verificou-se que o critério mercantil de sustentabilidade econômica (geração de recursos) tem sido considerado pelas ONGs a principal fonte de recursos financeiros sendo implantadas, pelas quatro ONGs, atividades comerciais entre 2012-2014 e estas diretamente relacionadas à missão organizacional. O critério não mercantil (captação de recursos) que por décadas, predominantemente, sustentou financeiramente estas organizações está sendo posto em segundo plano e o critério não monetário (voluntariado) tem ganhado ainda mais força por meio da utilização das mídias sociais, especialmente do *facebook*.

Abstract

This article aims to expose the entrepreneurial activities developed by NGOs in favor of their economic sustainability. The approach of entrepreneurial non-profit organizations was used to compose the theoretical support of this research. A study of multiples qualitative-descriptive cases was developed in four NGOs: EDISCA, Instituto Palmas, Instituto Atlântida and Associação Acolher. Through semi-structured interviews followed by the content analysis, it was found that the commercial criteria of economic sustainability (resource generation) has been considered by NGOs as the main source of financial resources, pointed by the fact that all of the four NGOs have implemented commercial activities between 2012 -2014, being those directly related to their organizational mission. The non-market criteria (fundraising) that for decades, predominantly, has supported financially these organizations is being put in the background and the non-monetary criteria (volunteering) has been gaining even more power through the use of social media, especially *facebook*.

Palavras-chave: empreendedorismo social; organizações não governamentais (ONGs); sustentabilidade econômica.

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade econômica tem sido vista como um grande desafio para empresas e governos por envolver a busca de práticas econômicas, financeiras e administrativas desenvolvidas no presente, que influenciem positivamente a capacidade de manutenção das gerações futuras (Barbieri & Cajazeira, 2012). Este desafio se estende também às organizações sem fins lucrativos, como as ONGs, envolvendo a busca da continuidade de sua missão social, mas por meio do aumento da capacidade de gerar recursos financeiros necessários a sua manutenção (Mendonça & Araújo, 2011).

Quando se trata de sustentabilidade em ONGs, várias abordagens e dimensões podem ser observadas. Contudo, a sustentabilidade referente à dimensão econômica foi, e continua sendo hoje, um dos grandes desafios, não só para as ONGs, mas para todas as organizações sem fins lucrativos (Armani, 2013; Zape, 2007; Salomon, 2005; Szazi, 2006; Furuta, 2003; Andrade, 2002).

A sustentabilidade econômica em ONGs se refere à capacidade da organização se financiar e gerar resultados financeiros, podendo ser definida como a combinação de sua capacidade em obter receitas próprias, com a de acessar fontes de financiamento públicas, privadas e não governamentais, tanto nacionais como internacionais (Mendonça & Araújo, 2011; Armani, 2002).

Esta dimensão da sustentabilidade em ONGs é composta por três critérios: mercantil, não mercantil e não monetário, que envolvem, respectivamente, a geração de recursos, captação de recursos e voluntariado, ou seja, abrange recursos financeiros e não financeiros. (Santos, 2007; Tude, 2007).

Os desafios das ONGs quanto à dimensão econômica, envolvem aspectos como o fato de por décadas, seu modelo de financiamento ser fundamentado, quase que exclusivamente, no recebimento de doações originadas de indivíduos e/ou organizações e mais, recentemente, o comprometimento de sua imagem por meio da ligação com escândalos envolvendo desvio de verbas. Armani (2013) coloca que se criou uma desconfiança das ONGs e isto impacta na sua imagem pública e legitimidade, prejudicando seus movimentos de mobilizar parcerias e recursos (Tude, 2007; Lopes, 2006; ABONG, 2002).

A cada dia se torna mais difícil manter em funcionamento organizações desta natureza, pois as doações e os financiamentos estão cada vez mais escassos, tanto entre as fontes nacionais, como internacionais. Além disso, “[...] há um número maior de instituições pleiteando os mesmos recursos o que gerou uma espécie de ‘concorrência’ na área social” (Zape, 2007, p. 4).

Diante desse contexto, o empreendedorismo social propõe as organizações sem fins lucrativos a geração de recursos por meio da adoção de atividades comerciais em prol do desenvolvimento de sua sustentabilidade (Mair, 2011). Propõe a superação da escassez de recursos por meio do reconhecimento e exploração de novas oportunidades, que podem surgir por meio da aplicação de práticas de negócios que possibilitem sua operacionalidade financeira (Abu-Saifam, 2012; Peredo & McLean, 2006; Dees & Anderson, 2003, Reis, 1999).

De acordo com a ABONG (2010) é na região nordeste que se encontram as ONGs com maiores problemas quanto à obtenção de recursos financeiros, sendo necessário então investigar como as ONGs, pertencentes a esta região, tem desenvolvido sua sustentabilidade na esfera econômica. Diante disto, a pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: Como as ONGs cearenses tem desenvolvido sua sustentabilidade econômica por meio do empreendedorismo social? Para responder a esta pergunta, o artigo tem como objetivo geral expor as atividades empreendedoras desenvolvidas pelas ONGs em prol de sua sustentabilidade econômica, nos âmbitos mercantil, não mercantil e não monetário.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As organizações socialmente empreendedoras podem ser definidas como “[...] organizações sem fins lucrativos que estabelecem atividades geradoras de renda, a fim de sobreviver financeiramente e tornar-se mais independente de doações e subvenções que recebe” (Bacq & Janssen, 2011, p. 386).

O empreendedorismo pode ser visto sob diversas óticas. Dentre estas a mais conhecida é a do empreendedorismo empresarial que envolve a identificação de uma oportunidade e, posteriormente, a criação de um negócio que gere capitalização (Dornelas, 2008). Segundo Melo Neto & Froes (2002, p. 6), este trata 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 voltados para fins lucrativos, só que a atividade econômica geradora é diferenciada e/ou inovadora.

No entanto, o ES é uma corrente que vem ganhando destaque e visibilidade, especialmente, em meio as organizações sem fins lucrativos, devido sua contribuição no cumprimento da missão social destas organizações que perpassa pelo desenvolvimento de sua própria sustentabilidade, tendo como uma de suas bases a identificação e exploração de novas oportunidades de obtenção de recursos (Austin, Stevenson & Wei-Skillem, 2012; Dancin, Dancin & Matear, 2010).

De acordo com Mair (2011, p. 16) o ES “significa coisas diferentes para pessoas diferentes. Isto também significa coisas diferentes para pessoas em lugares diferentes” e dentre seus significados e abordagens está a das “[...] organizações sem fins lucrativos que adotam estratégias comerciais [...]”, isto em prol de sua sustentabilidade econômica.

O estudo em questão trata da abordagem das Organizações Empreendedoras sem Fins Lucrativos, ou seja, das organizações sem fins lucrativos que adotam estratégias comerciais em prol do desenvolvimento de sua sustentabilidade econômica. Estas aplicam práticas de negócios com o intuito de permitir sua operacionalidade financeira e, conseqüentemente, a continuidade de sua missão (Mair, 2011; Peredo e McLean, 2006; Dees & Anderson, 2003; Reis, 1999).

Segundo Tenório (2006, p. 11) as ONGs são “[...] organizações sem fins lucrativos, autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado”. São caracterizadas como orientadas para a ação, flexíveis, inovadoras, rápidas e que mantem uma proximidade única com as comunidades carentes locais. Contudo, é acrescentado a isso o fato de que se por um lado beneficiam a sociedade como um todo com seus projetos e programas sociais, por outro sofrem com as dificuldades em sustentá-los financeiramente (Tachizawa, 2012; Tude, 2007; Fernandes, 2005).

A falta de recursos tem levado muitas ONGs a sofrerem um processo de descontinuidade em suas atividades, com quebra de compromissos com o público-alvo e as comunidades beneficiadas. Essa dificuldade em obter recursos se deve, em parte, ao fato de por décadas, o modelo de financiamento das ONGs ser fundamentado, quase que exclusivamente, no recebimento de doações originadas de indivíduos ou organizações (Tude, 2007; Lopes, 2006; ABONG, 2002).

Outro ponto, constantemente, discutido atualmente quando se trata de recursos financeiros em ONGs, se refere a escândalos quanto ao desvio de verbas. Armani (2013) coloca que se criou uma desconfiança das ONGs e isto impacta na sua imagem pública e legitimidade, prejudicando seus movimentos de mobilizar parcerias e recursos.

Diante desse contexto de instabilidade, as ONGs perceberam a urgência de buscar novas alternativas para dar continuidade as suas atividades e ações; e de forma duradoura.

Houve a necessidade destas organizações praticamente se reinventarem (Armani, 2008). O desenvolvimento da sustentabilidade nas ONGs se tornou, então, essencial para a prática da sua missão e para garantir o impacto social necessário para a melhoria da qualidade de vida coletiva. Por se tratarem de organizações com a finalidade de promover uma sociedade sustentável, devem primar pela sua própria sustentabilidade e, conseqüentemente, pelo alcance dos objetivos da causa defendida (Pereira & Schmitt, 2006).

Segundo Tude (2007, p. 113) a sustentabilidade em ONGs é “[...] um fenômeno multidimensional, vinculado às ações da organização, em particular, e do seu conjunto (ONGs organizadas), que permite à ONG e aos seus trabalhos sociopolíticos sobreviverem e se fortalecerem com o passar do tempo”. Para Araújo, Melo & Shommer (2005, p. 3) a sustentabilidade em ONGs pode ser definida como “[...] a capacidade de ser um empreendimento sustentável, que se pode manter mais ou menos constante ou estável, por um longo período, sendo tal estabilidade em termos institucionais, técnicos, políticos e financeiros”.

Segundo Mendonça e Araújo (2011), prioritariamente, a sustentabilidade em ONGs surgiu ligada ao aspecto econômico, em particular, a capacidade de uma organização se financiar e gerar resultados financeiros. Para os autores, isto, certamente, influenciou a forma como as ONGs passaram a se relacionar com o conceito de sustentabilidade. Tude (2007) coloca que as ONGs, provavelmente, devem ter sido influenciadas pela tradicional visão de sustentabilidade utilizada pelas organizações empresariais, ligada à capacidade de obterem resultados financeiros positivos.

Essa influência pode ter ocorrido porque “[...] os recursos econômicos possuem um significado próprio para as ONGs, não podendo ser utilizados para mensurar seu desempenho, mas, ainda assim, são fundamentais para a sua manutenção e desenvolvimento de suas atividades” (Tude, 2007, p. 113). Segundo Andrade (2002, p. 53) “[...] ao invés de um fim em si mesmo, como nas organizações mercantis, o dinheiro é um meio para a realização dos reais objetivos das ONGs”.

É devido a sua importância para a continuidade das ações e projetos sociais desenvolvidos, que vários autores reconhecem os recursos econômicos como fundamentais à sustentabilidade das ONGs (Mendonça & Araújo, 2011; Tude, 2007; Zape, 2007; Prata, 2006; Franco; Pereira & Sartori, 2003).

Para Zape (2007) a falta de sustentabilidade econômica, além de gerar a dependência financeira de muitas ONGs, pondo em risco a continuidade dos trabalhos desenvolvidos, ocasiona um ônus para toda a sociedade, uma vez que o percentual de atendidos é reduzido, assim como o tempo de atendimento e de permanência no local, colocando em risco o programa social desenvolvido.

Torna-se, então, fundamental para a sobrevivência destas organizações o desenvolvimento de atividades e ações ligadas à obtenção de recursos que englobem os critérios mercantil, não mercantil e não monetário que caracterizam a dimensão econômica de sustentabilidade em ONGs.

Santos (2007) e Tude (2007) distinguem esses três critérios:

- Critério mercantil: baseia-se nas relações estabelecidas com o mercado. É englobado neste item os produtos e serviços comercializados pela ONG e os recursos advindos das comercializações.
- Critério não mercantil: é monetário. Envolve financiamentos a projetos, doações recebidas e o montante de recursos financeiros provenientes de cada um destes.
- Critério não monetário: Envolve o número de voluntários atuando na ONG, serviços e apoios técnicos realizados, gratuitamente, por indivíduos, empresas e organizações; e os bens materiais recebidos.

A partir desta distinção, pode-se perceber que os critérios da dimensão econômica da sustentabilidade em ONGs, envolvem, respectivamente, a geração de recursos, a captação de recursos e o voluntariado.

A geração de recursos próprios é uma estratégia que tem ganhado popularidade em meio as ONGs ocorrendo por meio de “[...] atividades comerciais, que incluem a venda de produtos e serviços, relacionados ou não a missão da organização”. Contudo, “[...] as estratégias comerciais de muitas ONGs têm sido pouco estudadas e mereciam mais atenção dos pesquisadores” (Mendonça, 2011, p. 119). Apesar disto, é uma estratégia que tem ganhado popularidade em meio as ONGs, como alternativa ao combate à dependência de recursos oriundos de terceiros (Mendonça & Araújo, 2011; Tude, 2007).

Sobre a importância das atividades geradoras de recursos próprios para as ONGs, Tude (2007, p. 87) coloca que “no geral, tais atividades são tidas como uma estratégia tão importante para as ONGs que são consideradas como responsáveis pela sua sustentabilidade, auto-sustentabilidade ou auto sustentação”.

Quanto ao desenvolvimento de práticas ligadas a geração de recursos próprios, é importante ressaltar que estas não são recentes, desde a década de 1950 as ONGs desenvolvem atividades como quermesse de bairro, gincanas, venda de convites, oficinas terapêuticas de produção (carpintarias, marcenarias, tecelagens, etc), entre outros. A diferença é que, atualmente, é percebido o desenvolvimento de atividades cada vez mais complexas e com resultados mais expressivos (Tude & Rodrigues, 2008; Araújo, 2003).

Já a captação de recursos trata do esforço das ONGs em conquistar os possíveis financiadores de suas atividades, podendo envolver a elaboração e submissão de projetos e a realização de campanhas que estimulem os diversos grupos da sociedade a doarem (Tude, 2007). A forma de captar recursos está, particularmente, ligada a cada organização. Faz parte de sua estratégia de atuação, então, o que funciona para algumas pode não funcionar para outras (Próspero, 2005).

Larroudé (2004, p. 81) quanto ao papel da captação de recursos na sustentabilidade das ONGs, coloca que “[...] trata-se efetivamente de uma função essencial à continuidade de suas atividades e, portanto, ao cumprimento de suas missões”. Contudo, este elemento caracterizador do critério não mercantil representa um dos maiores desafios enfrentado pelas organizações sem fins lucrativos na atualidade. Com a crescente escassez de recursos e o aumento da competitividade para obter fundos, estas organizações se veem, cada vez mais, obrigadas a aprimorar e inovar em suas formas de captação (Tachizawa, 2012).

No Brasil, o trabalho voluntário vem crescendo, consideravelmente, devido a fatores como a conscientização e informação da população quanto à importância do bem-estar coletivo e a um maior incentivo por parte de empresas que aderiram ao conceito de responsabilidade social corporativa (Rotta, 2009).

Nas ONGs, o nível de participação voluntária é significativo, sendo este um aspecto considerado fundamental à continuidade e independência desse tipo de organização. Não é à toa, que em países como os Estados Unidos as ONGs são chamadas de “organizações voluntárias” (Fernandes, 2005; Salomon, 2005).

Segundo definição das Nações Unidas (ONU) “o voluntário é o jovem ou adulto que, devido a seu interesse pessoal e seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividade, organizadas ou não, de bem estar social ou outros campos” (Coelho, 2002, p. 69).

Para Camargos (2008, p. 65), o voluntariado é um dos instrumentos mais importantes para a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos, pois permite que estas “[...] consigam manter a prestação de serviços, independente, do volume de arrecadação de recursos”.

O ES propõe as organizações sem fins lucrativos o “[...] reconhecimento de desafios como oportunidades que podem ser exploradas de forma rentável e sustentável” (Abdu & Johansson, 2009, p.1). Estes desafios para as ONGs estão ligados à busca por diversificar e inovar os meios de obtenção de recursos tanto no âmbito do critério mercantil, como do não mercantil e não monetário e para atingir o objetivo proposto neste artigo são apresentadas as atividades empreendedoras desenvolvidas pelas ONGs cearenses, envoltas nos diferentes critérios de sustentabilidade econômica, como forma de garantir a continuidade da organização e, conseqüentemente, de suas atividades e ações sociais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste estudo, optou-se pela pesquisa qualitativa descritiva, desenvolvida por meio de estudo de múltiplos casos, que segundo Yin (2010) apresenta uma série de benefícios analíticos, como a possibilidade de replicação direta, conclusões analíticas mais representativas e a oportunidade da exposição de situações contrastantes.

A pesquisa qualitativa é indicada para o estudo de fenômenos que ainda estão sendo explorados, passam por constantes transformações ou que abrangem muitos elementos ou partes. Esta permite que o pesquisador seja provido do conhecimento profundo e detalhado necessário ao entendimento do contexto intrínseco ao objeto estudado (Creswell, 2007). De fato, esta pesquisa tem como foco principal o ES, um tema abrangente e diverso, onde se buscou explorar sua influência no desenvolvimento da sustentabilidade econômica das ONGs.

A característica descritiva foi adotada tendo como foco as atividades empreendedoras desenvolvidas pelas ONGs. A descrição foi realizada com base na dimensão econômica de sustentabilidade das ONGs, que envolve os critérios mercantil, não mercantil e não monetário, conforme exposto no referencial teórico. Estes nortearam o desenvolvimento das entrevistas, tendo como base um roteiro previamente estabelecido.

Devido à identificação de atividades mobilizadoras de recursos inovadoras, pela importância social local e pela disponibilidade das organizações em mostrar publicamente sua história, foram desenvolvidos estudos de casos em quatro ONGs cearenses: EDISCA, Instituto Palmas, Instituto Atlântida e Associação Acolher.

Foram realizadas 9 entrevistas, totalizando 16 horas de gravação. Estas ocorreram com os principais atores das organizações, participantes ativos da implantação e desenvolvimento das atividades relacionadas à obtenção de recursos. Foram entrevistados diretores e coordenadores gerais, além de um coordenador de crédito e inovação. Foi empreendida uma triangulação de dados por meio de observação não participante permitindo um contato com a realidade da organização sem interferência direta.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Atividades empreendedoras

4.1.1 EDISCA - Escola de Dança e Integração Social para Crianças e Adolescentes

A EDISCA é detentora de diversos prêmios e reconhecimentos por seu trabalho com crianças e adolescentes. Dentre os mais recentes estão o Prêmio Brasil Social 2010 - categoria Arte e Cultura e o Prêmio Perfil Gestor 2010 na categoria Responsabilidade Socioambiental. Diante disto, muitos não imaginam que a ONG, desde 2011, tem enfrentado sérios problemas financeiros não tendo condições de manter todas as atividades normalmente desenvolvidas. O orçamento anual da escola é de R\$ 1,2 milhão, tendo como despesas principais transporte, alimentação e pessoal.

Pela primeira vez na história da organização, em 2012, funcionários tiveram que ser dispensados, alunos tiveram que ser desligados e atividades foram cortadas para diminuir os gastos. Reportagens e notícias vinculadas a ONG, expostas entre os anos de 2012-2013, alertavam sobre sua difícil condição financeira. Desde então, várias tentativas para gerar recursos próprios foram implementadas, algumas sem alcançar êxito. Dentre elas, a abertura de um *Call Center* e a criação da grife Arte & Atitude. As tentativas não deram certo, pois os negócios requeriam um investimento financeiro muito alto.

A EDISCA, desde sua fundação, trabalha com a venda de espetáculos. Contudo, devido ao alto custo de contratação do espetáculo, este ocorria muitas vezes apenas uma vez por mês. Até 2012, para se contratar um balé da EDISCA o contratante teria que desembolsar no mínimo R\$ 5.000,00 fora a montagem de toda a estrutura do espetáculo. Devido a grande necessidade de recursos da ONG pensou-se em como tornar os espetáculos mais acessíveis sem, contudo, perder a qualidade.

Reformulou-se os espetáculos adequando-os ao formato de congressos, eventos, festas e espaços limitados como shoppings. Para determinados balés, como Duas Estações, com cenário assinado por Dantas Suassuna, filho de Ariano Suassuna, foram retirados os diversos quilos de areia e o tempo do espetáculo e os bailarinos foram reduzidos à metade. O mesmo aconteceu com o Sagrado que envolvia cascatas de água. A reformulação ocorreu desde a estrutura cenográfica à realocação de dançarinos. De no mínimo R\$ 5.000,00 o valor passou para o máximo de R\$ 3.000,00. O aumento no número de contratações, por mês em 2013-2014, dobrou e algumas vezes triplicou.

Houve também, para que isso acontecesse, uma intensificação na divulgação dos espetáculos e a comunicação sobre seus novos formatos. Foram feitos contatos com uma empresa cearense responsável por todo mapeamento de eventos e colocou-se os balés a disposição. Além disso, a ONG designou uma colaboradora, produtora artística responsável por captar novos contratos.

Ainda em 2012, outra oportunidade de gerar recursos foi identificada e aproveitada pela ONG apesar da grande reluta dos gestores: a disponibilização da estrutura física para locação. A ONG conta, dentre outros espaços, com uma sala de dança e um teatro que estão em conformidade os padrões básicos exigidos. Devido à carência de espaços de dança adequados para ensaio em Fortaleza/CE, a locação tem sido constante, havendo agenda lotada para semestres completos.

Quanto à captação de recursos, a ONG tem se utilizado, intensamente, da Lei Rouanet, uma política de incentivos fiscais que possibilita as empresa e cidadãos aplicarem uma parte do imposto de renda devido em ações culturais. Segundo o Relatório de Auditoria (2011-2012), 10 empresas e de 16 pessoas físicas se utilizaram da Lei Rouanet para colaborar com o trabalho da EDISCA. Outra opção utilizada pela ONG é a divulgação e conscientização junto a empresas e indivíduos, quanto à utilização do Fundo Municipal da Criança e do Adolescente (FMCA), (Lei Federal nº 8.069/90 e Lei Municipal 7. 235/92). Por meio dele as pessoas física ou jurídica têm direito de descontar do imposto de renda calculado, parte das contribuições feitas a projetos sociais e culturais previamente aprovados nos termos desses dispositivos legais.

A EDISCA também estimula as empresas comerciais a se utilizar do Mecenato Estadual do Ceará, incentivo especial que envolve a renúncia fiscal por parte do Estado, como meio de incentivar a cultura. A lei 13.811/2006 permite que empresas contribuintes do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) apliquem até 2% do valor devido em projetos culturais aprovados pela Secretaria de Cultura do Estado do Ceará – SECULT. É facilmente percebido nos espaços da ONG e em seus diversos materiais de divulgação um grande incentivo a esses tipos de contribuição financeira, alertando sempre

para as razões de se utilizar os mecanismos de incentivo fiscal para investimento em projetos sociais.

O site institucional da ONG também é utilizado para arrecadar doações. Com o título: “AJUDE A MANTER O NOSSO PROJETO DE FELICIDADE”, a organização expõe os meios como indivíduos e empresas podem fazer doações não dedutíveis do imposto de renda.

Em 2013 foi criado o AME - Amigos da EDISCA que funciona como um grupo de captação de recursos e articulação política. Quando se tem algum entrave com a entrada de recursos, por motivos burocráticos, por exemplo, o grupo se reúne, verifica que tipo de problema está atrasando o recebimento dos valores e de diversas maneiras busca-se uma solução. Para viabilizar as ideias do grupo e manter contato direto com seus integrantes a ONG instituiu um grupo interno específico.

Dentre algumas ações específicas da AME está a organização de reuniões e seminários voltados para convidados que de alguma forma podem colaborar com a ONG. Nesses encontros os participantes são estimulados a contribuir por meio de ideias e informações que possam indicar novas oportunidades de obtenção de recursos. Como exemplo de resultado prático destes encontros está a realização do 1º bazar da EDISCA (dez/2013). Nele foram colocadas a disposição do público peças de roupas a preços acessíveis e ligadas a grandes marcas do mercado da moda doadas por cerca de 14 empresas cearenses. A exposição das peças ocorreu no próprio teatro da EDISCA.

Quanto ao voluntariado, a ONG conta com este trabalho desde sua abertura. Um meio tradicional utilizado pela ONG para fazer conhecer seu trabalho e captar voluntários é a abertura dos espaços da escola para desenvolvimento de atividades acadêmicas. Todas as terças-feiras a ONG reserva para receber estudantes universitários em desenvolvimento de pesquisas.

Contudo, desde 2013, o principal meio de captar voluntários é por meio do *facebook*. Após ter sido necessário desligar uma estagiária remunerada por falta de condições de pagamento e ser preciso substituí-la por um voluntário, a organização foi surpreendida por vinte pessoas disponíveis para apenas uma vaga de voluntário após postar um vídeo fazendo a chamada. A ONG, diariamente, posta informações sobre as atividades desenvolvidas, tendo duas pessoas responsáveis pela interação com o público.

4.1.2 Instituto Palmas de Desenvolvimento e Socioeconomia Solidária

A ONG tem como principal fonte geradora de recursos a prestação de serviços como correspondente bancário por meio do Banco Palmas. O retorno financeiro dessa operação é utilizado para capitalizar a carteira do banco, ampliar os fundos de empréstimo e pagar as despesas da organização. Todas as atividades desenvolvidas no Banco Palmas tem um retorno financeiro e cada uma delas gera o retorno suficiente para manter a operação. Os outros meios envolvem a venda de publicações, a ministração de palestras e serviços de consultoria. Todos estes tem o objetivo principal de divulgar as experiências dos bancos comunitários no Brasil, envolvendo temas como: implantação de bancos, economia solidária, desenvolvimento, empoderamento, articulação, mobilização de comunidades e microfinanças.

Os serviços de consultoria prestados, já há algum tempo, estão relacionados à implantação de bancos comunitários em todo Brasil. Um dos seus mais recentes desafios envolveu a abertura de dois bancos comunitários no Rio de Janeiro. No entanto, não se havia pensado ainda em uma prestação de serviço que envolvesse o diagnóstico da carteira, planejamento e estudos de sustentabilidade dos bancos comunitários em funcionamento, mas pela primeira vez, em 2014, o instituto está fazendo uma consultoria remunerada.

Segundo o representante da organização, esta é uma capacidade adquirida recentemente. A ONG ainda está se acostumando a ser contratada para fornecer um diagnóstico e desenhar um plano de ação para outros bancos comunitários. A prestação desse serviço só é possível porque a ONG criou um sistema informatizado de gestão desenvolvido para o fornecimento do microcrédito, que lhes permite fazer um diagnóstico de maior profundidade e qualidade em bancos que precisam de reorganização.

Sem renunciar a busca por envolver, paralelamente, o benefício social e a geração de recursos próprios a organização, também em 2014, montou um laboratório de inovação e pesquisa em finanças solidárias (PalmasLab). Por meio desse projeto será fornecida a capacitação tecnológica para os jovens de comunidades carentes de forma que sejam capazes de desenvolver soluções de TI e com o amadurecimento das soluções encontradas, um meio de gerar recursos para a organização.

O PalmasLab é um projeto que tem o objetivo de desenvolver inovações em tecnologia da informação de forma a criar e melhorar os serviços financeiros dos bancos comunitários. Busca-se criar e desenvolver diferentes soluções de TI e outros tipos de software para, posteriormente, colocar essas soluções no mercado e gerar maior sustentabilidade financeira para a organização.

O curso, totalmente gratuito, oferecido a jovens carentes com idades entre 16 e 24 anos, é intitulado de Criação de Aplicativos e Soluções de TI (400 h/a). São, ao todo, 6 módulos envolvendo economia solidária, montagem de computadores, desenvolvimento de Web, HTML, C++ e PHP. Segundo representante da ONG “é necessário que exista o módulo de economia solidária porque queremos capacitar os jovens, não apenas para funcionarem em frente a um computador, mas para que se tornem cidadãos com capacidade política de argumentar, discutir e se organizar”.

Um dos primeiros resultados do PalmasLab é o PALMAP, uma tecnologia que permite fazer o mapeamento de produção e consumo de uma comunidade, via aplicativos de celular. O PALMAP tem gerado benefícios no trabalho do próprio Banco Palmas. Antes o mapeamento era feito primeiro no papel, depois em planilhas de excel e mesmo depois de aprimoramentos continuava sendo um processo muito longo com uma margem de erro muito alta, pois era muito manual. Com o PALMAP tudo é pelo celular. As informações chegam automaticamente, são executados os cálculos e se consegue expressar as informações eficientemente em um mapa. Ampliaram-se as soluções de distribuição, de filtros e do que fazer com as informações.

A venda do PALMAP teve início em 2014 e conta com a ajuda de estudantes da Universidade de Columbia - Nova York, que estão, gratuitamente, prestando um serviço de consultoria na área técnica, financeira e de marketing. Há uma estimativa inicial de que para se fazer um mapeamento de produção e consumo em comunidade com cerca de 400 empreendimentos e com uma média de 300 entrevistas de consumo, o valor cobrado seja em torno de R\$ 10.000,00.

Mesmo sem ter ainda como mostrar resultados concretos do projeto, o PalmasLab já foi reconhecido como uma das “Três Soluções mais inovadoras da América Latina e Caribe” pela plataforma NEXSO – soluções para do desenvolvimento, em setembro de 2013. O PalmasLab também participou do *Social Good Brasil* (2013), sendo apresentado como uma grande inovação que fornece aos mais carentes a oportunidade de criarem suas próprias ferramentas de geração de riqueza.

Quanto à captação de recursos a ONG não estabeleceu estratégias recentes. A participação em editais públicos ocorre normalmente, quando já se tem o conhecimento destes. Já existem projetos prontos que independente de terem sido aprovados ou não em outro momento, tenta-se por meio deles obter algum financiamento.

Sobre os motivos de não haver uma busca mais intensa desse tipo de recurso foi relatado a existência de muita burocracia, sendo caracterizado por processos demorados. Segundo relato muitas vezes se um projeto é aprovado e financiado por um ano e meio, o mesmo tempo se demorou anteriormente para tentar sua aprovação e isto gera uma desmotivação na tentativa de fazer com que um novo projeto seja aprovado pelos órgãos governamentais.

No entanto, existe uma relação mais continuada do Instituto Palmas com o governo, mas enquanto ações complementares. A instituição mantém uma parceria especial com a Secretaria Nacional de Economia Solidária - SENAES, um dos motivos é a secretaria ter sido criada tendo como um de seus principais interesses, o desenvolvimento de bancos comunitários.

Existem outros parceiros importantes como o Banco do Nordeste e a Caixa Econômica – ODM que colaboram com o desenvolvimento dos projetos. São financiamentos, normalmente, restritos, direcionados. Há ainda um aporte financeiro de organizações internacionais para o desenvolvimento de alguns trabalhos como o Projeto Elas e o PalmasLab, oriundas da Fundação *Halloran Philanthropies* e do Comitê Católico Contra a Fome – CCFD, da França.

Junto às empresas também não há o desenvolvimento de estratégias de captação, normalmente, as empresas tomam conhecimento do trabalho desenvolvido pela ONG, por meio de entrevistas, artigos e reportagens divulgadas internacionalmente e fazem doações a fundo perdido, mas estas não ocorrem com muita frequência. Quanto aos apoiadores individuais também não há estratégias específicas e não há nenhuma conta aberta para recebimento de doações dessa natureza. Foi relatado que há cerca de cinco anos não ocorre nenhuma doação pessoa física.

Para captar voluntários a ONG estabelece algumas parcerias com organizações estrangeiras, como a AIESEC uma associação internacional que possibilita o desenvolvimento pessoal e profissional de jovens estudantes através de programas de trabalho em equipe, liderança e intercâmbio. Esta fornece, há alguns anos, estudantes oriundos de diversas áreas como economistas, antropólogos, administradores e muitos engenheiros. Em 2013, foram recebidas duas alunos do mestrado do *Massachusetts Institute of Technology* - MIT.

A organização não se utiliza diretamente das redes sociais para atrair voluntários, pois as parcerias internacionais fazem com que toda demanda seja suprida, mas a ONG mantém uma grande rede de seguidores no *facebook*, cerca de 2.000 pessoas. Constantemente, é postado pelo Coordenador Geral do instituto, Joaquim Melo, as atividades e ações relevantes ocorridas no cotidiano da organização.

4.1.3 Instituto Atlântida

O trabalho ambiental desenvolvido pela ONG é caracterizado pela necessidade de constantes volumes financeiros, pois seu trabalho de preservação marinha requer diversos itens operacionais onerosos como embarcação, mergulhadores, equipamentos de mergulho, equipamentos de filmagem subaquática, equipamento de retirada de resíduo, equipamento de análise de solo submerso, entre outros.

A necessidade financeira mensal da organização se aproxima dos R\$ 40.000,00, nos seis primeiros meses do ano. Isto ocorre porque somente nesse período é possível desenvolver plenamente o trabalho ambiental da ONG, nos meses posteriores, devido às más condições climáticas do Nordeste brasileiro, somente atividades específicas podem ser realizadas.

A geração de recursos próprios é a principal fonte de financiamento da ONG, ocorrendo por meio da prestação de serviços de mergulho turístico (saídas de mergulho e batismo de mergulhadores), cursos de mergulho e pesquisas ambientais. A escolha dessas

atividades ocorreu devido à percepção de que havia uma carência em Fortaleza, de serviços envolvendo mergulhos voltados à preservação ambiental do Ceará e ao fato delas estarem diretamente ligadas à missão da ONG. Tanto os equipamentos como a capacitação do pessoal, necessários ao desenvolvimento das atividades, são os mesmos demandados para a realização dos projetos e ações de preservação ambiental da organização.

Como os serviços supracitados só podem ser desenvolvidos nos primeiros meses do ano, para solucionar este entrave a ONG passou a desenvolver atividades diferenciadas para cada semestre do ano. No primeiro semestre mergulho turístico, cursos de mergulho e pesquisas ambientais, no segundo semestre mergulho em açudes, venda de pacotes de viagens para o Caribe, englobando mergulho ilimitado, e serviços de pesca esportiva.

A colaboração financeira da geração de recursos próprios para a manutenção da ONG gira em torno de 60% durante o primeiro semestre do ano. No segundo semestre não é tão representativo. Diante disto, para colaborar com a manutenção financeira do Instituto Atlântida foram criadas duas empresas: a Propeller Fornecedores Navais (2012) e a Atlântida Serviços Marítimos (2013). A Atlântida Serviços Marítimos oferece serviços de mergulho profissional e manutenções subaquáticas em navios e plataformas de petróleo. A Propeller Fornecedores Navais serviços relacionados ao fornecimento de alimentação e produtos de necessidades básicas para navios mercantes.

A ONG está planejando outros meios de sustentar financeiramente sua missão. No decorrer de 2015, pretende elaborar documentários marítimos, seguindo o formato de programas de TV a cabo e buscar os benefícios gerados pela Lei do Bem de incentivo a inovação por meio da ministração de cursos de capacitação de pescadores no uso de tecnologias como o *Global Positioning System* (GPS), ajudando-os, entre outras utilidades, a identificar sua posição em mar e do uso de equipamentos específicos de oceanografia física que apenas a ONG e a Universidade Federal do Ceará (UFC) possuem na região Nordeste (mapeamento em 3D com *sid-scan sonar*, *sub botton profile*, ecobatímetro, etc).

A ONG, no momento, não recebe nenhum tipo de recurso público. Foi alegada uma grande dificuldade quanto à obtenção desse tipo de recurso quando se trata de projetos ligados à preservação ambiental marinha. O principal motivo exposto pela ONG quanto essa dificuldade é o fato destes atingirem diretamente os interesses de grandes empresários cearenses.

Um fato que chamou a atenção quanto à relação da ONG com o Governo do Estado do Ceará trata de uma parceria envolvendo o Parque Estadual Marinho da Pedra da Risca do Meio. A ONG sede para procedimentos de fiscalização a embarcação, os equipamentos de mergulho, equipe, mergulhadores, combustível, material de imagem subaquática e não recebem nada em troca. Nenhum tipo de ajuda de custo. Na verdade doam para o Estado, ao invés de receber.

O trabalho voluntário na ONG é predominante. A organização conta com 10 colaboradores diretos e 70 indiretos. Todos são voluntários que recebem apenas uma ajuda de custo de acordo com o projeto ao qual são inseridos. As principais áreas de formação do grupo são: biologia, veterinária, zootecnia e engenharia de pesca.

O principal meio de comunicação da ONG e de captação de voluntários é o *facebook*. Nele é exposta a necessidade de voluntários para execução de atividades da organização e a solicitação de envio de currículo. Até 2012, não havia nenhuma ação direcionada a captar voluntários, contava-se apenas com a colaboração de ex-alunos dos cursos de mergulho e com suas redes de relacionamento.

Na página estão adicionadas cerca de 4.000 pessoas. Em 2013, quando foi feita uma chamada quanto à necessidade de mergulhadores profissionais para fazer um estudo ambiental no Parque Estadual Marinho da Pedra da Risca do Meio foram enviados 12.600 currículos. A quantidade de pessoas alcançadas por meio desse tipo de rede social é tão grande que a ONG

tem dificuldade de fazer a seleção de currículos, sendo muitas vezes utilizado para selecionar o pessoal, o critério ligado à localização. Verifica-se onde o voluntário reside e sua maior proximidade do local onde o projeto vai ser desenvolvido.

4.1.4 Associação Acolher

No momento a organização não desenvolve nenhuma atividade geradora de recursos. Um dos motivos mencionados foi a mudança para uma nova sede em 2011-2012 e as constantes reformas ocorridas até o início de 2014. É importante ressaltar que estas reformas estão diretamente relacionadas a instalações e estruturas proposadamente formuladas para serem fontes geradoras de recursos.

Em 2013, a organização foi contemplada com a doação de mercadorias apreendidas pela Receita Federal. Foi organizado um bazar e a ONG arrecadou cerca de R\$ 275.000,00. Mesmo os fundadores estando assumindo as despesas mensais da organização e havendo diversos compromissos financeiros a serem cumpridos, decidiu-se por se investir o valor em algo que iria colaborar com a sustentabilidade financeira da ONG.

A decisão foi por montar uma estrutura que pudesse, ao mesmo tempo, ser utilizada pelo público atendido pela instituição e que garantisse, de maneira contínua, uma renda para a manutenção das atividades. Foram construídos um auditório, um campo soçaito e uma cozinha e padaria comunitária.

O auditório tem 165m² e capacidade para 150 pessoas. A escolha pela construção dessa estrutura se deveu, entre outros, ao fato de se poder trabalhar com as crianças e adolescentes a parte de teatro, apresentações, projetar filmes para a comunidade, realizar palestras e eventos, rodas de conversa com as famílias e no período da noite e finais de semana alugar para eventos diversos.

O campo *society* tem 800 m² e é destinado a prática de atividades relacionadas a futebol e vôlei. A intenção inicial era fazer uma quadra coberta para servir tanto para a realização de jogos como para palestras, mas após elaboração de orçamento verificou-se que o que se iria gastar com a cobertura se conseguiria construir um auditório. Além disso, esse tipo de estrutura é escasso nas proximidades. Os valores cobrados pela locação do campo *society* irão variar conforme o turno, de acordo com a necessidade de iluminação. Durante o dia e finais de semana, devido a não utilização de energia será cobrado, por hora, R\$ 60,00, à noite, R\$ 70,00.

A cozinha e padaria comunitária possuem 150 m². A construção partiu do desejo de se desenvolver mais amplamente o projeto relacionado à agricultura familiar na comunidade, envolvendo um dos produtos típicos do Ceará, a mandioca. A intenção é produzir produtos relacionados a planta para serem vendidos comercialmente, gerando renda para as famílias e para a organização.

Sendo um produto de fácil plantio, manutenção e manuseio, será solicitada a cada família, que aderir ao projeto, que reserve um espaço na residência para o plantio e será buscada a formação de parcerias com os fazendeiros da região. Nos dias em que as estruturas do auditório e/ou campo *society* forem locadas, a cozinha funcionará, disponibilizando produtos para os eventos, sendo oferecido o serviço de *buffet*.

Como principal fonte de recurso público a ONG tem o recebimento de mercadorias apreendidas pela Receita Federal do Brasil que permite que a organização realize periódicos bazares. O tipo de financiamento do recurso é a fundo perdido, ou seja, não exige reembolso, apenas a prestação de contas. Não há uma modalidade pré-definida quanto ao acesso a esses recursos, mas com a Prefeitura Municipal de Caucaia a ONG mantém um termo de parceria no qual foi escolhida para executar atividades relacionadas a área de educação, como a

execução de cursos de capacitação de jovens. Nenhuma estratégia foi implementada, recentemente, com o intuito de obter mais apoio governamental.

Quanto à obtenção de recursos empresariais foi declarado que até o final do segundo semestre de 2014 não se havia obtido nenhum recurso junto a empresas, mas que há planos de fazer um mapeamento dos possíveis parceiros, preferencialmente, pertencentes à comunidade em torno da entidade. Pode ser observado no portfólio da organização um item intitulado: Em Caso de Doação, que esclarece como as pessoas jurídicas podem utilizar os incentivos fiscais nas doações efetuadas a entidades civis. O item esclarece questões de como fazer, por exemplo, uso da dedução integral do valor das doações como despesa operacional até o limite de 2% do lucro operacional bruto.

As doações de apoiadores individuais à ONG ocorrem de forma espontânea, não se tem estratégias definidas, mas é exposta no portfólio da organização uma página inteira intitulada de Faça sua Doação que expõe em letras e números grandes os dados da conta da organização. A mesma exposição ocorre no site e no hotsite. Há também a doação por meio de nota fiscal, mas o valor recebido é ínfimo.

A organização conta com a ajuda de voluntários desde a sua fundação. Na verdade, na abertura da ONG não havia funcionários, somente voluntários. Não há uma utilização direta das redes sociais para captar voluntários, a maioria chega à instituição por meio das relações pessoais dos próprios fundadores. Contudo, a ONG mantém uma página no *facebook* (chegou a mais de 2.000 curtidores) onde busca postar, constantemente, as ações da instituição e recentemente estabeleceu contrato com um prestador de serviços na área da informação digital para interagir com os seguidores e expor as constantes atividades realizadas com a comunidade de Caucaia e paralelamente atualizar o site institucional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os casos descritos das quatro ONGs cearenses expõem as seguintes questões: o critério mercantil de sustentabilidade econômica (geração de recursos) tem sido considerado pelas ONGs a principal fonte de recursos financeiros, tanto que as atividades empreendedoras desenvolvidas entre 2012-2014 se referem à implantação de atividades comerciais e isto tem ocorrido diretamente relacionado a sua missão social. O critério não mercantil (captação de recursos) que por décadas, predominantemente, sustentou financeiramente estas organizações está sendo posto em segundo plano e o critério não monetário (voluntariado) tem ganhado ainda mais força por meio da utilização das mídias sociais, especialmente do *facebook*.

O empreendedorismo social tem influenciado fortemente o desenvolvimento da sustentabilidade econômica de organizações sem fins lucrativos, como as ONGs, por meio de sua proposta de superação da escassez de recursos através da identificação e exploração de novas oportunidades, muitas vezes oriundas de práticas mercadológicas. Estas têm buscado se desvencilhar de sua predominante dependência histórica de recursos de terceiros e aderido a práticas inovadoras quanto aos meios de atrair voluntários. Contudo, isto não significa que se deva revogar um critério de sustentabilidade em detrimento de outro, mas a necessidade de se buscar empreender em todos eles em prol de sua continuidade organizacional.

Uma das maiores contribuições deste estudo envolve o fato de examinar o ES a partir de uma abordagem pouco estudada no Brasil, que tem como foco as organizações sem fins lucrativos que buscam gerar fluxo de renda por meio do desenvolvimento de atividades comerciais. Sem deixar de verificar como as ONGs têm empreendido nos demais âmbitos de sua sustentabilidade econômica, a pesquisa expôs a relevante importância de se desenvolver estudos quanto à geração de recursos próprios, diante de seu crescimento e relevância financeira para as ONGs, sendo indicada para investigações futuras a inclusão de outros tipos de organizações sem fins lucrativos e a ampliação regional deste estudo.

REFERÊNCIAS

- Abdu, A., & Johansson, E. (2009). *Social entrepreneurship: a case study of SIFE Umea University*. Europe: Umea Universitet.
- Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. (2002). *ONGs no Brasil: perfil e catálogo das associadas à ABONG 2002*. São Paulo: ABONG.
- Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. (2010). *Sustentabilidade das ONGs no Brasil: acesso a recursos privados*. Rio de Janeiro: ABONG.
- Abu-Saifam, S. (2012). Social entrepreneurship: definition and boundaries. *Technology Innovation Management Review*, 2(2), 22-27. Recuperado em 12 agosto, 2013, de <http://www.timreview.ca>.
- Andrade, M. (2000). *Organizações do terceiro setor: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Araújo, E. T., Melo, V. P., & Schommer, P. C. (2005, maio). O desafio da sustentabilidade financeira e suas implicações no papel social das organizações da sociedade civil. *Anais da Conferência América Latina e Caribe da Internacional Society for Third Sector Research*, Lima, Peru, 5.
- Armani, D. (2002). *Sustentabilidade: do que se trata afinal?* Rio Grande do Sul: Unisinos.
- Armani, D. (2008). *Mobilizar para transformar: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil*. São Paulo: Petrópolis.
- Armani, D. (2013). *Sustentabilidade sociopolítica tem primazia*. Recuperado em 15 outubro, 2013, de http://www.juntospelaeducacao.com.br/destaque_junho_2013.htm.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skille, J. (2012). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Revista de Administração*, 47 (3), 370-384.
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: a review of definition issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 23 (5), 373 – 403.
- Barbieri, J., & Cajazeira, J. (2008). *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável* (2a ed.). São Paulo: Editora Saraiva.
- Camargos, A. A. M. (2008). *Direito do trabalho no terceiro setor*. São Paulo: Saraiva.
- Coelho, S. C. T. (2005). *Terceiro Setor: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos* (3a ed.). São Paulo: SENAC.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dancin, M. T., Dancin, P. A., & Matear, M. (2010). Social Entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24 (3), 37-57.
- Dees, J. G., & Battle, A. B. (2003). For-profit social ventures. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 3 (2), 2-26.
- Dees, J. G., & Battle, A.B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought. *Arnova Occasional Paper Series I*, 3 (2), 39-66.
- Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Fernandes, R. C. (2005). O que é o terceiro setor?. In E. B. Ioschpe. (Org.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Fowler, A. (2000). NGDOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?. *Third World Quarterly*, 21 (4), 637-654.
- Frumkin, P. (2005). *On Being Nonprofit: A conceptual and policy primer*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

- Furuta, G. (2003, março). A existência do superávit em organizações do terceiro setor. *Anais do Seminário em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 4.
- Lopes, E. (2006). *Terceiro setor: sustentabilidade ou dependência?* Recuperado em 07 setembro, 2013, de <http://favelaeissoai.com.br/noticias.php?ccd=77>.
- Mair, J. (2011). Social entrepreneurship: taking stock and looking ahead. *Working paper*. Barcelona: IESE Business School, University of Navarra.
- Melo Neto, F. P.; Froes, C. (2002). *Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mendonça, P., & Araújo, E. (2011). Sustentabilidade organizacional em ONGs: os casos do GAPA-BA e do grupo Brasil a partir das contribuições da teoria da dependência de recursos. *Revista Gestão & Planejamento*, 12 (1), 112-132.
- Peredo, A., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: a critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41 (1), 56-65.
- Pereira, M. F., & Schmitt, V. (2006, outubro). Inovação e sustentabilidade a análise do processo de formulação de estratégias em uma organização social de apoio aos portadores de hepatite C. *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Resende, RJ, Brasil, 2.
- Prata, L. (2013). *Captação de recursos: um estudo em organizações do terceiro setor*. Recuperado em 12 de janeiro, 2013, de <http://www.rits.org.br>.
- Reis, T. (1999). *Unleashing the new resources and entrepreneurship for the common good: a scan, synthesis and scenario for action*. Battle Creek: W. K. Kellogg Foundation.
- Salomon, L. (2005). Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In E. B. Ioschpe (Org.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado* (pp. 89-11). Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Santos, T. C. S.S. (2007). As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil: uma análise da prática social do grupo de apoio à prevenção à Aids da Bahia. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 2 (2), 61-76.
- Szazi, E. (2006). *Terceiro setor: regulação no Brasil* (4a ed.). São Paulo: Petrópolis.
- Tachizawa, T. (2012). *Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Tenório, F. G. (2006). *Gestão de ONG's: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Tude, J. (2007). *Geração de recursos próprios: uma análise dos seus efeitos na sustentação de ONGs*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, Bahia, BA, Brasil.
- Tude, J. M., & Rodrigues, G. K. M. (2008). Empreendimentos de geração de recursos em ONGs: uma análise sobre seus efeitos na sustentabilidade de ONGs baianas. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zape, K. (2007). Terceiro setor: algumas reflexões sobre a intensa corrida pela sustentabilidade. *Anais da Conferência Regional de ISTR para América Latina y El Caribe*, Salvador, BA, Brasil, 6.