

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL E A GERAÇÃO DE RECURSOS PRÓPRIOS EM
ONGs CEARENSES**

**SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND THE GENERATION OF OWN RESOURCES
IN NGO FROM CEARÁ**

**EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y LA GENERACIÓN DE RECURSOS PROPIOS EN
ONG BRASIL**

Cristiane Maria Oliveira Mendonça

Mestre em Administração e Controladoria pela
Universidade Federal do Ceará (UFC); Professora
da Faculdade Integrada Grande Fortaleza
cris.adm.ufc@gmail.com

Rodrigo Oliveira Miranda

Mestre em Administração e Controladoria
pela UFC; Professor do Centro de Ensino
Superior do Ceará
ro.miranda87@hotmail.com

Serafim Firmo de Souza Ferraz

Doutor em Administração de Empresas pela
Fundação Getúlio Vargas-SP; Professor Adjunto
da UFC
sfsf@uol.com.br

Contextus

ISSNe 2178-9258

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: Marcelle Colares Oliveira

Avaliação : Double Blind Review pelo SEER/OJS

Revisão: Gramatical, normativa e de formatação

Recebido em 05/10/2014

Aceito em 26/02/2015

2ª versão aceita em 23/04/2015

3ª versão aceita em 18/06/2015

RESUMO

O Empreendedorismo Social propõe a criação de ideias inovadoras para solucionar problemas sociais e a identificação de oportunidades oriundas do mercado para financiar uma missão social. A necessidade de uma maior autonomia financeira e de uma menor influência de seus financiadores fez com que organizações sociais, como 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, em que foram entrevistados os gestores das atividades comerciais de três ONGs situadas na cidade de Fortaleza: Instituto Atlântida, Vida Brasil – CE, Comunicação e Cultura. 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 serviço prestado, quanto ao impacto financeiro gerado.

Palavras-chave: Empreendedorismo social. Geração de recursos próprios. Organizações não governamentais. Dependência de recursos. Organizações empreendedoras sem fins lucrativos.

ABSTRACT

Social Entrepreneurship proposes the innovation of ideas to solve social problems and the identification of opportunities arising from the market to finance social mission. The need for a greater financial autonomy and a smaller influence of their funders made social organizations, such as NGOs, seek to diversify their funding sources through the generation of their own resources. This research aims to investigate new alternatives developed by NGOs from Ceará, to finance their social projects. It is an empirical research, with a qualitative approach, where managers of commercial activities were interviewed, all from three NGOs located in Fortaleza: Instituto Atlântida, Vida Brasil - CE and Comunicação e Cultura. Through a descriptive analysis it was identified that the activities that generate their own resources are differentiated, both related to the type of service provided as the financial impact generated.

Keywords: Social entrepreneurship. Generation of own resources. Non-governmental organizations. Dependence of resources. Entrepreneurial non-profit organizations.

RESUMEN

El Emprendimiento Social propone la creación de ideas innovadoras para solucionar problemas sociales e identificar las oportunidades oriundas del mercado para financiar una misión social. La necesidad de una mayor autonomía financiera y una menor influencia de sus financiadores ha hecho con que las organizaciones sociales busquen diversificar sus fuentes financiadoras generando sus propios recursos. El objetivo de esta pesquisa es investigar las nuevas alternativas desarrolladas por las ONG cearenses para financiamiento de sus proyectos sociales. Se trata de una pesquisa empírica, de abordaje cualitativa en la que se entrevistó los gestores de las actividades comerciales de tres ONGs ubicadas en Fortaleza: Instituto Atlântida, Vida Brail – CE y Comunicação e Cultura. A partir de un análisis descriptivo se identificó que las actividades generadoras de recursos propios son diferenciadas tanto en relación al tipo de servicio cómo al impacto financiero generado.

Palabras claves: Emprendimiento social. Generación de recursos propios. Organización no gubernamental. Dependencia de recursos. Organizaciones emprendedoras sin lucro.

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, devido à própria história do campo, o empreendedorismo é um tema de difícil compreensão, multidisciplinar e extenso (PRASZKIER; NOWAK, 2012; FALCONE; OSBORNE, 2005).

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. Essas 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).

Dentre os significados e as abordagens que tratam do empreendedorismo social está a das organizações sem fins lucrativos que adotam estratégias comerciais em prol do desenvolvimento de sua sustentabilidade financeira (MAIR, 2011; DEES; BATTLE, 2006; ANDERSON; DEES, 2002; REIS, 1999).

A *Social Enterprise School*, uma escola de pensamento independente quanto ao empreendedorismo social oriunda dos EUA, define as organizações de empreendedorismo social como “[...] organizações sem fins lucrativos que estabelecem atividades geradoras de lucros, a fim de sobreviver financeiramente e tornar-se mais independente de doações e subvenções que recebe”. (BACQ; JANSSEN, 2011, p. 386).

A falta de recursos financeiros em organizações sem fins lucrativos, como as

Organizações Não Governamentais (ONGs), que por décadas têm o modelo de financiamento fundamentado, quase que exclusivamente, no recebimento de doações originadas de indivíduos ou organizações, tem gerado a descontinuidade de suas atividades sociais, com quebra de compromissos com o público-alvo e com as comunidades beneficiadas. (TUDE, 2007; LOPES, 2006; ABONG, 2002).

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.

O empreendedorismo social propõe que essas organizações superem a escassez de recursos por meio do reconhecimento e exploração de novas oportunidades, as quais podem surgir mediante a aplicação de práticas de negócios que possibilitem sua operacionalidade financeira (ABU-SAIFAM, 2012; PEREDO; McLEAN, 2006; DEES; BATTLE, 2003; REIS, 1999).

Uma nova alternativa à superação das dificuldades financeiras que atingem as

ONGs é a geração de recursos próprios envolvendo suas atividades, como a produção e/ou comercialização de produtos e serviços. Segundo Mendonça e Araújo (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. Os autores alegam 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 identificar que tipos de atividades geradoras de recursos próprios têm sido desenvolvidos pelas ONGs com o intuito de manter financeiramente seus projetos. Para isso, é necessário verificar aspectos como a caracterização da atividade e os impactos gerados na organização como um todo.

Sendo assim, questiona-se: como as ONGs cearenses têm desenvolvido empreendimentos geradores de recursos próprios como forma de viabilizar financeiramente seus projetos? Para responder a essa pergunta, este artigo objetiva investigar as novas alternativas desenvolvidas pelas ONGs cearenses, para financiamento de seus projetos por meio da descrição das atividades geradoras de recursos próprios; identificação dos aspectos positivos e negativos do

empreendimento; e caracterização da prática de atividade comercial.

Esta pesquisa permite perceber que o empreendedorismo social desenvolvido pelas ONGs não se limita apenas ao desenvolvimento de projetos inovadores que beneficiam a sociedade de alguma forma, mas que também têm sido fonte motivadora do desenvolvimento de ações que tornam essas organizações financeiramente sustentáveis. É importante também ressaltar que o estudo desta abordagem, a qual foca na aplicação de conhecimentos e habilidades de negócios baseados no mercado por organizações sem fins lucrativos, ainda é escassa no Brasil, tanto no que tange aos aspectos teóricos, quanto aos empíricos.

Este artigo, de forma sequencial, apresenta a abordagem do empreendedorismo social que se volta para as organizações empreendedoras sem fins lucrativos e a geração de recursos próprios em ONGs como estratégia de superação da dependência e escassez de recursos. Após isso, são expostos os métodos utilizados na pesquisa empírica, seguidos da análise e discussão dos resultados, que ocorrem por meio da caracterização das três ONGs pesquisadas, da exposição de suas atividades comerciais e de seus consequentes impactos. Por fim, são relatadas as conclusões e as limitações do trabalho.

2 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, bem como 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 em que “[...] 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, porém a atividade econômica geradora é diferenciada e/ou inovadora.

Uma corrente do empreendedorismo que ganhou destaque e

visibilidade devido a 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).

De acordo com Praszkie e Nowak (2012), há uma multiplicidade de definições de empreendedorismo social, sendo isso uma prova do crescente interesse pelo assunto. Para autores como Dancin, Dancin e Matear (2010) e Austin, Stevenson e Wei-Skillem (2012), o empreendedorismo social pode ser definido como uma abordagem que aplica princípios empresariais para resolver problemas sociais.

Segundo Mair (2011), ele envolve a adoção de estratégias comerciais por organizações sem fins lucrativos em prol do desenvolvimento de sua sustentabilidade financeira. Reis (1999) definiu o empreendedorismo social como a aplicação de práticas de negócios por organizações sem fins lucrativos com o intuito de permitir a operacionalidade financeira da instituição.

Dees e Battle (2002, p. 192) situaram o empreendedorismo social no âmbito das organizações sem fins lucrativos, expondo que “[...] O empreendedorismo social é sobre encontrar novas e melhores formas de criar e

sustentar um valor social”. Trata da superação de limites impostos pela escassez de recursos, por meio do reconhecimento e da exploração de novas oportunidades (PEREDO; McLEAN, 2006).

Segundo Dees e Battle (2006), nos EUA, duas escolas de pensamento independentes quanto ao empreendedorismo social surgiram e coexistiram:

- *Social Innovation School* (Escola de Inovação Social): que se centra na criação de novos e melhores meios de combater os problemas ou satisfazer as necessidades sociais, sendo a raiz dessa escola Bill Drayton e sua organização *Ashoka*, criada em 1980 com o intuito de desenvolver pesquisas e apoiar indivíduos excepcionais com ideias de mudança social. Nessa escola, o indivíduo está no próprio núcleo de atenção, considerando o empreendedor social um ativista de mudança social, em linha com a tradição “schumpeteriana”.

- *Social Enterprise School* (Escola de Empreendimentos Sociais): que se concentra na geração de renda para a realização de uma missão social, tendo um interesse crescente por parte de organizações sem fins lucrativos, devido a sua necessidade de novas fontes de financiamento.

Sobre a abordagem da *Social Enterprise School*, Bacq e Janssen (2011, p. 384) colocaram que, segundo ela, as organizações sem fins lucrativos desenvolvem uma dinâmica comercial “[...] com o objetivo de financiar suas atividades sociais”. Como pode ser observado a seguir:

[...] não requer a ligação entre o fim social da organização e suas atividades [...] Para os partidários dessa escola de pensamento, o empreendedorismo social consiste na implementação, por organizações sem fins lucrativos, de dinâmica comercial desenvolvida com o objetivo de financiar suas atividades sociais. Em outras palavras, de acordo com esta abordagem, as atividades geradoras de lucros não devem necessariamente estar relacionada com a missão social da organização sem fins lucrativos [...].

A *Social Enterprise School* define as organizações de empreendedorismo social como “[...] organizações sem fins lucrativos que estabelecem atividades geradoras de lucros, a fim de sobreviver financeiramente e tornar-se mais independente de doações e subvenções que recebe”. (BACQ; JANSSEN, 2011, p. 386).

De acordo com Bacq e Janssen (2011), dois principais elementos caracterizam uma organização de empreendedorismo social:

- (1) um objetivo social, ou seja, a criação de valor social; e

(2) uma estratégia empreendedora, ou seja, a aplicação de conhecimentos e habilidades de negócios baseados no mercado por organizações sem fins lucrativos.

Segundo Abu-Saifam (2012), o empreendedorismo social envolve a entrega de um valor social aos menos privilegiados por meio de negócios financeiramente independentes, autossuficientes ou sustentáveis.

Com isso, pode-se colocar que organizações, como as ONGs, as quais buscam desenvolver empreendimentos sociais que permitem a independência financeira de comunidades carentes, devam também buscar desenvolver sua própria sustentabilidade financeira mediante negócios que tenham seus valores monetários direcionados à sua atuação social.

Uma organização sem fins lucrativos quando estabelece um empreendimento social, o faz somente para potencializar e melhorar sua entrega de valores sociais. O “[...] lucro gerado pelas atividades empresariais [...]” é revestido para a missão social, “[...] havendo semelhanças com o empreendedorismo empresarial [...] em termos de processo empreendedor, ou seja, reconhecimento de oportunidades, inovação, etc” (BACQ ; JANSSEN, 2011, p. 379).

Frumkin (2005) e Fowler (2000) intitularam as organizações sem fins lucrativos que se utilizam do

empreendedorismo social por meio da dedicação a atividades comerciais que geram fluxo de renda e aumentam sua sustentabilidade financeira de Organizações Empreendedoras sem Fins Lucrativos.

Para Frumkin (2005), o desenvolvimento do empreendedorismo social é, na verdade, uma das funções das organizações sem fins lucrativos que abrange o desenvolvimento de atividades empresariais como um meio de alcançar seus objetivos sociais.

Quanto ao conceito e à prática do empreendedorismo social, podem-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 à 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) destacou a *Ashoka*, presente no Brasil e no exterior, e a *Found 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 *Found Schwab* está baseado em um intercâmbio entre os indivíduos que se propõem a empreender socialmente e a própria sociedade. Para a fundação, o 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 (FOUND SCHWAB *apud* OLIVEIRA, 2008, p. 86).

A diversidade do empreendedorismo social tanto no discurso quanto no fenômeno é exposta no quadro abaixo. Mair (2011) alertou que, apesar de todos esses fenômenos englobarem uma dimensão de impacto social, eles diferem substancialmente em relação aos atores, contextos e mecanismos em jogo e às teorias de mudança social.

Quadro 1 - As diversas abordagens atribuídas ao empreendedorismo social.

Fenômeno em estudo	Descrição	Autor- chave
Empreendedorismo Comunitário	A comunidade é o ator empresarial e beneficiário. Ex: Uma aldeia engajar-se no comércio justo do cultivo e venda do café.	(Peredo e Chrisman, 2006; Johannisson e Nilsson, 1989)
Agentes de Mudança Social	Indivíduos que alteram a percepção do público sobre questões sociais específicas. Os exemplos vão desde John Elkington, fundador da sustentabilidade, até Bono, do U2.	(Waddock e Post, 1991; Drayton, 2002)
Empreendedores Institucionais	Indivíduos ou organizações que atuam na modificação dos arranjos sociais e nos entraves institucionais que impedem o desenvolvimento.	(Mair e Martí, 2009; Martí e Mair, 2009)
Empreendimentos Sociais	Empreendimentos que oferecem um produto ou serviço que cria benefício social ou ambiental, como a produção e distribuição de garrafas de água biodegradáveis.	(Dorado, 2006; Sharir e Lerner, 2006)
Organizações Empreendedoras sem Fins Lucrativos	Organizações sem fins lucrativos que se dedicam a atividades comerciais para criar um fluxo de renda e aumentar a sustentabilidade financeira.	(Fowler, 2000; Frumkin, 2002)
Empresa Social	Formas organizacionais que seguem princípios de cooperativas.	(Borzaga e Defourny, 2001)
Inovação Social	Inovação entendida em sentido lato, incluindo processos e tecnologia para o bem estar.	(Alvord, Brown e Letts, 2004; Phillips, Deiglmeier e Miller, 2008)

Fonte: Adaptado de Mair (2011).

A pesquisa em questão tem como foco a abordagem do empreendedorismo social, a qual trata das organizações empreendedoras sem fins lucrativos, que desenvolvem atividades comerciais e que buscam identificar no ambiente novas oportunidades de sustentar sua missão. O objeto de estudo, então, são as Organizações Não Governamentais (ONGs), que procuram desenvolver sua capacidade de identificação de oportunidades em prol do desenvolvimento de sua sustentabilidade financeira, permitindo assim a continuidade de suas ações.

3 GERAÇÃO DE RECURSOS PRÓPRIOS EM ONGs

O empreendedorismo social propõe às organizações sem fins lucrativos a superação dos limites impostos pela escassez de recursos, por meio do reconhecimento e da exploração de novas oportunidades (PEREDO; MCLEAN, 2006). Estimula essas organizações ao “[...] reconhecimento de desafios como oportunidades que podem ser exploradas de forma rentável e sustentável” (ABDU; JOHANSSON, 2009, p.1).

As ONGs são organizações sem fins lucrativos reconhecidas por sua forte presença e participação na área social. Sua atuação envolve diversas áreas como

proteção ambiental, educação, organização popular, justiça e promoção de direitos, relação de gênero, discriminação sexual, entre outras.

No Brasil, desde que o Estado deixou de ser o único agente implementador de políticas sociais, passando a trabalhar em parceria com a sociedade civil, o trabalho das ONGs vem ganhando importância. No entanto, apesar de sua grande relevância no cenário social, a sobrevivência dessas organizações se encontra ameaçada, pois uma característica comum às ONGs é a dificuldade de obtenção de recursos financeiros para desenvolverem adequadamente suas ações (TUDE, 2007; TACHIZAWA, 2012).

A falta desses recursos tem levado muitas ONGs a sofrerem um processo de descontinuidade de suas atividades, com quebra de compromissos com o público-alvo e com as comunidades beneficiadas. Essa dificuldade 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, refere-se a escândalos quanto ao desvio de verbas.

Armani (2013) colocou que se criou uma desconfiança nas ONGs, e isto impacta a sua imagem pública e legitimidade, prejudicando seus movimentos de mobilizar parcerias e recursos.

Diante desse cenário, discussões que tratam dos dilemas e problemas das ONGs na obtenção de recursos para o atendimento e serviços que desenvolvem vêm ocupando cada vez maior espaço no campo das práticas que tratam da sustentabilidade dessas organizações (KISIL, 2008).

Segundo a ABONG (2002), o modelo de financiamento das ONGs é fundamentado no recebimento de doações que podem ser originadas de indivíduos ou de 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 engloba o esforço da organização em conquistar os possíveis financiadores de suas atividades. 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), captação é “[...] 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).

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) apontou, como alternativa às ONGs, a busca por diversificação de suas fontes financiadoras, como forma de maximizar sua autonomia. Mendonça e Araújo (2005) colocaram que a dependência das ONGs em relação a seus financiadores diminui sua legitimidade e efetividade, pois eles 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. Esta é uma estratégia que tem ganhado popularidade em meio às ONGs; pois,

como alternativa ao combate à dependência de recursos oriundos de terceiros, compreende atividades comerciais de produção e/ou comercialização de produtos e serviços desenvolvidos pelas próprias ONGs na busca por recursos financeiros (MENDONÇA; ARAÚJO, 2011; TUDE, 2007; DUPREE; WINDER, 2000).

Tude (2007) fez 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 à comercialização. Já na captação, o esforço é para conquistar doadores por meio de submissão de projetos e campanhas sensibilizadoras.

Quanto ao desenvolvimento de práticas ligadas à geração de recursos próprios, é importante ressaltar que elas não são recentes, desde a década de 1950 que as ONGs desenvolvem atividades como quermesse de bairro, gincanas, venda de convites, oficinas terapêuticas de produção (carpintarias, marcenarias, tecelagens, etc.), entre outras. A diferença é que, atualmente, é percebido o desenvolvimento de atividades cada vez mais complexas e com resultados mais expressivos (TUDE, 2007; ARAÚJO, 2003).

Segundo Vialli (2006, p. 1), expressões comuns ao âmbito empresarial, “[...] como plano de negócios, planejamento financeiro, gestão de pessoas e estratégias de marketing, hoje fazem parte do vocábulo das ONGs, que vêm utilizando ferramentas de gestão para alcançarem meios de financiar suas atividades a longo prazo”.

De acordo com Prata (2006) e Cruz e Estravis (2003), são inúmeras as vantagens do estabelecimento de empreendimentos geradores de recursos próprios em ONGs, dentre eles podem-se citar:

- maximização da autonomia institucional;
- garantia de continuidade organizacional;
- estabilidade e independência financeira;
- geração de empregos;
- liberdade na utilização de recursos;
- fortalecimento de vínculos com doadores; e
- boa impressão com financiadores.

Por isso, de acordo com Franco, Pereira e Sartori (2006, p. 6), é preciso

incentivar as organizações sem fins lucrativos “[...] a se tornarem empreendedoras, produzindo bens ou serviços que possam ser vendidos e seu lucro reinvestido na instituição, tornando-se mais independentes da obtenção de recursos externos”.

Um estudo inédito publicado em 2012 pela SITAWI – Finanças do Bem –, ONG pioneira no Brasil na realização de empréstimos sociais, intitulado de “Cenário das ONGs Brasileiras”, revelou que quase metade das ONGs pesquisadas possui alguma atividade comercial que gera receita própria. A síntese dos resultados obtidos sobre esse tema é:

- 48% das organizações possuem alguma atividade que gera recursos financeiros;
- 52% sobrevivem apenas com doações de terceiros;
- Das que desenvolvem alguma atividade, 52% estão relacionadas com prestação de serviços;
- Para 65% das organizações pesquisadas, a atividade comercial contribui significativamente para a missão;
- 34% não têm lucro algum ou tem prejuízo com as vendas.

No entanto, Mendonça (2011, p. 119) alertou 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 delas na missão e nos objetivos fins das ONGs, mas que essas asserções podem não ter comprovação, sendo necessária “[...] uma análise mais aprofundada das estruturas, comportamento, filosofia e *performance* dessas atividades”.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é de natureza qualitativa e de caráter exploratório. Esta é útil quando há a necessidade de se aprofundar mais em um assunto, enquanto o conhecimento e compreensão do fenômeno são insuficientes ou inexistentes, orientando o pesquisador para o alcance da descoberta (HAIR *et al.*, 2005; MATTAR, 1999).

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) colocou que no método descritivo “Os fatos são observados, registrados,

analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

De acordo com Yin (2010), 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 estejam estabelecidas claramente.

Segundo Dias (2000), a principal vantagem desse método de pesquisa é permitir que o pesquisador tenha como foco um aspecto ou situação específica, dando-lhe condições de identificar os diversos elementos envolvidos no contexto estudado.

Então, diante do exposto e em conformidade com a abordagem qualitativa, foi adotado o estudo de caso múltiplo como estratégia de pesquisa. Segundo Roesch (2006), como foco do estudo de caso pode-se ter um único caso ou uma variedade deles, voltados a grupos, organizações, eventos, países, regiões ou indivíduos.

No entanto, Yin (2010) defendeu que o estudo de caso múltiplo é preferível ao estudo de caso único, pois apresenta benefícios analíticos superiores, como

possibilidade de replicação direta, conclusões analíticas mais representativas e oportunidade de se expor situações contrastantes.

A pesquisa empírica, então, foi realizada a partir de estudos de caso comparados em três ONGs cearenses: Instituto Atlântida, Vida Brasil – CE, Comunicação e Cultura. A escolha das organizações se deveu ao fato de elas possuírem empreendimentos geradores de recursos próprios e, especialmente, pela disposição em participarem da pesquisa.

Primeiramente, foram realizadas entrevistas presenciais em profundidade com base em roteiro semiestruturado (GODOI; MATTOS, 2006), derivado a partir do protocolo de estudo de caso (YIN, 2010). Por meio da entrevista, foi possível realizar a averiguação de fatos, bem como identificar planos de ação, motivos conscientes para opiniões, sistemas e condutas (DIEHL; TATIM, 2004).

A operacionalização da técnica de entrevistas iniciou-se com a preparação de um roteiro de questões baseadas nos objetos e temas definidos no desenho da pesquisa (GIBSON; BROWN, 2009) e com base na literatura (FLICK, 2009). Os blocos de perguntas buscaram conhecer a instituição (história, missão, visão, valores, estrutura, contribuição social, etc.) e seus meios de mobilização de recursos, focando

especialmente na geração de recursos próprios.

No momento da entrevista, as questões do roteiro foram reformuladas em uma ordem flexível e em consonância com o contexto e estrutura em que o diálogo se desenrolou (GIBSON; BROWN, 2009). De forma geral, foi dada preferência à realização da entrevista em profundidade com os gestores gerais das organizações a fim de captar os diferentes meios de obtenção de recursos implantados de forma habitual e inovadora.

Foram entrevistados os principais gestores das atividades comerciais desenvolvidas por cada ONG. No Instituto Atlântida, 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), MBA em Gestão Ambiental (ATENEU) e mestrados em Efeitos Hiperbáricos no Corpo Humano

(Petrobrás/USP), bem como em Ciências Marinhas Tropicais (UFC).

Na Vida Brasil – CE, o entrevistado foi Patrick Oliveira, coordenador geral da unidade de Fortaleza. Patrick está nesse cargo desde a fundação da ONG, há 16 anos, e é Agente de Desenvolvimento Internacional (IFAID Aquitaine em Bordeaux, França). Na Comunicação e Cultura, foi entrevistada Anelize Scartazzini, coordenadora administrativo-financeiro da ONG, há 7 anos. Anelize é graduada em Ciências Contábeis pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).

Foram feitas ainda coletas de dados documentais conforme indicado por Martins e Theóphilo (2007). Preliminarmente, forão coletados dados publicados pelas ONGs, que direcionaram as questões e facilitaram a compreensão de suas ações. A seleção dos documentos foi baseada nos critérios sugeridos por Gibson e Brown (2009), indicados no Quadro 2.

Quadro 2 – Critérios de seleção dos documentos a serem utilizados como fonte de evidência empírica.

CRITÉRIO	ELEMENTOS
Autoria	- Produção por parte da própria organização ou de organização terceira; - Relacionamento institucional do(s) autor (es) com a organização; - Notoriedade do(s) autor (es).
Tempo	- Período em que o documento foi produzido.
Público	- Público a que foi direcionado o documento; - Diversidade ou homogeneidade do público a que foi produzido; - Repercussão do documento entre o público a que se destina.
Alteração	- Alterações ocorridas no documento e justificativas.

Fonte: Adaptado de Gibson e Brown (2009).

Durante as entrevistas, como meio complementar, foi requisitado o acesso a outros documentos não disponíveis publicamente, de forma a gerar um maior aprofundamento à investigação, mas foram fornecidos apenas documentos relacionados às atividades sociais realizadas. Quando solicitado documentos relacionados a financiamentos, eles foram negados, devido à necessidade de sigilo.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa teve como objetivo descrever e caracterizar as atividades comerciais que têm gerado recursos próprios às 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, em que as perguntas foram direcionadas à 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.

5.1 Instituto Atlântida

5.1.1 Caracterização da unidade de análise

O Instituto Atlântida 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 a zona oceânica do Nordeste brasileiro. Os projetos envolvem atividades como a identificação de problemática ambiental, níveis de degradação, a análise de todas as necessidades ambientais de degradação e a recuperação/ correção de agressões.

O mapeamento ambiental marinho é um dos principais trabalhos da organização, em que uma equipe formada por profissionais qualificados, entre eles veterinários, biólogos, zootecnistas e engenheiros de pesca, fazem relatórios, dentro de padrões internacionais, que envolvem a identificação de espécies, ou

seja, o mapeamento de corais - recifes naturais e artificiais, espécies encontradas e 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 eles.

5.1.2 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 a Universidade Federal do Ceará (UFC), a Universidade de Fortaleza (UNIFOR), a Universidade Estadual do Ceará (UECE), a Superintendência Estadual do Meio Ambiente (SEMACE), o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (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 Atlântida 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.

As atividades de mergulho, ao contrário, representam, nos meses de alta temporada, o principal recurso financeiro e, no restante do ano, representam 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 sua manutenção com os recursos conquistados na própria exploração;
- Auxílio sócio econômico às famílias ribeirinhas e de pescadores: através de capacitações profissionais para melhorar a renda familiar;
- Auxílio fiscalizatório aos órgãos ambientais nas unidades de conservação: fato este que ocorre devido à 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 que pratica o 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 Atlântida, 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 Atlântida).

Foi levantado pelo gestor o fato de algumas organizações se utilizarem da denominação “ONG” para alcançarem benefícios ilegais. Estes podem envolver desde benefícios tributários indevidos, como isenção parcial ou total de tributos, até 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 Atlântida é colocada como fundamental para manutenção dos projetos desenvolvidos e para o desenvolvimento de sua sustentabilidade financeira.

5.2 Vida Brasil - CE

5.2.1 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 organizações populares, 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 Conselho Municipal de Fortaleza de Segurança Alimentar e Nutricional (Consea), no Fórum Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional (SAN), na direção regional da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (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).

5.2.2 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 de serviços de consultoria. A primeira iniciou-se de forma diversa envolvendo comercialização de camisetas e bonés, mas atualmente se restringe à venda de publicações relacionadas a temas como

higiene e educação, educação nutricional e alimentar, desenvolvimento institucional e organizacional de entidades comunitárias, bem como 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 a R\$ 200,00 – e às vezes nem isso –, uma consultoria pode gerar entre R\$ 2.000,00 a R\$ 5.000,00. 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 à 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, de participação política e social, de desenvolvimento institucional, de elaboração de planejamento estratégico de organizações sociais, entre outras. 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 à 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 têm 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.

5.3 Comunicação e Cultura

5.3.1 Caracterização da unidade de análise

A Comunicação e Cultura é uma ONG que surgiu do desejo de uma comunidade carente de publicar um jornal que tratasse dos problemas e das situações diárias vivenciadas pela comunidade. Fundada em 1988, a organização tem como foco a atuação em escolas, principalmente públicas, com intuito de promover a formação cidadã de crianças e adolescentes, contribuindo assim para a melhoria da qualidade do ensino. Em 1999, a ONG ganhou o Prêmio Itaú/UNICEF - Educação e Participação na categoria Ações Complementares à Escola, a mais alta distinção nacional para ONGs nessa área.

A área de atuação da instituição envolve a educação por meio da comunicação e produção de jornais escolares, estudantis e juvenis, a defesa do meio ambiente e das regiões afetadas pela desertificação e a conscientização a respeito da publicidade que tem como foco a infância. Uma das principais ações de efetivação do trabalho da ONG é o desenvolvimento de programas que viabilizam a publicação de jornais em escolas, envolvendo turmas do ensino fundamental e médio, com conteúdo

formulado pelos próprios alunos, estimulando o prazer pela leitura e escrita; além de promover encontros de intercâmbio de experiências entre os redatores das publicações e ministrar cursos nas áreas de comunicação, liderança, saúde reprodutiva, educação pública, produção de textos e editoração eletrônica.

O quadro funcional da ONG é composto por 14 colaboradores, sendo 8 funcionários e 6 terceirizados, com formações na área de pedagogia, jornalismo e sociologia. O orçamento médio anual da organização é entre R\$ 500.000,00 e R\$ 1.000.000,00, e tem como principais fontes de recursos convênios públicos, contratos com outras instituições e geração de recursos próprios. A instituição tem como principais parceiros de seus projetos Secretarias de Educação Municipais, fundações e institutos privados, como Fundação Itaú Social, Instituto Alparagatas, Instituto ProBem, Instituto Camargo Corrêa, Banco do Nordeste e Bolsa de Valores Socioambientais (BVSA).

5.3.2 A geração de recursos

A geração de recursos próprios, da Comunicação e Cultura teve origem em 2003 e ocorre por meio da prestação de serviços de impressão para qualquer local

do Brasil. Para a realização desse serviço, a organização conta ainda com a parceria de outra ONG, o Centro de Apoio à Comunidade Popular (CACP), que tem como missão realizar serviços de impressão a preço de custo para viabilizar projetos de comunicação educativa, popular ou alternativa.

A ideia de geração de recursos próprios da ONG partiu da percepção do órgão gestor de que se poderia desenvolver alguma atividade comercial com o aproveitamento dos equipamentos e maquinários já utilizados na atividade fim da organização, gerando assim uma diminuição da grande dependência financeira à qual os projetos desenvolvidos estavam submetidos.

Na prestação do serviço, estão envolvidos três funcionários que exercem a função de recepcionista, arte finalista e impressor. Os equipamentos utilizados para os trabalhos, como duplicadores e guilhotinas, foram adquiridos com recursos de convênios. Já os insumos, como papel e tinta, são adquiridos com o próprio retorno financeiro da atividade, que gera em torno de R\$ 40,000,00 por ano.

Como aspectos positivos da atividade de prestação de serviços gráficos foram citados:

- A flexibilidade de atuação, devido ao fato de o desenvolvimento dos

projetos não estar sendo totalmente financiado por terceiros e consequentemente, ser mais livre de influências;

- Condições de arcar com gastos não previstos no planejamento dos projetos;
- Liberdade de desenvolver novos projetos sociais, independente de parcerias.

Como aspectos negativos foram citados:

- O desvio do foco de atuação ao se manter um empreendimento paralelo;
- A forte concorrência do mercado gráfico, dificultando a captação de mais clientes;
- O choque que há entre a gestão de uma ONG e a gestão de um empreendimento que busca o retorno financeiro.

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

Relacionar a geração de recursos próprios à sustentabilidade financeira é “pesado”. Seria exigir que uma mesma pessoa jurídica mantivesse duas empresas, cada qual com visão diferenciada, uma concorrendo com o mercado, visando o lucro, e a outra com uma visão

social, suprindo as carências ignoradas pelo poder público. Considero que a geração de recursos próprios por ONGs deva ser apenas para complementar a manutenção da instituição que, em vários momentos, se depara com situações financeiras complicadas (Anelize Scartazzini, coordenadora administrativo-financeiro da Comunicação e Cultura).

Foi colocado pela coordenadora das atividades comerciais da ONG que a geração de recursos próprios é importante em momentos em que a organização se encontra economicamente desprovida de recursos, funcionando como um apoio financeiro. Contudo, considera-se precipitado relacionar a geração de recursos próprios à sustentabilidade financeira da organização, devido à própria representatividade dos resultados financeiros. Foi levantada ainda a questão da dificuldade de se gerir um empreendimento com fins lucrativos juntamente com um empreendimento social, mesmo que os lucros gerados sejam totalmente voltados ao cumprimento da missão social da organização.

6 CONCLUSÕES

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 três ONGs estabelecidas na cidade de

Fortaleza que geram recursos próprios através do desenvolvimento de atividades comerciais.

A primeira ONG a ser pesquisada foi o Instituto Atlântida, com 12 anos de existência, fundada com o intuito de desenvolver projetos ambientais sustentáveis em toda a 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. Em seguida, 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, tendo como atividade geradora de recursos, a venda de publicações próprias e a prestação de serviços de consultoria.

A terceira ONG a ser pesquisada foi a Comunicação e Cultura, a mais antiga entre as três pesquisadas, com 24 anos de existência, que desenvolve projetos no contexto escolar com o intuito de aprimorar os processos pedagógicos, estimulando assim um maior aprendizado de crianças e jovens pertencentes à rede pública de ensino. A ONG possui como atividade geradora de recursos próprios a prestação de serviços gráficos.

O surgimento das atividades geradoras de recursos próprios ocorreu por meio de um fator semelhante nas três organizações: a percepção de uma oportunidade de mercado. No Instituto Atlântida, desde o início do projeto, a prestação de serviço fez parte de sua fonte de recursos. Apesar de na Comunicação e Cultura e na Vida Brasil - CE a prestação de serviço ter vindo posteriormente, as três tiveram, como um dos principais motivos para o desenvolvimento específico de determinadas atividades comerciais, o aproveitamento de equipamentos já utilizados nas atividades fins das ONGs.

No Instituto Atlântida tanto a atividade fim, que objetiva a preservação ambiental oceânica, como a prestação de serviços comerciais envolvem a prática do mergulho. Outro ponto a ser colocado 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.

A Comunicação e Cultura utiliza, como um dos seus principais meios de melhoramento da qualidade do ensino em escolas públicas, a distribuição de jornais escolares, produzidos pela própria ONG. Os mesmos equipamentos e maquinários utilizados para esse fim também são utilizados na prestação de serviços comerciais gráficos. Um dos pontos a

serem destacados, quanto à prestação de serviços da Comunicação e Cultura, é a formação de parceria com outra ONG, tornando a atividade desenvolvida, comercialmente, mais efetiva.

Na Vida Brasil - CE a principal atividade geradora de recursos, voltadas a 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 da Vida Brasil - CE se difere das demais ONGs. Enquanto nesta a atividade comercial tem um impacto mínimo no aspecto financeiro, tendo maior importância na capacitação dos colaboradores quanto a experiências adquiridas, no Instituto Atlântida e na Comunicação e Cultura, as atividades estão entre as principais fontes de renda. No Instituto Atlântida, a atividade comercial em alguns momentos chega a ser a principal financiadora dos projetos.

A demanda de mercado pelas atividades e a formação de parcerias estão entre os principais pontos a serem elencados quanto a essa diferença de representatividade financeira entre as atividades geradoras de recursos nas ONGs estudadas. Atividades relacionadas ao mergulho no Ceará são escassas, principalmente devido à falta de profissionais qualificados. A Atlântida tem o conhecimento prático da atividade e os profissionais capacitados. A valorização e a procura pelo serviço prestado são significativas, e isso se reflete no retorno financeiro gerado em prol da manutenção dos projetos ambientais.

Apesar da Comunicação e Cultura prestar um serviço gráfico que é amplamente oferecido pelo mercado, que envolve impressão de material, sua parceria com outra ONG aumenta sua capacidade de produção e consequentemente de atendimento ao público, permitindo-o em qualquer local do Brasil. 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 - CE passou a ser a consultoria internacional, mas esta possui uma necessidade constante de articulação no mesmo nível.

No caso do Instituto Atlântida e da Comunicação e Cultura, as atividades foram implementadas e bem sucedidas. Na Vida Brasil o retorno é mínimo, mas o papel econômico no âmbito do desenvolvimento da capacitação dos colaboradores foi fundamental. Um dos pontos a se considerar quanto ao empreendimento do Instituto Atlântida ter sido um dos mais bem sucedidos 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 três 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, a importância de parcerias com outras instituições e a identificação das diferenças e dos impactos das que se relacionam ou não às atividades sociais fins da organização. Além disso, há um destaque entre as entrevistadas quanto à maior representatividade da prestação de serviço em detrimento da venda de produtos, outro ponto a ser investigado em pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- ABU-SAIFAM, S. Social entrepreneurship: definition and boundaries. *Technology Innovation Management Review*, v. 12, n. 4, p. 22-27, 2012.
- ANDRADE, M. M. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ARMANI, D. *Sustentabilidade sociopolítica tem primazia*. 2013. Disponível em: <www.justospelaeducacao.com.br/destaque_junho_2013.htm>. Acesso em: 15 out. 2014.
- ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MACKISEY E CIA. INC. *Empreendimentos sociais sustentáveis*. São Paulo: Petrópolis, 2001.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. *ONGs no Brasil: Perfil e Catálogo das Associadas à ABONG 2002*. São Paulo: ABONG, 2002.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEISKILLEM, J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Revista de Administração*, v. 47, n.3, p. 370-384, 2012.
- BACQ, S.; JANSSEN, F. The Multiple Faces of Social Entrepreneurship: A Review of Definition Issues Based on Geographical and Thematic Criteria. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, v. 23, n.5/6, p. 373 – 403, 2011.
- DANCIN, M. T.; DANCIN, P. A; MATEAR, M. Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, v. 24, n. 3, p. 37-57, 2010.
- DEES, J. G.; BATTLE, A. B. For-profit social ventures. *International Journal of Entrepreneurship Education* (Special Issue on Social Entrepreneurship), v. 2, n.3, p. 2-26, 2003.
- DEES, J. G.; BATTLE, A. B. Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. *Arnova Occasional Paper Series I*, v.2, n.3, p. 39-66, 2006.
- 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, p. 273-281, 2000.
- FALCONE, T.; OSBORNE, S. *Entrepreneurship: A Diverse Concept in a Diverse World*. Indiana: University of Pennsylvania, 2005.
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.
- FOWLER, A. NGDOs as a Moment in History: Beyond Aid to Social Entrepreneurship or Civic Innovation? *Third World Quarterly*, v. 21, n. 4, p. 637-654, 2000.
- FRUMKIN, P. *On Being Nonprofit: A conceptual and policy primer*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2005.
- GIBSON, W. J.; BROWN, A. *Working with Qualitative Data*. London: SAGE, 2009.

- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. Entrevista qualitativa; instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; DA SILVA, A. B. (Org.). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GRUPO DE ESTUDO DO TERCEIRO SETOR. *Captação de Recursos: Da Teoria à Prática*. São Paulo: GETS, 2002.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMUEL, P. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KISIL, R. *A Aderência entre o Constructo da Sustentabilidade e a Prática das ONG's*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo. 2008.
- LOPES, E. *Terceiro Setor: Sustentabilidade ou Dependência?* 2006. Disponível em: <<http://favelaeissoai.com.br/noticias.php?ccd=77>>. Acesso em: 07 set. 2014.
- MAIR, J. Social Entrepreneurship: Taking Stock and Looking Ahead. *Working Paper*. Barcelona: IESE Business School, University of Navarra, WP-888, 2011.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C.R. *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MENDONÇA, P. M.; ARAÚJO, E. T. Sustentabilidade Organizacional em ONGs: Os Casos do GAPBA e do Grupo Brasil a partir das Contribuições da Teoria da Dependência de Recursos. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 12, n. 1, p. 112-132, 2011.
- NETO, F. P. M.; FROES, C. *Empreendedorismo Social: A Transição para a Sociedade Sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- OLIVEIRA, E. M. *Empreendedorismo Social: Da Teoria à Prática, Do Sonho à Realidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- PEREDO, A.; McLEAN, M. Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. *Journal Of World Business*, v. 41, n.1, p. 56-65, 2006.
- PRASZKIER, R.; NOWAK, A. *Social entrepreneurship theory and practice*. New York: Cambridge University Press, 2012.
- PRATA, L. Captação de recursos: um estudo em organizações do terceiro setor. 2006. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 12 de jan. 2014.
- REIS, T. *Unleashing the New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: A Scan, Synthesis and Scenario for Action*. Battle Creek: W. K. Kellogg Foundation, 1999.
- SILVA, A. V. *Como empreendedores sociais constroem e mantêm a sustentabilidade de seus empreendimentos*. 2009.112f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 2009.
- SILVA, A. B. *A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais*. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. A. *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2010.

SOUZA, F. S.; FEITOSA, M. L. O. F.
Manual do trabalho científico. Manaus:
ESBAM 2012.

TACHIZAWA, T. *Organizações Não
Governamentais e Terceiro Setor*. 5. ed.
São Paulo: Atlas, 2012.

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

VOLKMANN, C. K.; TOKARSKI, K. O.;
ERNST, K. *Social Entrepreneurship and
Social Business: An Introduction and
Discussion with Case Studies*. Springer
Gabler, 2012.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento
e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman,
2010.