

EMPREENDEDORISMO SOCIAL: Captação de Recursos nas ONGs X e Y.

FRANCISCO CARLOS DANTAS DE MATOS
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

PEDRO JOSÉ RAYMUNDO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC)

BRUNO STOPAZZOLI
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à órgão de fomento:

1 Doutorando do PPGA/UNIVALI; Bolsista FAPEAM/CAPES; Professor do INC/UFAM. 2 Doutorando do PPGA/UNIVALI; Bolsista do UNIEDU/FUMDES Pós-Graduação/SC; Professor do IFSC. 3 Doutorando do PPGA/UNIVALI.

EMPREENDEDORISMO SOCIAL: Captação de Recursos nas ONGs X e Y.

1 Introdução

Empreendedorismo social (ES) é a gestão de recursos aplicados em causa social, objetivando contribuir com o desenvolvimento de uma comunidade. ONGs são empreendimentos sociais, onde as pessoas de interesse público trabalham colaborando para atingir as metas da organização. O empreendedor social atua em problemas sociais, motivado pelas desigualdades sociais (Souza & Teixeira, 2019). Empreender soluções que emergem de criatividade, insights e ações solidárias, é promover valor social, mas com implicações político-econômicas.

Os estudos sobre empreendedorismo social, desde 1998, se concentram em explicar o fenômeno, que é crescente, propondo princípios e aplicações, definindo seus limites (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006; Saebi, Foss, & Linder, 2019). Revisões sistemáticas apontam temas subjacentes como educação, impacto social, autogestão, legitimidade, pequenas empresas, sustentabilidade (Gaiotto, 2016). Mencionamos ainda: inclusão social (Machado, Rafael, Cabral, & Figueiró, 2019) e captação de recursos, este último explorado neste artigo.

Na estrutura organizacional, Captação de Recursos é um setor que exige competências empreendedoras, pois seu papel é explorar oportunidades de colaboração externa. Buscando “maior autonomia financeira e menor influência de seus financiadores”, as ONGs criaram alternativas de “geração de recursos próprios” (Mendonça, Miranda, & Ferraz, 2015, p. 105). Contudo, CR ainda não é uma função reconhecida (Sehnm, Duarte, & Dias, 2015), comparada com o setor de faturamento das empresas que visam lucro.

Toda organização necessita de recursos. Empresas sem fins lucrativos, como asilos e casas de apoio, captam recursos para sobreviverem, prestando serviços à sociedade. Porém, como essas empresas captam os recursos de que necessitam? Esta questão nos levou a uma pesquisa de campo com intuito de conhecer a realidade empresarial e suas práticas de gestão, tendo em vista legitimar conceitos da teoria ES (Barbalho & Uchôa, 2019).

O objetivo do estudo foi analisar a captação de recursos em duas ONGs de Florianópolis. Os nomes das empresas são fictícios X e Y, representando modelos práticos de captação. Considerando a teoria ES e as experiências dessas organizações não governamentais, idealizamos um script CR. Hu, Marlow, Zimmermann, Martin, & Frank (2019) argumentam que oportunidades e ação empreendedora são conceitos centrais do empreendedorismo.

O método de análise é o interpretativo, com observação e entrevista, pois o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo social requer interpretação qualitativa (Gaiotto, 2016). Visitamos as ONGs e conversamos com as gerentes e as captadoras. Acessamos os sites das instituições e navegamos nas páginas para conhecer os serviços prestados por elas, os projetos de captação de recursos e seus doadores. O nível de dados empíricos corresponde ao nível da questão da pesquisa (Maula & Stam, 2019), ao mesmo tempo, inovamos no *design* e execução do estudo, simplificando o processo, mas mantendo o rigor.

Os resultados mostram que muitas são as formas de captar recursos e projeto é o instrumento legal pelo qual as campanhas de arrecadação são levadas a efeito (Junior & Plonski, 2011; Tomomitsu, Carvalho, & Moraes, 2018). Por exemplo, arrecadação de alimentos, roupas, materiais, serviços, dinheiro, etc. Esses projetos de captação são publicizados como projetos sociais, na intenção de sensibilizar o público-alvo, os doadores. As pessoas que captam recursos precisam inovar, criando meios de captar para alcançar doadores de todos os níveis (Carmona, Martens, & Freitas, 2018). Promoções de empresas como o McDia Feliz e doações em contas de água e energia, são estratégias que vão além das quermesses.

Nossa contribuição teórico-empírica é propor um roteiro de captação de recursos para ONGs. E situar esta atividade na estrutura organizacional, como uma função específica, em que uma pessoa se dedica integralmente, exercendo um cargo. Desenvolvemos o assunto, com base em artigos que discutem temas do empreendedorismo social, explorando lacunas apontadas por pesquisadores nacionais e estrangeiros, descrevendo e interpretando as práticas das empresas pesquisadas.

2 Fundamentação

O empreendedorismo social é um tema da gestão contemporânea. O negócio é conduzido através de projetos, cujo objetivo é pensar, desenvolver e implementar soluções colaborativas. Enquanto o empreendedorismo corporativo gera lucro, o empreendedorismo social gera impacto social (Carmona *et al.*, 2018). Os limites de atuação do empreendedorismo corporativo, como investimento e retorno esperados, podem ser ultrapassados pelo empreendedorismo social, uma vez que a expectativa de ganho econômico não é o motor da ação empreendedora e sim os problemas sociais e a cidadania.

A teoria ES evidencia os limites da gestão pública e dos governos, ao mesmo tempo, está legitimando conceitos futurísticos da Administração, como autogestão e *adhocracia*, que podem ser visto na prática que consolida outra forma de empreender. Segundo Abu-Saifan (2012, p. 23), o “empreendedorismo é um conjunto de atividades” extraordinárias, realizadas por “pessoas excepcionais” com mentalidade promissora. Essa nova perspectiva de negócio, abre um horizonte de oportunidades para a sociedade, as empresas, os gerentes e os colaboradores visionários.

Os problemas sociais são interpretados pelo empreendedorismo social como oportunidades de negócios (Corner & Ho, 2010). O ES é precursor de um novo modelo econômico, onde o lucro social passa a ser o alvo das organizações (Silva, Moura, & Junqueira, 2015). Nessa nova lógica de mercado, as demandas da sociedade, com maior atenção à baixa renda, interessam aos agentes de mudança, que encontram nas necessidades não atendidas um meio de expressar seus insights.

Um ensaio teórico que pretendeu definir o empreendedorismo social como uma disciplina que emana do empreendedorismo corporativo, indicou pesquisa sobre ONGs e novas questões substantivas da teoria (Abu-Saifan, 2012). Pesquisa mais recente apontou temas estruturantes do ES, tais como: educação, impacto social, autogestão, pequenas empresas, sustentabilidade, legitimidade (Gaiotto, 2016). Mencionamos ainda: inclusão social (Machado *et al.*, 2019) e captação de recursos (Sehnm *et al.*, 2015).

O ES nasce com a economia solidária, no momento em que os discursos político e econômico passam a interpretar as demandas da sociedade e as ofertas do mercado de outra

forma, desta vez, no sentido de empreender soluções alternativas com resultados mais consistentes. “Importa olhar para o empreendedorismo social como as funções empresariais levadas a cabo por iniciativa de agentes, tanto individuais como, principalmente, coletivos, oriundos do Terceiro Setor” (Moreira, 2017, p. 42). Neste sentido, as organizações não governamentais são espaços de pesquisa venturosos.

O objetivo insigne do ES é a criação de valor social. “Semelhante ao empreendedorismo comercial, os empreendedores sociais se envolvem em atividades empreendedoras, como identificação e exploração de oportunidades, mobilização de recursos” (Saebi *et al.*, 2019, p. 73). No entanto, o empreendedorismo social não deve ser confundido com filantropia ou responsabilidade social.

Os empreendedores sociais são agentes de mudança impulsionados pela pobreza e não pela riqueza. Por isso são pessoas excepcionais e suas características subvertem os parâmetros do empreendedorismo corporativo. São criativos, perseverantes, proativos, autônomos, solidários e sua visão de mundo é otimista (Abu-Saifan, 2012; Carmona *et al.*, 2018). Eles buscam o sucesso, perseguindo uma causa social, apostam alto e se comprometem inteiramente, mas não estão sozinhos, pois o empreendimento é uma ação coletiva.

Casos de sucesso na literatura são evidências do espectro ES (Abu-Saifan, 2012; Vogot & Bulgacov, 2019). Comerciantes, professores, estudantes, policiais, religiosos, donas de casa, artesãos, pescadores, nativos e outros, são atores sociais que empreendem e mudam realidades, transformando problemas da comunidade onde vivem em soluções compartilhadas. Recursos não são o fim do empreendedorismo social, são os meios pelos quais se promove inclusão social.

Empreendedorismo e inovação são efigies de uma moeda chamada economia solidária, um tema emergente que está se tornando um dos pilares do empreendedorismo social (Medeiros, Machado, Pereira, Costa, & Gomez, 2017). Empreendedorismo social e inovação social são teorias distintas, porém convergentes. “Apesar do conhecimento sobre empreendedorismo social e inovação social estarem em estágios diferentes, possuem pontos em comum” (Souza & Teixeira, 2019, p. 82), seu público-alvo é o mesmo, a base da pirâmide social.

O ES é um campo de estudo promitente que se caracteriza como estudo interdisciplinar (Saebi *et al.*, 2019), que interessa à ciências como economia, administração, sociologia, engenharia e outras. Os autores citados definem empreendedorismo social genericamente como uma organização inovadora que empreende um negócio social com vistas à inclusão de pessoas “marginalizadas” que não conseguem mudar sua própria realidade, cuja lógica de mercado é de prosperidade mutua (empresa e sociedade).

Uma interseção de habilidades: empreendedora, administrativa e inovadora, ocorre no empreendedorismo social. O empreendedor social precisa enxergar oportunidades e decidir sobre recursos, inclusive humanos; criar um produto/projeto e introduzir no mercado/sociedade. “Por isso, para além dos antagonismos que pode haver entre eles, subjaz uma cumplicidade objetiva. Dessa forma, outras modalidades de capital – como o capital cultural e capital social – assumem importância central nesse campo em formação” (Barbalho & Uchôa, 2019, p. 425-6). O negócio, o trabalho e seus resultados consequentes (positivos ou negativos) são compartilhados pela comunidade-alvo.

No modelo ES apresentado por Austin *et al.*, (2006), a gestão de recursos é fator determinante no desempenho das organizações. As empresas sociais dependem de fontes de investimento, assim como precisam responder as expectativas dos investidores. “Os empreendedores sociais têm muito menos canais para acessar fontes irrestritas de capital” (p.

12). Comparadas com as empresas que geram lucros, seus planos de negócios são mediados e sua autonomia é limitada, mormente quando recebem subsídios do governo.

No contexto brasileiro, as organizações não governamentais têm excesso de demanda, decorrente de ausências do serviço público, e carência de financiamento, decorrente da reputação de ONGs que descontinuaram seus serviços por problemas outros, não excluindo corrupção e desvio de recursos. O legado que empresas sociais atuantes recebem é oneroso, elas começam a competição no setor em desvantagem. Zahra, Wright e Abdelgawad (2014) discutem estratégia no ES, concentrando-se no contexto organizacional e no ciclo de vida das empresas. Eles apontam condições ambientais em países desenvolvidos *versus* emergentes, evitando o determinismo no crescimento e declínio organizacional. Na prática, as empresas sem fins lucrativos precisam planejar suas atividades de acordo com as oportunidades e ameaças do mercado e de forma previdente.

Oportunidades e ação empreendedora são questões cardeais no ES. A estrutura organizacional (pessoas, processos e tecnologias) é fator decisivo na identificação e exploração de oportunidades. Hu *et al.* (2019) discute o assunto em bases filosóficas, usando a teoria crítica elabora um quadro de conceitos para analisar a relação estrutura-agência. Contexto social (espaço), entidades (organizações), eventos sociais e poder causal (forças impulsionadoras e restritivas) são conceitos da teoria ES, que interpretados ou conjugados explicam o sucesso ou fracasso dos empreendimentos sociais.

As atividades de captação de recursos realizadas através de projeto se destacam porque investidores e executores podem estar envolvidos desde o planejamento até a execução. Assim, podem acompanhar o seu desenvolvimento e os resultados, inclusive na prestação de contas, para verificar se os objetivos foram alcançados dentro do prazo estabelecido. Oliveira (2015, p. 251) resume projeto em duas fases, isto é, caracterização e execução.

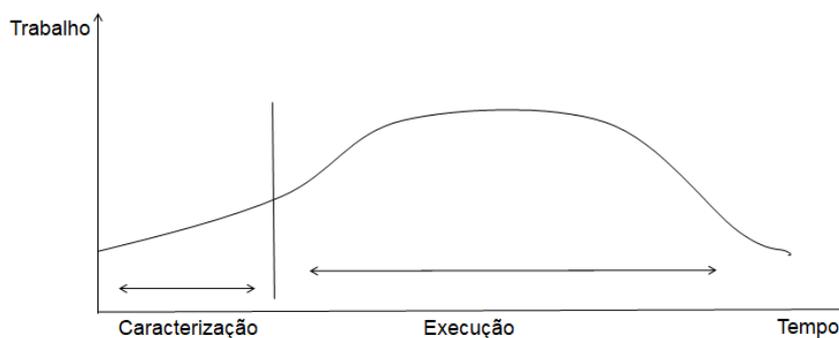


Figura 1. Fases do projeto.

Fonte: Oliveira, 2018.

Caracterização é a fase de formação da equipe do projeto, identificação do problema, definição dos objetivos e alocação dos recursos. Execução é a fase de realização do trabalho, utilizando os recursos necessários, gerenciamento das atividades e avaliação dos resultados.

A escassez de recursos, inerente do mercado, pode ser superada pelas ONGs, quando exploram novas oportunidades de negócios, gerando recursos próprios (Mendonça *et al.*, 2015). Em geral, as ONGs captam recursos do governo, de serviços prestados e de doações voluntárias ou compulsórias. São diversas as formas de CR, “desde uma campanha temporária ou permanente de angariação de fundos e, ou doação, divulgação de conta bancária para doações espontâneas, convite para investir na causa, até incentivos fiscais de reconhecimento pela contribuição” (Sehnm *et al.*, 2015, p. 78). As pessoas que captam recursos precisam inovar, criando novos meios de captar, para alcançar doadores de todos os níveis (Carmona *et*

al., 2018).

Autores que pesquisaram o assunto afirmam que é importante caracterizar essa atividade (Mendonça *et al.*, 2015), podemos pensar em uma função organizacional em que uma pessoa se dedica integralmente, exercendo um cargo, assim como o comprador e o vendedor da empresa do primeiro setor, elaborando projetos e sendo o responsável pelas entradas de recursos da organização.

3 Metodologia

Esta pesquisa é qualitativa com método interpretativo, cujas técnicas são observação e entrevista. De acordo com Daft e Weick (2005, p. 74), “O processo de construção da interpretação pode ser influenciado pela natureza da resposta procurada, pelas características do ambiente, pela experiência prévia do questionador e pelo método usado para adquiri-la”. Pretendemos explicar uma realidade, considerando as experiências dos atores organizacionais e a literatura sobre empreendedorismo social, captação de recursos e gestão de projeto, pois o desenvolvimento da teoria ES requer interpretação qualitativa (Gaiotto, 2016).

Analisamos a captação de recursos em duas organizações não governamentais que atuam em Florianópolis/SC. Os nomes das empresas são fictícios X e Y, representando modelos práticos de captação. E sugerimos um *script* CR, idealizado a partir da teoria ES e das experiências dessas organizações. Visitamos as ONGs, observamos as estruturas organizacionais e entrevistamos as gerentes e as captadoras, bem como conhecemos algumas pessoas atendidas por elas, idosos e crianças.

A ONG X é um asilo situado no Centro da cidade, criado em 1910. Construído inicialmente para atender moradores de rua e hoje abriga idosos em situação de pobreza. Os serviços prestados à sociedade são abrigo, refeição, enfermagem, fisioterapia e lazer. Além disso, emprega pessoas em funções diversas, como gerência, contabilidade, captação de recursos, assistência social, etc.

A ONG Y é uma casa de apoio à crianças com câncer, situada ao lado do Hospital Infantil da cidade, fundada em 1975. A instituição hospeda acompanhantes e pacientes que estão em tratamento no hospital. Além disso, emprega pessoas em seus diversos setores, como gerência, financeiro, telemarketing, cozinha e serviços gerais.

Na pesquisa de campo, fizemos contatos por telefone e por e-mail. Os dados foram coletados por meio de anotações decorrentes das observações, roteiro de entrevista semiestruturada e *downloads* de textos e imagens que estão disponíveis nos sites das ONGs pesquisadas. E ainda, presenciamos atividades de captação como bazar e telemarketing.

Nas visitas, observamos os trabalhos realizados nas ONGs. As gerentes nos mostraram as divisões das empresas e nos apresentaram pessoas e suas funções. Fizemos perguntas sobre suas atividades, sentimentos e expectativas. Vimos seus clientes/usuários, públicos diferentes, mas todos de baixa renda.

A pesquisa qualitativa na administração envolve interpretação dos aspectos socioeconômicos que regem o ciclo de vida das empresas. Entendemos que o empreendedorismo social compreende a subjetividade e a objetividade dos atores, nesta ordem, idealismo e racionalidade. Alinhamos “o desenho da pesquisa com a questão da pesquisa” (Maula & Stam, 2019, p. 2). Mesmo sendo ONGs diferentes, fizemos as mesmas perguntas e dedicamos o mesmo tempo de observação. Os dados coletados, primários e

secundários, foram analisados em dois níveis: individual e organizacional (Saebi *et al.*, 2019). Interpretamos discursos e práticas de empreendedores sociais, numa visão interna (visitando) e externa (acessando *sites*).

Até agora, a literatura se concentrou muito mais nos conceitos que sustentam a teoria ES, em construção (Barbalho & Uchôa, 2019; Saebi *et al.*, 2019), porém, este trabalho traz para a discussão uma das muitas práticas empreendedoras existentes no Brasil, que podem ser desveladas e cujos dados empíricos consolidariam a teoria e seu lugar na ciência.

4 Resultados

O empreendedorismo social não será jamais ignorado ou suplantado pelo empreendedorismo corporativo, uma vez que seus limites não são os mesmos. Notadamente, o ES contribui com desenvolvimento econômico e social (Chowdhury, Audretsch, & Belitski, 2019). Antes da teoria, ações empreendedoras que promovem inclusão eram e sempre serão necessárias à sociedade.

Em visita à ONG X, observamos a estrutura da organização. O prédio centenário pode abrigar entre quarenta e cinquenta pessoas, dependendo do nível de necessidade dos internos. A gerente nos mostrou as divisões da empresa, como o escritório, os quartos, a sala de convivência, a cozinha, o jardim e a sala de terapia. Por ser um prédio antigo, requer elevado custo de manutenção. Por outro lado, está localizado próximo de um hospital público, caso haja necessidade, os idosos podem ser atendidos mais rapidamente.

Esta ONG hospeda trinta e seis idosos e tem uma lista de espera de oitenta pessoas. Essa lista é organizada pela Assistente Social, que considera critérios que vão desde a capacidade da organização em atender a demanda, até o grau de necessidade ou abandono do pretendente. A instituição é dirigida por voluntários e emprega trinta pessoas com formação em diversas áreas, como nutricionista, cozinheira, zelador, enfermeira, contabilista, etc. A personalidade pró-social é encontrada nessas organizações (Saebi *et al.*, 2019). Caracteres distintivos como simpatia, iniciativa e persistência constituem a auto-eficácia de colaboradores do ES.

Na entrevista com a pessoa responsável pela captação de recursos, ela disse: “A rotina da captação é, basicamente, diariamente buscar saber as necessidades, grandes e pequenas, da casa. De acordo com a necessidade, buscar o melhor canal para supri-la”. Perguntamos: *Que empresas/instituições contribuem/colaboram com esta ONG?* Sua resposta: “Não há uma empresa parceira com contribuição fixa. Algumas se disponibilizam a divulgar nossas necessidades aos seus colaboradores, e eventualmente a própria empresa doa”. Na conversa com a gerente, ela informou que a ONG não recebe verba do governo. O desenvolvimento de um país muda instituições, em reflexo o desenvolvimento de instituições muda um país (Chowdhury *et al.*, 2019). Existe uma relação de dependência entre instituições sociais e governos. Estados emergentes podem impulsionar ou restringir o desenvolvimento de organizações empreendedoras, isto representa poderes causais que configuram eventos sociais (Hu *et al.*, 2019), em longo prazo.

Verificamos que a ONG capta recursos de diversas formas, como campanhas de arrecadação (“Seja um Mantenedor, Marmita Solidária, Pedágio do Asilo”, outras), depósito bancário, PagSeguro, doação na conta de energia, pequenos eventos (“Bazar de Outono, Bazar de Natal”, Leilões Beneficentes). A captadora explicou: “Faz parte da rotina do captador, mensurar os resultados e manter um relacionamento com doadores e parceiros”. A

gerente disse que a instituição usa *Whatsapp* e *Facebook*, principalmente para recolter itens com baixo estoque, como alimentos e materiais de limpeza.

O compromisso assumido por esta organização de interesse público deve ser mantido. “O empreendedorismo social propõe que essas organizações superem a escassez de recursos por meio do reconhecimento e exploração de novas oportunidades” (Mendonça *et al.*, 2015, p. 107). A descontinuidade dos serviços prestados por falta de recursos traria prejuízos significativos à sociedade, estamos falando de vidas humanas. O impacto social dessas instituições pode ser demonstrado nas dimensões interna e externa (Rawhouser, Cummings, & Newbert, 2019), uma vez que geram emprego e atendem pessoas carentes.



Figura 2. Campanha de arrecadação.

Fonte: ONG X, 2019.

Perguntamos: *Como a ONG identifica as oportunidades de captação de recursos?* Ela respondeu: “Não temos um canal específico, mas adotamos a verificação de páginas de entidades importantes. Temos assinatura no Google, de notificações quando saem matérias com expressões específicas que nos interessam, etc.”. Outra forma de captar é por meio de editais públicos, que a empresa participa. Um exemplo de edital específico citado foi o da FCB Social, cujo objetivo era a “seleção de entidades sem fins lucrativos, devidamente inscritas no Conselho Municipal de Assistência Social, através de análise do projeto e documentos de habilitação, para repasse de recursos no exercício de 2019, com a finalidade de qualificar os serviços sócio assistenciais” (Edital 001/2019).

Na conversa com a captadora, inquiremos: *A ONG tem parceria com a Receita Federal? Conte-nos.* Pelo que respondeu: “Não é uma parceria, mas solicitamos doação de itens para fazermos um bazar e seremos contemplados em breve”. A gerente explicou que a instituição capta recursos para ter autonomia administrativa, pois quando recebia verba do governo, havia exigências que prejudicavam o planejamento da organização. Por exemplo: quando políticos exigiam que o asilo abrigasse dependentes químicos ou quando tal exigência implicava em superlotação. Assim como as corporações “competem por investidores, clientes, funcionários e participação de mercado”; ONGs buscam financiamentos de suas atividades, “talentos e atenção política” (Austin *et al.*, 2006, pp. 8-9). Entenda-se atenção política no sentido de aprovar políticas públicas.

Sobre projetos de captação, a ONG informou que mantém permanentemente o sistema de doações por depósito bancário, PagSeguro e conta de energia, anunciados no site do asilo. “A captação de recursos não é tida como uma atividade pontual, mas como um processo. Todavia, necessita de um planejamento minucioso antes de qualquer ação” (Sehnen *et al.*, 2015, p.77). Além de doações, é possível que pessoas físicas e jurídicas possam investir em suas próprias imagens. Ao contribuírem, a sociedade reconhece seus gastos como responsabilidade social.

Em visita à ONG Y, observamos a estrutura da organização. O prédio é moderno e bem localizado para atender as crianças e seus acompanhantes. A gerente nos mostrou as divisões da empresa, como recepção, sala de convivência, refeitório, suítes mobiliadas, capela

ecumênica, brinquedoteca, área de lazer, escritório e sala de telemarketing. A instituição tem vinte apartamentos e hospeda até quarenta pessoas em trânsito. Trata-se de uma associação de voluntários. Eles promovem eventos no Hospital Infantil para integrar colaboradores e melhorar o atendimento hospitalar em relação à saúde infantil. Realizam atividades em datas festivas para levar alegria e ânimo para as crianças internadas. Para Hu *et al.* (2019), a teoria crítica aplicada ao empreendedorismo denota que a relação estrutura-agência é apreendida com observação e análise científica.

Na entrevista com a pessoa responsável pela captação de recursos, dissemos: *Fale sobre seu trabalho nesta ONG, considere a rotina, suas expectativas e resultados (+/-)*. Ela externou: “O maior desafio de uma instituição é elaborar o planejamento estratégico que possa dar diretrizes e ações a serem executadas... Os resultados financeiros poderiam ser ampliados significativamente, desde que alguns obstáculos fossem superados”. Parece haver maior atuação do espírito empreendedor e menor atuação do espírito administrativo nesta organização. “O empreendedorismo social é, portanto, caracterizado por certa composição desses três tipos de capital – econômico, social e cultural – que, articulados, compõem o capital simbólico dos empreendedores sociais” (Barbalho & Uchôa, 2019, p. 426).

Perguntamos: *Como esta ONG capta recursos?* Sua resposta: “A captação de recursos é realizada por meio de promoções de eventos sociais, doações de pessoas físicas e jurídicas”. As formas de captação desta instituição são: campanhas de arrecadação, eventos filantrópicos, telemarketing, doações por meio de depósito bancário, PagSeguro, projetos sociais (auditados), etc. Inclusive, o prédio atual foi construído por meio de campanha de arrecadação (McDia Feliz) e o terreno foi cedido pelo governo estadual. A gerente frisou que a instituição não recebe verba do governo.

#contocomvc [Clique aqui e faça sua doação.](#)

Qualquer quantia em Depósito Bancário:
AVOS - Associação de Voluntários de Saúde do Hospital Infantil Joana de Gusmão
CNPJ = 81.840.340/0001-22

Banco do Brasil - Agência Bancária: 3174-7 - Conta Corrente: 464.855-2
Banco do Brasil - Agência Bancária: 3174-7 - Conta Corrente: 791.759-7

Mensalmente na sua conta de Energia Elétrica:
Basta imprimir a ficha, preencher e nos encaminhar o formulário no email centraldedoacoes@avos.org.br.
Ou preencher o formulário no botão abaixo.

FICHA PARA IMPRIMIR [FORMULÁRIO DE ENVIO ONLINE](#)

Através do seu cartão de crédito:
O PagSeguro oferece a opção para doações. Ao clicar no botão o doador informa o valor que deseja doar, escolhe o tipo de cartão de crédito para sua contribuição.

4833486043
CENTRAL DE DOAÇÕES AVOS

Figura 3. Formas de captar recursos.

Fonte: ONG Y, 2019.

Na conversa com a captadora, perguntamos: *Como a ONG identifica as oportunidades de captação de recursos?* Ela respondeu: “Por meio de editais eletrônicos, indicações, etc.”. Continuamos: *Cite alguns?* Ela disse: “Normalmente quando se tem conhecimento são elaborados projetos específicos de acordo com as necessidades da instituição”. A gerente informou que receberam recursos para reformas e manutenção das instalações mediante edital do Tribunal de Justiça. “Desse modo, pode-se dizer que o empreendedorismo social configura-se como uma nova perspectiva, principalmente no campo da gestão e da intervenção social, pois apresenta uma forma diferenciada de ver o mundo” (Machado *et al.*, 2019, p. 3).

Sobre parcerias com a Receita Federal (RF) e projetos de captação de recursos em andamento, a captadora disse: “A cada dois anos são destinadas mercadorias apreendidas e que podem ser vendidas em bazares devidamente organizados pela instituição, mediante apresentação de proposta de projeto específico”. Em relação às contribuições de empresas privadas, a ONG solicita contribuições que vão desde alimentos até descontos especiais nas compras de material de consumo. Além disso, existem parcerias com organizações como o Supermercado Angeloni que recebe troco de consumidores como doações para a casa de apoio. Instituições sociais causam impacto social, mas o trabalho é compartilhado com empresas que têm responsabilidade social e com a sociedade-contexto (Rawhouser *et al.*, 2019).

Perguntamos ainda: Qual seu cargo/função? Ela respondeu: Assessoria Executiva. Isto mostra que a função de captador(a) de recursos não é reconhecida formalmente por esta empresa. No entanto, os captadores são responsáveis pelas entradas de recursos dessas organizações. Sem eles, não haveria receita ou as receitas não seriam planejadas adequadamente. Mendonça *et al.* (2015, p. 110) afirmam: “ONGs, as quais buscam desenvolver empreendimentos sociais que permitem a independência financeira de comunidades carentes, devam também buscar desenvolver sua própria sustentabilidade financeira”, organizando seu setor de captação de recursos, comparado ao setor de faturamento das empresas com fins lucrativos.

MAPEAR é um roteiro de captação com cinco estágios de gestão: Monitorar oportunidades, Analisar a viabilidade, Projetar a captação, Executar o projeto, Avaliar os Resultados. Nesse sentido, com base em Xavier (2008), destacamos alguns pontos fundamentais para que as ONGs possam elaborar seus projetos e ampliar suas possibilidades de captação de recursos.

4.1 Monitorar oportunidades

Monitorar e identificar oportunidades é um estágio crítico no empreendedorismo (Corner & Ho, 2010) e na captação de recursos. O monitoramento estabelece um canal de comunicação para encontrar editais públicos, criar uma agenda de trabalho, estabelecer parcerias (públicas e privadas) e a formação de rede social que envolva os interessados na causa social (Chowdhury *et al.*, 2019), utilizando tecnologias como internet e mídias sociais. A criação de valor começa com os atores organizacionais e se materializa na comunidade-alvo.

Nas ONGs X e Y, as captadoras monitoram oportunidades por meio do Google e de redes sociais. Mas as oportunidades são encontradas no mercado ou são criadas pelos empreendedores sociais. A integração dos colaboradores internos e externos é uma atividade geradora de oportunidades de captação. A promoção de eventos regulares para manter o relacionamento com os doadores e ampliar sua participação é um bom exemplo de integração.

4.2 Analisar a viabilidade

O empreendedorismo segue um processo de tomada de decisão, racional e intuitiva, orientado a objetivos (Corner & Ho, 2010). A viabilidade do projeto envolve, pelo menos, três fatores: tempo, custo e qualidade. Um projeto é viável se for executado dentro do tempo

planejado, com os custos adequados e a qualidade esperada, atendendo as expectativas dos interessados, como o investidor, o gestor e as entidades reguladoras.

O tempo é fator determinante na captação de recursos, uma vez que os recursos precisam ser arrecadados dentro do cronograma para atender as demandas da organização. O custo do projeto deve ser mensurado de acordo com a previsão de receita, nesse caso, as receitas são originárias da captação de recursos. A qualidade é fator subjetivo, dadas expectativas dos interessados, mas é essencial no projeto. Esta é verificada pela eficiência do serviço prestado, quando os usuários e financiadores (doadores) fazem avaliação positiva da instituição.

Nas ONGs pesquisadas percebemos uma atenção especial com a qualidade da estrutura, do atendimento e dos produtos utilizados pelos colaboradores. “A maior disponibilidade de capital empreendedor em vários níveis de desenvolvimento econômico provavelmente terá um efeito positivo na quantidade e na qualidade do empreendedorismo” (Chowdhury *et al.*, 2019).

4.3 Projetar a captação

Projeto é um instrumento de gestão, usado para planejar e executar atividades, em curto, médio e longo prazo, com orçamento determinado, envolvendo pessoas e liderança, objetivando um produto especificado previamente, tendo em conta fases progressivas tais como: concepção (design), desenvolvimento (trabalho) e conclusão (resultados e avaliação). As “organizações têm objetivos diferentes, reconhecimento de oportunidades e recursos de exploração e acesso a recursos que têm implicações para a natureza das atividades empresariais” (Zahra *et al.*, 2014). O plano de captação implica na qualidade do empreendimento.

Projetar a captação de recursos é delimitar o objeto (o quê?), estabelecer objetivos (quanto?/quando?) e planejar ações (quem?/onde?), seguindo um método (como?). Este é o estágio de planejamento das atividades necessárias à captação, definindo-as no tempo e no espaço. As empresas podem economizar recursos usando projeto programado ou adaptado. Por exemplo: o esquema de captação de recursos usado no edital A, pode ser usado em editais posteriores, de mesmos requisitos, ou adaptado para o edital B, de requisitos semelhantes/diferentes.

4.4 Executar o projeto

Neste estágio, as pessoas que fazem parte do projeto trabalham para atingir os objetivos preestabelecidos e o espírito administrativo é requerido para coordenar esforços e manejar recursos. A valorização das pessoas na empresa gera um clima organizacional favorável. Chowdhury *et al.* (2019) afirmam que “a cognição empreendedora e as habilidades de alta qualidade se tornam um recurso para as empresas existentes”. O gerente/captador de recursos pode energizar as pessoas e elas conseguirão alcançar os resultados esperados.

Nas ONGs pesquisadas, observamos a valorização dos colaboradores pelas gerentes e a valorização dos usuários pelos colaboradores. Na casa de apoio, conhecemos uma criança que estava em tratamento de câncer e vimos a forma amorosa como as pessoas que trabalham naquela instituição tratam seus hóspedes, dando esperança aos desesperançados.

4.5 Avaliar os resultados

Avaliação dos resultados é o estágio de prestação de contas do projeto. Para tanto, sugerimos alguns parâmetros de avaliação: comparar os resultados com os objetivos planejados, prestação de contas dos recursos investidos, aprovação dos relatórios e pesquisa de satisfação dos interessados. Em seguida, divulgação das metas realizadas.

Neste estágio, as planilhas de investimento e de retorno são instrumentos que demonstram o custo/benefício do projeto. Todo projeto de captação consome recursos, por exemplo: as doações através do PagSeguro não são repassadas integralmente para as ONGs porque é cobrada taxa de transação financeira. E ainda, publicidade e propaganda necessárias à divulgação de campanhas também demandam gastos. Sendo assim, destacamos a importância da captação de recursos, inclusive para manter a qualidade dos serviços prestados pela instituição.

5 Conclusão

Analisando as ONGs X e Y, concluímos que estas empresas sem fins lucrativos não recebem verba do governo para se manterem. Elas precisam captar recursos, uma vez que os serviços prestados à sociedade não são cobrados dos usuários. No caso do asilo, os internos contribuem com um percentual de suas aposentadorias, mas na casa de apoio, as crianças e seus acompanhantes não pagam pela hospedagem e demais serviços recebidos.

Estas empresas captam recursos de maneiras diversas, identificamos: campanhas de doações, editais públicos, depósito bancário, PagSeguro, contribuição na conta de energia, troco nos supermercado, parcerias com empresas públicas e privadas. As ONGs pesquisadas usam redes sociais e mídias sociais para monitorarem oportunidades de captação e divulgarem suas campanhas de arrecadação de recursos, sejam de alimentos, roupas, material de limpeza, etc.

As pessoas que trabalham nessas instituições de interesse público são colaboradores contratados e voluntários que atuam em seus departamentos. São empreendedores e administradores comprometidos com a missão da empresa. Porém a função de captador (a) de recursos não é usual, existindo na informalidade. As características comparadas do captador podem ser apontadas: criatividade para elaborar projetos de captação; conhecimento das oportunidades de mercado; capacidade de estabelecer relacionamentos com os doadores em níveis diferentes; e poder de persuasão, dadas as necessidades da organização e de seus beneficiados.

Reunindo conceitos de projeto e as experiências das ONGs em questão, elaboramos um *script* CR para empresas sem fins lucrativos. Isto é, um roteiro de captação que começa no *monitoramento*, quando a organização busca em seu ambiente, oportunidades de colaboração externa; *viabilidade*, quando se analisa o investimento/retorno das oportunidades identificadas; *projeto*, quando se elabora projeto de captação para editais e outras ofertas; *execução*, quando o projeto é desenvolvido; *resultados*, quando se avaliam os resultados do empreendimento.

Nas ONGs, encontram-se *entrepreneurs* sociais, pessoas extraordinárias que trabalham movidos pela causa social, suas expectativas vão além do dinheiro e do poder, o que importa para eles é promover inclusão social e o *status* de cidadão, no discurso e na prática.

Concebemos captação de recursos como um tema fundamental do empreendedorismo social. Por isso, recomendamos pesquisas levando em conta os estágios do modelo Z (MAPEAR). Por exemplo: como os captadores de outros tipos de empresas monitoram oportunidades? Como escolas, hospitais, igrejas e presídios captam recursos? Quais projetos de captação podem ser usados em que situação? Desta forma, desenvolve-se a teoria ES.

Referências

- ABU-SAIFAN, S. (2012, Feb). Social entrepreneurship: Definition and boundaries. *Technology Innovation Management Review*, 22-27.
- AUSTIN, J., STEVENSON, H., & WEI-SKILLERN, J. (2006, Jan). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 1-22.
- BARBALHO, A., & UCHÔA, C. V. (2019, abr/jun). Empreendedorismo social como campo em formação no Brasil: O papel das instituições Ashoka, Endeavor e Artemisia. *Revista INTERAÇÕES*, 20(2), 421-433.
- CARMONA, V. C., MARTENS, C. D. P., & FREITAS, H. M. R. (2018, oct/dec). Um modelo conceitual para a caracterização da orientação empreendedora em contexto social. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 17(4), 55-70.
- CHOWDHURY, F., AUDRETSCH, D. B., & BELITSKI, M. (2019). Institutions and Entrepreneurship Quality. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 51–81.
- CORNER, P. D., & HO, M. (2010, Jul). How Opportunities Develop in Social Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 635-659.
- DAFT, R. L., & WEICK, K. E. (2005, out/dez). Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. *Revista de Administração de Empresas*, 45(4), 73-86.
- FCB Social. (2019). Seleção de Entidades, Edital 001/2019. Recuperado de: <https://www.basket-fcb.com.br/conteudo/noticias/1768/edital-001-2019-1.pdf>
- GAIOTTO, S. A. V. (2016). Empreendedorismo social: Estudo bibliométrico sobre a produção nacional e internacional. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 5(2), 101-123.
- HU, X., MARLOW, S., ZIMMERMANN, A., MARTIN, L., & FRANK, R. (2019). Understanding Opportunities in Social Entrepreneurship: A critical realist abstraction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 00(0), 1-25.
- JUNIOR, L. J. M., & PLONSKI, G. A. (2011). Gestão de projetos em empresas no Brasil: Abordagem “tamanho único”. *Revista Gestão & Produção*, 18(1), 1-12.
- MACHADO, R. E., RAFAEL, D. H., CABRAL, S. M., & FIGUEIRÓ, S. P. (2018, jan/abr). O empreendedorismo social como oportunidade de inclusão social: O caso de uma cooperativa de reciclagem. *Revista Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 8(1), 1-18.
- MAULA, M., & STAM, W. (2019). Enhancing Rigor in Quantitative Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 00(0), 1–32.
- MEDEIROS, C. B., MACHADO, L. C. R., PEREIRA, L. C. A., COSTA, Í. C. A., & GOMEZ, C. P. (2017, nov). Inovação social e empreendedorismo social: Uma análise sob a perspectiva da economia solidária. *Revista Gestão.Org*, 15(1), 61-72.

- MENDONÇA, C. M. O., MIRANDA, R. O., & FERRAZ, S. F. S. (2015, mai/ago). Empreendedorismo social e a geração de recursos próprios em ONGs cearenses. *CONTEXTUS-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(2), 105-132.
- MOREIRA, M. B. (2017). O empreendedorismo social como bem público. *Revista GRIFOS*, 42, 111-129.
- OLIVEIRA, D. P. R. (2015). *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia práticas* (33ª ed.). São Paulo: Atlas.
- RAWHOUSER, H., CUMMINGS, M., & NEWBERT, S. L. (2019). Social Impact Measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82-115.
- SAEBI, T., FOSS, N. J., & LINDER, S. (2019, Jan). Social Entrepreneurship Research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70-95.
- SEHNEM, S., DUARTE, T. A., & DIAS, T. (2015, abr/jun). Estratégias de captação de recursos no stricto sensu. *PRETEXTO*, 16(2), 75-97.
- SILVA, M. F., MOURA, L. R., & JUNQUEIRA, L. A. P. (2015, ago). As interfaces entre empreendedorismo social, negócios sociais e redes sociais no campo social. *Revista de Ciências da Administração*, 17(42), 121-130.
- SOUSA, I. G. B., & TEIXEIRA, R. M. (2019, out/dez) Relações conceituais entre empreendedorismo social e inovação Social. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(4), 81-89.
- TOMOMITSU, H. T. A., CARVALHO, M. M., & MORAES, R. O. (2018). A evolução da relação entre a gestão de projetos e a gestão do conhecimento: Um estudo bibliométrico. *Revista Gestão & Produção*, 25(2), 354-369.
- VOGT, S., & BULGACOV, Y. L. M. (2019, set-dez). História de vida de empreendedores: Estratégia e método de pesquisa para estudar a aprendizagem empreendedora. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(3), 99-133.
- XAVIER, C. M. S. (2018). *Gerenciamento de projetos, como definir e controlar o escopo do projeto* (4a ed.). São Paulo: Saraiva.
- ZAHRA, S. A., WRIGHT, M., & ABDELGAWAD, S. G. (2014). Contextualization and the Advancement of Entrepreneurship Research. *International Small Business Journal*, 32(5), 479-500.