

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI

GUILHERMO DOLPHINI VELASQUES

**ESTUDO EXPLORATÓRIO DE METODOLOGIAS DE ANÁLISE DOS DESAFIOS
DE GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS NO ESPORTE**

São Paulo
2013

GUILHERMO DOLPHINI VELASQUES

**ESTUDO EXPLORATÓRIO DE METODOLOGIAS DE ANÁLISE DOS DESAFIOS
DE GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS NO ESPORTE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Centro Universitário FEI para obtenção do
título de Mestre em Administração de
Empresas, orientado pelo Prof. André
Ofenhejm Mascarenhas

São Paulo
2013

À minha esposa, Paula Villano e ao meu filho,
Pedro Velasques; aos meus pais, José
Velasques Filho e Iara Velasques; ao meu
irmão Rodrigo Velasques. Muito obrigado a
todos pela ajuda: amo muito vocês.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador e professor, Dr. André O. Mascarenhas, por sua paciência enorme e por nunca deixar de estar ao meu lado durante esta e outras jornadas. Aos professores Dra. Sylmara Gonçalves Dias e Dr. Edson Sadao Iizuka, por clarearem minhas ideias durante a qualificação e a todo corpo docente da FEI pelo apoio, confiança e orientação. À Carmen Carlos, secretária do mestrado, por não deixar de me auxiliar com as questões burocráticas em nenhum momento. À todas as bibliotecárias, sempre presentes na construção deste trabalho. À todos empreendedores sociais ligados ao esporte por inspirarem meu cotidiano, mesmo que indiretamente, nesta construção de um mundo melhor. À minha amada esposa, meu filho, meus pais e meu irmão. Agradeço a todos pela paciência comigo e pela força oferecida.

A maioria das pessoas passa a vida apenas tentando sobreviver, e o resto delas se perde em distrações, bombardeadas por informações desconectadas de sentido. Muitas vezes acreditamos que o mundo é assim mesmo, os problemas são grandes demais, impossíveis de se resolver. Será que ainda somos capazes de nos importar. (QUEM..., 2011)

RESUMO

No Brasil, os empreendimentos sociais que utilizam o esporte como principal meio buscam soluções para problemas sociais que dificilmente seriam resolvidos por outros setores, visto que o déficit educacional público no país é muito alto e o esporte, utilizado como um meio dentro da educação física escolar, não é uma prioridade. Este trabalho parte da premissa de que no empreendedorismo social, assim como no convencional, existem riscos inerentes à atividade empreendedora. A partir disso, este levantamento exploratório tem como objetivo delinear, de forma preliminar, metodologias que analisem os principais desafios de gestão deste tipo de negócio, com ênfase para os empreendimentos sociais ligados ao esporte dentro do contexto brasileiro. Para esta análise adota-se como principais métodos a análise de plano de negócio para empreendimentos sociais, desenvolvida pela Ashoka e McKinsey (2001) e o PCDO (*People, Context, Deal, Opportunity*) (SAHLMAN, 1996), um quadro conceitual, que se baseia no estudo de centenas de empresas de sucesso e insucesso, este método foi adaptado ao empreendedorismo social por Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006). Esta dissertação busca recuperar o debate sobre gestão em empreendimentos sociais, e articulá-lo em torno de metodologias que se prestem como ferramenta analítica aos empreendedores e outros atores em seu contexto institucional.

Palavras-chave: Empreendedorismo social. Esporte. Gestão.

ABSTRACT

In Brazil, the social enterprises that use sport as a primary means seeking solutions to social problems which could not be solved by other sectors, since public education deficit in the country is very high and the sport, used as a means within the school physical education, is not a priority . This paper starts from the premise that social entrepreneurship, as well as conventional, there are risks inherent in entrepreneurial activity. From this, this exploratory survey aims to delineate, in a preliminary way, methodologies to analyze the main challenges of managing this type of business, with emphasis on social projects related to sports in the Brazilian context. For this analysis was adopted as the main methods the analysis of business plan for social enterprises developed by Ashoka and McKinsey (2001) and PCDO (People, Context, Deal, Opportunity) (SAHLMAN, 1996), a conceptual framework that based on the study of hundreds of successful and unsuccessful companies, this method was adapted to social entrepreneurship by Austin, Stevenson and Wei-Skillern (2006). This dissertation seeks to recover the debate on management in social enterprises, and articulate it around methodologies that lend themselves as an analytical tool to entrepreneurs and other actors in their institutional context .

Keywords: Social entrepreneurship. Sports. Management.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - Diferença de empreendimentos convencionais e empreendimentos sociais..	17
QUADRO 02 – Fatores sociais supridos e demandados geradores do crescimento do empreendedorismo social.....	19
QUADRO 03 - Áreas de Trabalho do Empreendedorismo Sociais	32
QUADRO 04 - Tipos de recursos	38
QUADRO 05 – As três dimensões sociais do esporte.....	47
QUADRO 06 - O que constitui um estudo exploratório.....	53
QUADRO 07 - Perguntas-chave - Sumário executivo Ashoka e McKinsey (2001).....	60
QUADRO 08 - Perguntas-chave – Organização.....	61
QUADRO 09 - Perguntas-chave – Serviços – Captação de recursos.....	62
QUADRO 10 - Perguntas-chave – Mercado – Geração de recursos.....	63
QUADRO 11 - Perguntas-chave – Marketing – Geração de recursos.....	65
QUADRO 12 - Perguntas-chave – Equipe gerencial.....	66
QUADRO 13 - Perguntas-chave – Planejamento financeiro.....	67
QUADRO 14 – PCDO (<i>People, Context, Deal, Opportunity</i>).....	68
QUADRO 15 - Perguntas-chave – Pessoas (<i>People</i>).....	74
QUADRO 16 - Perguntas-chave – Contexto (<i>Context</i>).....	75
QUADRO 17 - Perguntas-chave – Acordos (<i>Deal</i>) – Capital Filantrópico.....	76
QUADRO 18 - Perguntas-chave – Acordos (<i>Deal</i>) – Missão Social.....	77
QUADRO 19 - Perguntas-chave – Acordos (<i>Deal</i>) – Desempenho.....	77
QUADRO 20 - Perguntas-chave – Oportunidade (<i>Opportunity</i>).....	78

LISTA DE ABREVIACÕES

BACEN - Banco Central do Brasil

CEDE - Centro de Estudos sobre Desigualdade e Desenvolvimento

CEMPRE - Cadastro Central de Empresas

CND - Conselho Nacional do Desporto

COI - Comitê Olímpico Internacional

EUA - Estados Unidos da América

FASFIL - Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos

FIFA - *Fédération Internationale de Football Association*

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA - Instituto de Pesquisa Econmica Aplicada

PCDO - *People, Context, Deal, Opportunity*

ONG's – Organizações não governamentais

ONU - Organização das Nações Unidas

PIB - Produto Interno Bruto

SDP IWG - *Sport for Development and Peace International Working Group*

SNELIS - Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social

UNESCO - *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

UNOSDP - *United Nations Office on Sport for Development and Peace*

VSP - Valor Social Proposto

WISE - *Work Integration Social Enterprise*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 PROBLEMÁTICA	13
3 EMPREENDEDORISMO.....	15
4 EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....	17
4.1 Características do empreendedorismo social no mundo e no Brasil.....	26
5 ESTRATÉGIA E GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS	30
5.1 Missão Social	30
5.2 Processos Operacionais	36
6 ESPORTE DENTRO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....	42
7 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	53
8 ESTUDO EXPLORATÓRIO DE METODOLOGIAS DE ANÁLISE DOS DESAFIOS DE GESTÃO NO EMPREENDEDORISMO SOCIAL NO ESPORTE.....	55
8.1 Plano de negócios e gestão Ashoka e McKinsey.....	59
8.1.1 Sumário Executivo	60
8.1.2 Organização.....	61
8.1.3 Serviço.....	62
8.1.4 Mercado.....	63
8.1.5 <i>Marketing</i>	64
8.1.6 Equipe gerencial.....	66
8.1.7 Planejamento financeiro.....	67
8.1.8 Riscos e oportunidades.....	67
8.2 PCDO (<i>People, Context, Deal, Opportunity</i>).....	68
8.3 PCDO Aplicado ao Empreendedorismo Social.....	72

8.3.1 Pessoas (<i>People</i>).....	74
8.3.2 Contexto (<i>Context</i>).....	75
8.3.3 Acordos (<i>Deal</i>).....	75
8.3.4 Oportunidade (<i>Opportunity</i>).....	77
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS.....	83

1 INTRODUÇÃO

Segundo o *Sport for Development and Peace International Working Group* (SDP IWG, 2007), uma iniciativa política intergovernamental, cujo objetivo é promover a integração do esporte para desenvolvimento e paz, o esporte atravessa barreiras e serve como apoio aos esforços de prevenção de conflitos de uma maneira prática dentro das comunidades, além dos ganhos importantes para a saúde dos cidadãos. No Brasil, fatores contextuais como a falta de locais apropriados para práticas esportivas, como colocado por Kazsnar e Graça Filho (2012) e o *déficit* educacional das escolas públicas, apresentado pelo Centro de Estudos sobre Desigualdade e Desenvolvimento (CEDE) em pesquisa de Kerstenetzky e Alvarenga (2009) nos mostram que a educação física não é uma prioridade dentro da educação básica pública. Não obstante, empreendimentos sociais desenvolvem o esporte como um meio de inclusão social, fomentando a tolerância, tornando-o um meio eficaz de comunicação e conscientização.

Mas Nicholls (2006) discute que muitos empreendedores sociais, em busca da realização de sua missão, muitas vezes, abdicam de alguns fatores importantes no processo operacional do empreendimento. Por isso, acha necessário aproximar a sua gestão das realizadas por empreendimentos convencionais. O objetivo desta pesquisa exploratória é identificar e discutir metodologias de análise dos desafios de gestão no empreendedorismo social ligado ao esporte. A contribuição em potencial destas metodologias, em estágios posteriores, reside na possibilidade de utilizá-las como ferramenta para a avaliação ou mesmo a estruturação de empreendimentos sociais, cujos gestores se deparam com os desafios da administração. Podendo prestar-se como uma ferramenta analítica não somente aos próprios empreendedores, mas também aos diversos outros atores em seu contexto institucional: investidores, gestores de empreendimentos sociais e acadêmicos.

Do ponto de vista dos objetivos a pesquisa é exploratória, visando proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito com a finalidade de levantar novas questões para aprofundamento futuro. Este trabalho abrange levantamento bibliográfico, os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa documental por fontes secundárias, principalmente livros, artigos de periódicos, filmes documentários e material disponibilizado atualmente na *Internet* (GIL, 1991).

Foram selecionados artigos acadêmicos que fazem menção à gestão de empreendimentos sociais, além de textos ligados as dimensões sociais do esporte, buscando um entendimento sobre como são feitas as operações neste tipo de negócio. Como principais referências, estão os textos da Ashoka e McKinsey (2001), Nicholls (2006), Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) e Dancin, P. Dancin, M. e Matear (2010). Buscou-se, também, um entendimento sobre como funcionam alguns destes empreendimentos no Brasil, tentando compreender o perfil do tipo de empreendedor social.

Durante toda a pesquisa as questões centrais formuladas estão ligadas a um entendimento da gestão de empreendimentos sociais ligados ao esporte, muito pouco material foi encontrado com este tema especificamente, o que comprova a necessidade de pesquisas acadêmicas a respeito deste tipo de negócio em todo o mundo. Para isso, buscou-se também um conhecimento específico sobre esporte e as políticas públicas que incentivam tal prática, comprovando a sua importância social.

2 PROBLEMÁTICA

Segundo a Ashoka e McKinsey (2001), Young (2006), Nicholls (2006) e Dancin, P. Dancin, M. e Matear (2010), para entendermos um empreendimento social, é necessário aproximarmos suas análises operacionais das feitas em empreendimentos convencionais. Afinal, mesmo com suas finalidades sociais, haveria nos empreendimentos sociais desafios análogos aos empreendimentos convencionais. Segundo estes autores, o olhar empresarial revela desafios na gestão de um empreendimento social, alguns exemplos disso são: a gestão de recursos de todos os tipos, estratégias na sua captação e apresentação de resultados aos seus investidores.

Esta dissertação parte da ideia acima e de seu desdobramento: seria importante desenvolver metodologias que busquem entender os desafios de gestão e processos operacionais em um empreendimento social. Conhecer seu plano de gestão, assim como as partes mais delicadas nesse processo é primordial. Esta troca constante de informações, com metodologias usadas por empreendimentos convencionais, faz com que haja um melhor uso dos recursos e os resultados se aproximem de metas pré-estabelecidas.

Um grande exemplo está na gestão de recursos humanos, ou seja, as pessoas que trabalham com objetivos sociais dentro do empreendimento. Para Oster (1995 apud AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006), empreendedores sociais muitas vezes não conseguem oferecer incentivos, tais como opções de ações ou lucro da empresa, exceto quando optam por um formato organizacional com fins lucrativos. Com isso, muitos dependem, muitas vezes, de trabalho voluntário. Para Azevedo (2007), o voluntariado traz ganhos ao empreendedorismo social, mas ao mesmo tempo impõe desafios particulares quanto ao comprometimento profissional desejado ao trabalho, fazendo com que exista uma grande evasão desses recursos humanos.

Os resultados obtidos no entendimento sobre gestão de um empreendimento social, a partir de uma metodologia própria, podem ser apresentados a empresários como uma forma de captação e parcerias e aos governantes como uma forma de transformar projetos sociais em políticas públicas. Para Soares e Melo (2009), a legitimação das práticas gerenciais em empreendimentos sociais é urgente, aprimorando-os com mecanismos de gestão eficazes e compatíveis com sua realidade, a fim de atingir seus objetivos.

O trabalho justifica-se por contribuir para o melhor entendimento sobre a gestão de empreendimentos sociais na melhoria e inclusão social, incorporando a importância da prática esportiva dentro do seu contexto. Segundo Young (2006), este tipo de pesquisa, buscando entender a gestão, ajuda aos empreendedores sociais, habilitando-os com competências necessárias.

A metodologia desenvolvida pela Ashoka e McKinsey (2001) e o PCDO (*People, Context, Deal, Opportunity*) (SAHLMAN, 1996), adaptado por Austin, Stevenson e Weiskillern (2006) ao empreendedorismo social, serão discutidos como um meio possível para reconhecer os caminhos pelos quais segue a gestão. No caso desta pesquisa, as metodologias serão analisada a partir de empreendimentos sociais que utilizam o esporte como seu principal meio. Assim, compreenderemos os obstáculos pelos quais passam, contribuindo com a agenda de pesquisas, que ainda conta com poucos estudos sobre este tema no Brasil.

3 EMPREENDEDORISMO

Para o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2008 apud GRECO et al, 2009, p. 134), projeto que realiza uma avaliação anual de atividades, aspirações e atitudes empreendedoras de indivíduos em uma ampla gama de países, empreendedorismo é “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas”.

Segundo o GEM (2008 apud GRECO et al, 2009, p. 24), o Brasil ficou com a 13ª posição no *ranking* de empreendedorismo mundial, seguindo seus critérios. Dentro dos dados estatísticos comparados com mais 60 países participantes do projeto, “... a taxa de empreendedores em estágio inicial (TEA) brasileira foi de 12,02% o que significa que de cada 100 brasileiros 12 realizavam alguma atividade empreendedora até o momento da pesquisa”. Em 2011, a TEA brasileira saltou para 14,9%, segundo o relatório do mesmo GEM, ou seja, o empreendedorismo no Brasil está em um crescimento constante.

No meio acadêmico, a visão do significado de empreendedorismo é mais complexa do que a definição apresentada pelo GEM. O uso do termo empreendedor (*entrepreneur*) data do século XII. Joseph Schumpeter (1954 apud FILON, 1999), aponta o banqueiro francês Richard Cantillon como o primeiro a oferecer uma clara concepção da função empreendedora como um todo, observando que os empreendedores eram indivíduos arrojados, que estimulavam o progresso econômico. J. Gregory Dees (1998) coloca o economista francês Jean Baptiste Say, no século XIX, como a pessoa que deu um significado particular ao empreendedorismo, colocando-os como indivíduos que criam valor, movimentando recursos econômicos de uma área de baixa produtividade para outra de maior produtividade e rendimento.

Para Schumpeter (1934 apud DANCIN, P. DANCIN, M.; MATEAR, 2010), o estudo do empreendedorismo surgiu em torno de indivíduos que desenvolvem negócios, trazendo inovações para o mercado, conduzindo o processo criativo/destrutivo do capitalismo, reformando e revolucionando o padrão de produção.

Peter Drucker (1993 apud DEES, 1998), seguindo a linha de Schumpeter, coloca que não basta abrir um pequeno negócio para ser empreendedor, ou seja, não basta apenas a criação de valor, é necessário que haja inovação, ou o que ele chama de orientação para

mudança, onde o empreendedor é um indivíduo que explora as oportunidades que surgem com essas mudanças. Para ele, o empreendedor, na maior parte do tempo, enxerga mudanças significativas não como um problema, e sim como uma grande oportunidade, com isso impulsionam uma boa parcela do crescimento do setor de negócios em todo o mundo. Schumpeter, citado no texto de Dees (1998), nos mostra que eles podem fazer de várias formas:

[...] através da exploração de uma invenção ou, mais genericamente, de uma possibilidade tecnológica ainda não experimentada para produzir um novo produto ou a produção de um já existente, mas de outra forma, através da abertura de novas fontes de abastecimento de materiais ou de um novo mercado para os produtos, através da reorganização de uma indústria, etc (DEES, 1998, p. 1).

As pesquisas atuais sobre o tema tendem a cair dentro de três vertentes principais: resultados do empreendedorismo, as causas do empreendedorismo e gestão empresarial. Em grande parte delas o empreendedor é visto como alguém criativo, alerta às oportunidades, otimista e apaixonado pelo que faz. A tradição de definições dadas por Say, Drucker e Schumpeter, colocando os empreendedores como pessoas que buscam oportunidades com as mudanças, além de catalisadores por trás do progresso econômico criando valor e inovando, servem como base para a utilização do conceito nos tempos atuais (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Alguns autores como é o caso de Howard Setevenson (1983 apud AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006), defendem que, mesmo estes recursos não estando à disposição do empreendedor, a capacidade de empreender muitas vezes supera o limite de investir. Com isso, o empreendedorismo é, muitas vezes, uma busca de oportunidade além dos recursos que se tem controle. A partir disto, o conceito de oportunidade e o processo de se comprometer com ela ganha importância, característica muito observada nos chamados empreendedores sociais (DEES, 1998; DANCIN, P.; DANCIN, M.; MATEAR, 2010).

4 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Dentro do empreendedorismo, existe a vertente social, atividade pela qual Dees (1998) chamou de uma “espécie do gênero empreendedor”. O empreendedorismo social toma sua forma atual, principalmente durante os anos 1990, frente a inúmeros problemas sociais e ambientais que surgem e à falta de soluções governamentais. Está, principalmente, dentro do terceiro setor, ou seja, é uma iniciativa privada com finalidades públicas. Instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias encaixam-se neste perfil (SOUSA et al., 2005).

	Empreendimento Convencional	Empreendimento Social
Investimento	Recursos investidos na manutenção da operação da organização, estão divididos em - Investimentos de capital - obtido através de empréstimos ou investimento direto de proprietários e acionistas. - Investimentos de recursos humanos – pessoas contratadas pelo empreendimento.	Os recursos também são investidos na manutenção da organização, a diferença está na fonte. - Investimentos de capital – obtido por meio de doações de organizações ou pessoas físicas. - Investimento de recursos humanos – representados total ou parcialmente por voluntários ou a contratação de profissionais.
Operação	Processos que agregam valor ao investimento. Este é o meio gerador de lucro. Engloba a fabricação ou a prestação de serviços. Se não conseguirem gerar lucro nestas operações, fecham as portas, perdendo a razão de existir.	Deve, acima de tudo, gerar impacto social. Dentro do empreendimento social devem existir processos geradores de benefícios claros para a sociedade. Não precisa apresentar lucro nas suas operações, já que o foco é a sua atuação social.
Resultados	São medidos pela quantidade de lucro gerado pelo empreendimento convencional. Uma parte será distribuída entre os acionistas e outra será reinvestida na empresa.	Avaliados pelo impacto social das ações do empreendimento social, devendo ser mensurado segundo variáveis apropriadas ao tipo de ação social que a organização exerce. O lucro, se houver neste caso, deve ser reinvestido no empreendimento social, elevando seu impacto social. Não havendo lucro, a organização dependerá da captação externa de recursos. Não dependendo destas doações e vivendo apenas do lucro obtido, o empreendimento social passa a ser autossustentável.

Quadro 1 - Diferença de empreendimentos convencionais e empreendimentos sociais
Fonte: Ashoka e McKinsey, 2001

Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), as fundações privadas e associações sem fins lucrativos cadastrados no Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) no ano de 2010, seguindo a classificação das entidades sem fins lucrativos, totalizavam por volta de 290,7 mil (IBGE, 2012).

Mais do que um conceito rigoroso ou um modelo solidamente fundamentado em teoria – organizacional, política ou sociológica - terceiro setor, no Brasil, é uma ideia-força, um espaço mobilizador de reflexão, de recursos e, sobretudo, de ação (FALCONER, 1999, p. 3).

Para termos uma pequena ideia dos problemas sociais pelo qual o mundo passava há uma década, quando houve um grande crescimento e formalização de empreendimentos sociais, 50% da população mundial vivia com 5% de todo o rendimento econômico global. Nesta mesma época, segundo o Banco Mundial, estes mesmos 50% da população viviam com menos de US\$ 2,00 por dia (NICHOLLS, 2006).

Frente a essas crises humanitárias, além das ambientais, combinadas com o fracasso das instituições convencionais em enfrentá-las, a sociedade foi levada a um rápido crescimento de novos modelos de negócio, na tentativa de criar valor social e ambiental. Para enfrentar esses problemas, surgiram os empreendimentos sociais, preenchendo lacunas aonde os esforços governamentais não chegam, muitas vezes, por falta de vontade política (NICHOLLS, 2006).

Os empreendimentos sociais, segundo Rodrigues (2003, p. 129), são “... ambientes de buscas por soluções para problemas sociais que impedem o homem de ter uma vida plena de cidadania e saúde (mental e física)”.

No Brasil, o empreendedorismo social advém de movimentos sociais com objetivos diversos, muitos que atuavam como oposição e resistência a governos totalitários (TEIXEIRA, 2004).

O crescimento e a necessidade de empreendedores sociais no terceiro setor, segundo Bose (2004), surge com a redemocratização do país, abertura econômica e com os projetos de Reforma do Estado, composto pela privatização, terceirização e a alta propaganda dos programas sociais governamentais de cunho neoliberal do final do anos 80 e começo dos anos 90.

Em uma crítica a este tipo de política, Araújo (1998 apud TEIXEIRA, 2004) escreve que o ao ser visto como um instrumento do neoliberalismo, o empreendedorismo social no

terceiro setor se reveste de um paternalismo elitista, pois as pessoas que deles dependem, são tratadas com piedade, ao invés de dignidade e portadoras de direitos inalienáveis, admitindo que qualquer tipo de ajuda é sempre bem-vinda.

SUPRIDO	DEMANDADO
Aumento da riqueza global per capita / melhorou a mobilidade social	Crises ambientais e na saúde crescentes
Estender a vida produtiva	O aumento da desigualdade econômica
Aumento do número de governos democráticos	Ineficiências do governo na prestação de serviços públicos
Aumento do poder das corporações multinacionais	Retirada do governo em face da ideologia do mercado livre
Melhores níveis de educação	Papel mais desenvolvido para ONGs
A melhoria das comunicações	Competição por recursos

Quadro 2 – Fatores sociais supridos e demandados geradores do crescimento do empreendedorismo social
Fonte: Nicholls, 2006.

O empreendedorismo social surge em locais nos quais os problemas são extensivos a todos, requerendo inovações na forma de agir, pensar e de se mobilizar em busca de alternativas. Com esses esforços ficando muito abaixo das expectativas da sociedade, os empreendedores sociais se tornaram uma real necessidade para o desenvolvimento social (CÔRREA; TEIXEIRA, 2012).

O empreendedorismo com um caráter social tem como objetivo gerir um empreendimento coletivo, promovendo o desenvolvimento social e econômico de uma região (SOUSA et al., 2005).

Segundo Nicholls (2006), não é apenas uma atividade marginal conhecida como “gestão sem fins lucrativos”, ele é um motor de mudança significativa que se desenvolveu rapidamente. Para Corrêa e Teixeira (2012, p. 2), ele está orientado para um resultado “[...] através de investimentos em projetos sociais inovadores, com ênfase na busca da civilização das cidades, na promoção da cidadania responsável e no fomento de uma nova ética da responsabilidade social”.

Trata-se da inclusão de pessoas sem renda ao processo criativo e produtivo. É um compromisso político que pode gerar grandes transformações sociais com a utilização de poucos recursos financeiros, com base na ação solidária de membros de uma comunidade (SOUSA et al., 2005, p. 5).

Para Teixeira (2004, p. 4) “a falta de dados sistemáticos, as variações terminológicas e a grande gama de papéis desempenhados por essas organizações tornam difícil sua identificação em cada um dos inúmeros lugares em que elas vêm surgindo”.

Esta falta de acordo sobre o domínio, limites, formas e significados do empreendedorismo social, segundo Dancin, P., Dancin, M. e Matear (2010), resulta em uma definição não unificada, imprecisa e, em grande parte, caracterizado como um campo carregado por abordagens pessoais. Para estes autores com este estado atual de confusão conceitual, acaba-se criando uma barreira para o diálogo interdisciplinar e para os avanços na base teórica do próprio campo. Como essas bases ainda não foram devidamente exploradas, surge a necessidade de uma contribuição para a teoria e para a prática.

Segundo Dancin, P., Dancin, M. e Matear (2010), os antigos estudos exploravam como iniciar e manter empreendimentos filantrópicos bem sucedidos, já os estudos mais recentes colocam o empreendedorismo social como um campo de ensino e pesquisa acadêmica que tem se voltado principalmente em verificar o que existe em comum entre eles e as atividades empresariais convencionais. Para Nicholls (2006):

Banks (1972) foi o primeiro a cunhar o termo "empreendedor social" no contexto de uma análise de diferentes abordagens de gestão e suas orientações para os valores com referência a Robert Owen. Banks observou que as competências de gestão poderiam ser implantadas para resolver os problemas sociais, bem como os desafios de um negócio (NICHOLLS, 2006, p. 7).

Isto fica mais claro quando o pesquisador Amitai Etzioni, em 1973, coloca que “[...] nem o Estado nem o mercado por si só poderiam catalisar as inovações e reformas necessárias da sociedade, mas sim que a fonte seria ‘uma terceira alternativa’ podendo combinar a eficiência do mercado empresarial com a orientação de bem-estar do estado”, neste momento começa-se a discutir o que hoje conhecemos como o terceiro setor (ETIZIONI, 1973 apud NICHOLLS, 2006, p. 7).

Para Nicholls (2006), empreendedorismo social é qualquer atividade inovadora que se concentra estrategicamente em resolver falhas do mercado e a criar novas oportunidades, adicionando valor social sistemicamente, usando uma gama de recursos e formatos organizacionais, maximizando o impacto social para assim trazer a mudança. Ele representa um termo genérico para uma gama considerável de práticas internacionais inovadoras e dinâmicas que vão além de discursos no âmbito social e ambiental.

Para o autor, as organizações-não-governamentais (ONG's) internacionais de desenvolvimento deixaram de ser apenas grupos pequenos de pressão e hoje funcionam como

uma divisão operacional de programas multilaterais de ajuda. Citando uma pesquisas de opinião pública, Nicholls (2006) observa que muitas ONG's internacionais conhecidas (*Greenpeace, World Wildlife Fund*) pontuaram, em termos de reputação e confiança, acima das principais marcas corporativas (*Coca-Cola, Microsoft*), com a seguinte explicação:

Esses altos níveis de confiança são (muitas vezes quase que acidentalmente) construídos sobre a longevidade da ação, a clareza da missão, e relatos consistentes da mídia sobre o trabalho naquele campo. A combinação cada vez mais dinâmica de defesa (*advocacy*) e operações demonstrada por algumas ONG's voltadas para o futuro reflete, em geral, a abordagem de muitos empreendedores sociais (NICHOLLS, 2006, p. 4).

A grande dificuldade em definir um conceito único para empreendedorismo social existe, em parte, porque a literatura da área é muito recente. Pesquisas sobre empreendedorismo social tratam de uma atividade de ação coletiva e inovadora, com um objetivo social em qualquer setor da sociedade. Muitas vezes o empreendimento social está em todos os setores ao mesmo tempo (DEES, 1998; DANCIN, P.; DANCIN, M.; MATEAR, 2010).

Exemplo disso são alguns empreendimentos sociais administrados pelo terceiro setor que contam com leis governamentais de incentivo. Empreendimentos convencionais financiam esses empreendimentos sociais, deduzindo o valor de seu imposto de renda através destas leis de incentivo.

Para Austin; Stevenson; Wei-Skillern (2006) empreendedorismo social não está apenas dentro do terceiro setor, é uma atividade de criação de valor social inovadora que pode ocorrer dentro ou em torno de uma empresa convencional, uma empresa sem fins lucrativos ou em setores do governo.

Ela não pode e nem deve ser definida pela sua forma jurídica. Um fenômeno que transcende os domínios individuais de estudos empresariais, movimentos sociais e gestão sem fins lucrativos. Os empreendimentos sociais podem ser com fins lucrativos, sem fins lucrativos, formas organizacionais híbridas ou até mesmo a combinação dos três para assim conseguir entregar valor social trazendo a mudança social desejada (NICHOLLS, 2006).

O que existe em comum em todas as definições de empreendedorismo social é o fato de que a unidade subjacente será sempre a criação de valor social, em vez de uma busca por lucro pessoal ou para os investidores. A atividade também é caracterizada pela inovação, ou a criação de algo novo, em vez de simplesmente a replicação de empreendimentos existentes ou mesmo práticas existentes (DANCIN, P.; DANCIN, M.; MATEAR, 2010).

A motivação central para o empreendedorismo social é o problema social a ser abordado, a forma organizacional particular que uma empresa social assume deve ser uma decisão com base em qual formato é mais eficaz para mobilizar os recursos necessários para resolver esse problema social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Para Dancin, P., Dancin, M. e Matear (2010), a maioria das definições, tanto no discurso popular como na literatura acadêmica, se concentra principalmente em empreendedorismo social dentro e entre os setores sem fins lucrativos e de negócios. Elas se referem a uma capacidade em alavancar recursos para abordar problemas sociais, tendendo a destacar qualidades e comportamentos de indivíduos em torno de questões de motivação, capacidade em reconhecer as oportunidades e promover mudanças através de uma liderança inspiradora e de suas habilidades. Para eles, as várias definições de empreendedorismo social são subordinadas a outras formas de empreendedorismo, como o empreendedorismo econômico, institucional ou cultural. A maioria dessas definições é focada em quatro fatores principais:

- a) as características individuais de empreendedores sociais;
- b) seu segmento de operação;
- c) os processos e recursos utilizados por empreendedores sociais, assim como a missão primária e;
- d) resultados associados com o empreendedor social.

Para Alvord, Brown, e Letts (2004) o empreendedorismo social é caracterizado por três tipos de inovação:

- a) transformação; ao construir capacidade local, esta abordagem altera normas locais, funções e expectativas para mudar o contexto cultural para o melhor possível;
- b) econômica; através do desenvolvimento de “pacotes” de medidas para resolver os problemas, esta abordagem fornece ferramentas e recursos para aumentar a produtividade e transformar circunstâncias econômicas;
- c) política; construindo movimentos locais para desafiar o poder, esta abordagem aumenta a voz das comunidades marginalizadas, aumentando a sua influência política.

Para Nicholls (2006, p. 22) “[...] a análise seminal de Dees (1998) do significado de empreendedorismo social coloca-se especificamente sobre as convenções econômicas estabelecidas da atividade empreendedora, enquadrando a sua investigação em termos do processo operacional.” Dees (1998) descreve que existe muito em comum entre o empreendedorismo social e atividades empresariais convencionais. O empreendedorismo social é uma expressão adaptada aos novos tempos, combinando a paixão de uma missão social com uma imagem de disciplina ligada à gestão de inovação e determinação. Para Dees (1998) os mais inovadores e criadores de melhorias sociais de maior impacto serão, consequentemente, considerados os mais empreendedores.

O autor chamou de os verdadeiros “Shumpeterianos”, aqueles que irão revolucionar e reformar seus setores de atividade. Dees (1998) buscou resumir seu pensamento através da combinação das características individuais e os níveis do processo de análise do empreendedorismo quando definiu que os empreendedores sociais agem como agentes de transformação setor social por:

- a) adotar uma missão para criar e manter valor social e não apenas o valor privado;
- b) reconhecer e procurar obstinadamente novas oportunidades para servir essa missão;
- c) empenhar-se em um processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem;
- d) agir com ousadia sem estar limitado pelos recursos disponíveis no momento;
- e) prestar contas com transparência a todos que servem e em relação aos resultados obtidos; fornecendo verdadeiras melhorias sociais aos seus beneficiários e às comunidades destes, além de um retorno atrativo para os seus investidores.

O empreendedor social, em um nível individual de análise, é definido em termos de modelos estabelecidos pelo empreendedorismo comercial. Este normalmente apresenta o empreendedor como um líder excepcionalmente qualificado, com excelentes qualidades pessoais. Ele tem uma abordagem inovadora para a realização de sua missão social, é um líder situacional e transformacional que aplica a inovação e a criatividade em tomadas de risco em caminhos incertos (NICHOLLS, 2006).

Entre as várias características que distinguem um empreendedor social, a principal é: buscar a criação de valor social de forma quase que exclusivamente. Ele mostra capacidade em reconhecer e aproveitar as oportunidades que surgem no desenvolvimento de áreas degradadas. Empregam inovação social e estão dispostos a aceitar os grandes riscos dessa jornada e na disseminação de suas ideias, além de serem extremamente engenhosos ao lidar com recursos escassos, prosseguindo com seu empreendimento, na busca de desenvolvimento social (DANCIN, P.; DANCIN, M.; MATEAR, 2010).

A visão de Dees (1998, p. 6) é complementar:

Os empreendedores sociais são uma estirpe especial de líderes e devem ser reconhecidos enquanto tal. Esta definição preserva o seu estatuto distintivo e assegura que o empreendedorismo social não seja tratado com superficialidade. Precisamos que os empreendedores sociais nos ajudem a descobrir novas avenidas na direção do progresso social à medida que entramos num novo século.

Para Ratten (2011), o empreendedor social é um resultado do seu ambiente institucional, que é influenciado pela estrutura de relações sociais incorporada em uma instituição. Segundo Comini (2011), ele é um elo dos segmentos de baixa renda e marginalizados com a sociedade.

Os empreendedores sociais têm sempre a visão de que podem mudar o que está errado em sua volta e começam sua missão social, geralmente, por passarem ao lado ou conviverem com algum tipo de injustiça e com a pobreza (QUEM..., 2011).

Para Nicholls (2006), eles muitas vezes, desconsideram normas institucionais e organizacionais, não respeitando algumas fronteiras para não comprometer o foco de sua missão. Buscam alianças e recursos onde podem ser encontrados mais facilmente, trabalhando em um campo estratégico diversificado e dinâmico, envolvendo-se simultaneamente com o governo, instituições filantrópicas, voluntariado e bancos.

O fato dos empreendedores sociais gerenciarem escassez de todo tipo de recurso, muitas vezes, faz com que se envolvam com captação, ao invés de estarem resolvendo o motivo principal que os levou a essa missão: o problema social. Para o empreendedor social o impacto social é o resultado primordial, criando uma eterna batalha de convencimento na negociação de todos os tipos de recurso. Estão habilitados a enfrentar os problemas sociais que são negligenciados por outros atores da sociedade em uma grande variedade de campos de interesse geral, dentro das áreas de bem-estar, saúde, educação, emprego e habitação. O seu sucesso não é medido em ganhos financeiros e sim em melhoria de qualidade de vida das

pessoas, sempre com o foco estratégico explícito e central sobre o impacto social (NICHOLLS, 2006).

A diretora e roteirista cinematográfica Mara Mourão, no documentário de 2011, *Quem se Importa*, produzido com o objetivo de retratar o empreendedorismo social no Brasil e no mundo, mostrou a sua importância dentro de uma sociedade. Para a diretora cinematográfica, ele cria a consciência de que todos podemos ser transformadores, envolvendo comunidades em todos os trabalhos de modo que ela possa guiar seu próprio desenvolvimento.

Do lado oposto ao filme *Quem se Importa* (2011), está o filme *Quanto Vale Ou É Por Quilo?* do ano de 2005. Dirigido e roteirizado pelo cineasta Sergio Bianchi, a obra nos mostra dados quantitativos a partir de histórias ficcionais, com isso mostra lado negativo e sombrio de empreendimentos sociais e da exploração da miséria no Brasil. O filme traz uma analogia das relações raciais no país e a desigualdade econômica. O cineasta nos mostra como empreendimentos sociais utilizam do excesso de burocratização e da propaganda de seus benefícios, para explorarem as pessoas assistidas e aumentarem a corrupção financeira, a partir de parcerias governamentais. Pelo que demonstra, a falta de critérios de avaliação e planejamento para que um projeto seja estruturado com o devido respeito ao atendimento de cada beneficiado inexistente no Brasil desde os tempos da escravidão, tornando-se, apenas, mais uma fonte de lucro para os acionistas e partes interessadas.

Com isso, o filme *Quanto Vale ou É por Quilo?* (2005) levanta uma discussão muito interessante de ser observada, segundo dados apresentados, estima-se que para cada criança atendida por um empreendimento social, são criados cinco novos empregos ligados de alguma forma a ele (*marketing* social, aluguel de escritório, taxas governamentais, salários e outros). Segundo um cálculo apresentado pelo diretor, estes empregos correspondem a cem milhões de dólares movimentados por ano pelos empreendimentos sociais. A partir destes valores, este filme nos leva a discutir a real importância de cada empreendimento social e seus projetos assistenciais. Para o cineasta, estes valores monetários poderiam ter, talvez, um caminho menor e menos burocratizado se aplicados diretamente ao público a ser assistido, diminuindo, assim, vários graus de corrupção.

Cada região no mundo baseia o empreendedorismo social em importantes fatores culturais locais. Na maioria dos casos, um empreendimento social replicado em outra região adapta-se aos contextos locais para ser sustentável ao invés de ser apenas uma síntese. Isto ocorre devido às diferenças culturais e econômicas, além do foco na missão social que varia muito conforme a região (KERLIN, 2006).

4.1 Características e redes de atores do empreendedorismo social no mundo e no Brasil

Com visão econômica e cultural diferente em cada continente, além, é claro, dos problemas sociais, o empreendedorismo social acaba se desmembrado em diferentes perspectivas ao redor do mundo. O termo empresa social, muito utilizado na Europa, pode ser usado como um subconjunto dentro de um amplo “espectro” do empreendedorismo social (NICHOLLS, 2006).

A forte tradição cooperativa e participativa europeia evita casos de oportunismo isolados, o que não acaba com a possibilidade de que os líderes carismáticos desempenhem um papel fundamental no desenvolvimento de um empreendimento social. Na Europa termo empresa social é muito bem difundido além de ter bases jurídicas legais de funcionamento e apoio dos governos locais (GALERA; BORZAGA, 2009; COMINI, 2011).

As origens do movimento associativo na Europa, segundo MEISTER (apud ANDION, 1998: 10), são identificadas por duas tradições principais: [...] a tradição romana, que se concretiza a partir da criação das confrarias religiosas, dos partidos políticos e das corporações da Idade Média; e a tradição germânica, que se relaciona sobretudo com a prática das “guildas” – grupamentos de cidadãos que possuíam múltiplas funções, como proteção mutual, estabelecimento de direitos de mercadores, fixação de preços e normas de honestidade comercial, entre outras (TEIXEIRA, 2004).

Uma característica das empresas sociais europeias é a construção de uma forte estrutura institucional criada para atingir seus objetivos sociais de forma estável e contínua, através da produção de bens ou serviços de interesse geral (GALERA; BORZAGA, 2009).

Nos Estados Unidos da América (EUA), segundo Teixeira (2004, p. 3), o empreendedorismo social surge com “o empenho em defender um conceito essencial da democracia – a liberdade – que deu origem às entidades dedicadas às atividades filantrópicas e associativas”.

Comini (2011) coloca que os norte-americanos utilizam o termo negócio social, outro subconjunto do empreendedorismo social que segue uma lógica de mercado. Na realidade,

são organizações não governamentais que decidem entrar no mercado vendendo bens e serviços, conhecidos também, como filantropia de risco.

Como quase tudo nos EUA, os negócios sociais envolvem grandes quantias financeiras. Há uma década o empreendedorismo social americano já movimentava mais de US\$ 1,5 trilhão em recursos (SILVA; MARTINS, 2010).

Na América Latina, modelos de cooperativas em empreendimentos sociais centrados no terceiro setor são a maioria, conhecidos como negócios sociais inclusivos. A rede Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), formada em 2001 por importantes escolas de administração de empresas da América Latina, define negócio inclusivo como organizações ou empreendimentos que geram transformação social por meio de atividades de mercado. Na Ásia, as características dos empreendimentos sociais são muito parecidas com os negócios inclusivos da América Latina. Eles ocupam espaços que, muitas vezes, deveriam ser papel do Estado, mas que, por desinteresse ou outros motivos, acabam não realizando (COMINI, 2011).

No Brasil, vários nomes são utilizados para denominar empreendimentos sociais: organizações não governamentais (ONG's), organizações sem fins lucrativos, organizações voluntárias, terceiro setor, entre outras (SOUSA et al., 2005).

Para Teixeira (2004), os empreendimentos sociais no país, quase sempre se opunham aos governos, muitas por estarem ligados a movimentos sociais que atuaram na resistência durante governos totalitários. Com a redemocratização, esta oposição foi repensada, e em vez de confronto, buscam criar parcerias com as instituições governamentais. Segundo o autor, o tratamento jurídico que recebem os empreendimentos sociais no Brasil, nas estruturas legais nacionais, dificultam sua definição e a caracterização.

Fischer e Falconer (1998) salientam, a título de exemplo, que no mesmo e diversificado leque de entidades podem ser encontradas organizações de grande porte e alta rentabilidade, que adotaram a forma jurídica legal de fundações apenas como meio formal lícito de se proteger das exigências fiscais e tributárias, ao lado de associações comunitárias empenhadas em defender interesses sociais ou prestar serviços públicos, que optaram por decisão semelhante pela necessidade de legalizar um movimento informal que acabou assumindo maiores proporções (TEIXEIRA, 2004, p. 4).

O IBGE e o IPEA denominaram esses empreendimentos sociais de Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL), organizações existentes no CEMPRE como entidades sem fins lucrativos e desde que se enquadrem, simultaneamente, nos cinco seguintes critérios:

- a) privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado;
- b) sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podendo até gerá-los, desde que aplicados nas atividades fins;
- c) institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas;
- d) auto administradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades;
- e) voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

Segundo dados do IBGE (2012), existiam oficialmente, em 2010, pouco mais de 290 mil FASFIL. Este grupo de instituições representa mais da metade (52,2%) do total de 556,8 mil entidades sem fins lucrativos e uma parcela significativa (5,2%) do total de 5,6 milhões de entidades públicas e privadas, lucrativas e não lucrativas, que compunham o CEMPRE.

O empreendedorismo social no mundo todo, inclusive no Brasil, é incentivado por organizações internacionais como a Ashoka. Organização sem fins lucrativos, foi pioneira no campo da inovação, trabalho e apoio aos empreendedores sociais. Criada na Índia em 1980 pelo norte americano Bill Drayton, está presente em mais de sessenta países. Além de uma rede ampla de empreendedores sociais, a Ashoka promove protagonismo, transformação e empatia em diversas esferas na sociedade. Os empreendedores sociais da Ashoka, conhecidos como “*fellows*”, fazem parte de uma rede mundial de intercâmbio de informações, colaboração e disseminação de projetos composta hoje por mais de 3500 empreendedores localizados nos diversos países em que atuam. No Brasil, compõem a rede cerca de 320 empreendedores sociais de todas as regiões do país.

Outro grupo internacional incentivador presente no Brasil é a Artemisia, responsável por potencializar e capacitar empreendedores sociais, gerando negócios de alto impacto social, oferecendo soluções para problemas sociais distintos. O Grupo Folha, responsável por editar o Jornal Folha de São Paulo, premia o empreendedor social do ano em parceria com a Fundação Schwab. O objetivo do prêmio é selecionar, premiar e fomentar os líderes socioambientais mais empreendedores do Brasil, que desenvolvam há mais de três anos iniciativas inovadoras, sustentáveis e com comprovado impacto socioambiental, projetando-os

nacional e internacionalmente. A Fundação Schwab oferece plataformas regionais e globais para destacar e promover modelos de inovação social sustentáveis. Ela identifica uma seleta comunidade de empreendedores sociais formando uma agenda global, com pessoas preocupadas em melhorar o mundo.

O Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), uma rede sem fins lucrativos que reúne organizações de origem empresarial, familiar, independente e comunitária, que investem em projetos com finalidade pública, tem a missão de aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum, segundo o próprio, contribui para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica dos investidores sociais privados. O GIFE faz isso através de cursos, publicações, congressos e outros eventos.

Todas essas organizações ajudam os gestores de empreendimentos sociais a partir de conhecimentos específicos, fazendo com que os processos operacionais sejam facilitados durante a construção de suas missões sociais. Isto faz com que a gestão profissional seja um valor reconhecido e primordial dentro dos empreendimentos sociais.

5 ESTRATÉGIA E GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS

Um consenso entre os pesquisadores é que, ao contrário dos empreendedores convencionais para quem o lucro é o resultado esperado, no empreendedorismo social a missão social é o principal impulso. Para Dees (1998), são empreendedores com uma missão social, por ela acabam enfrentando alguns desafios característicos e qualquer definição deve refletir esse aspecto. Para o autor, a visão de oportunidade deve refletir o aspecto relacionado a esta missão, ou seja, a riqueza de seu empreendimento é apenas um meio para se atingir um fim com resultados apresentados em formas de melhorias para sociedade. Para Nicholls (2006, p. 20):

[...], embora muitos empreendedores sociais que, de fato, demonstrem qualidades normalmente associadas com sua contraparte comercial – particularmente a liderança, visão, a condução e o oportunismo - também há uma diferença crucial. Para os empreendedores sociais, há sempre uma "motivação moral social" ou foco de sua atividade empresarial e ambição na missão social.

O foco no social, ao invés dos resultados econômicos, alinha-se com uma agenda de identificar e promover pessoas que conseguiram realizar mudanças sociais significativas, muitas vezes, ligadas a resultados econômicos (DANCIN, P.; DANCIN, M.; MATTEAR, 2010).

Ao se evitar discussões em torno de outros resultados que não sejam a criação de valor social, permite-se aos pesquisadores examinarem as atividades através das quais os indivíduos e as organizações alcançaram resultados específicos (AUSTIN; STEVENSON; WEISKILLERN, 2006).

5.1 Missão Social

Para Nicholls (2006), a missão social é definida mais claramente através de duas maneiras:

- a) o contexto operacional do empreendimento;
- b) seus resultados e impacto.

Para o autor, uma terceira, que são os processos de funcionamento, também pode ser importante na definição de ambas, social e empresarial.

Segundo Rodrigues (2003), a capacidade de constituir um empreendimento social, aparecendo no espaço público, além de ser um protagonista relevante, é uma condição imprescindível para a sua sustentabilidade. Para isso existem quatro fatores decisivos:

- a) eficiência organizacional;
- b) capacidade de inovação;
- c) produção de impactos sociais demonstráveis e
- d) política de comunicação adequada.

Os objetivos dos empreendimentos sociais, normalmente são os mesmos, Smallbone et al. (2001) cita alguns:

- a) fornecer bens e serviços que o mercado ou setor público não quer ou é incapaz de fornecer;
- b) desenvolver habilidades;
- c) criar empregos;
- d) além de promover pontes para integrar as pessoas socialmente excluídas.

Para Bornstein (2004 apud NICHOLLS, 2006), existem outras áreas chave em que os empreendedores sociais criam mudança:

- a) redução da pobreza através da capacitação;
- b) cuidados de saúde;
- c) educação e formação;
- d) a preservação ambiental e desenvolvimento sustentável;
- e) regeneração de comunidades;
- f) projetos assistenciais;
- g) além de *advocacy* e campanhas.

Um objetivo, muitas vezes, acaba se sobrepondo a outro, o que é normal. Um exemplo é a capacitação que muitas vezes anda junto com a educação e formação de uma pessoa. “Os

empresários sociais mais bem sucedidos e inovadores desenvolvem conscientemente categorias de atividades que se cruzam para maximizar o impacto social (e disponibilidade de recursos) em toda a sua cadeia de valor” (NICHOLLS, 2006, p. 14).

Nicholls (2006) cita o projeto “ELEXIS”, também conhecido como *Work Integration Social Enterprise* (WISE), que definiu o elemento social de empresas sociais através de cinco características operacionais:

- a) atividade lançada por um grupo de cidadãos;
- b) poder de decisão não se baseia na propriedade do capital;
- c) a natureza participativa envolvendo os afetados pelo empreendimento;
- d) distribuição de lucro limitada;
- e) um objetivo explícito de beneficiar a comunidade.

Segundo Austin; Stevenson; Wei-Skillern (2006) os problemas sociais cotidianos irão criar diferentes oportunidades. No documentário de Quem se Importa (2011), Eugênio Scanavino fundador do Saúde e Alegria, atuante na Amazônia desde 1987, promovendo processos participativos de desenvolvimento comunitário integrado e sustentável, que contribuem de maneira demonstrativa no aprimoramento das políticas públicas, na qualidade de vida e no exercício da cidadania, os empreendimentos sociais dentro do terceiro setor têm soluções de baixo custo e alto impacto. Com o patrocínio de empresas privadas fortalecendo o projeto social, podem forçar e serem absorvidos ou influenciarem os governos a adotá-las como políticas públicas.

A gama de problemas sociais preenchida por empreendedores sociais pode ser agrupada em cinco áreas de trabalho, como mostra o quadro 3 (NICHOLLS, 2006).

Origem	Problema Social
Base Popular	Resultado de uma falta de apoio institucional, tanto ao nível macro quanto micro que gera a necessidade de uma ação nova da comunidade. Esses empreendimentos estão aliados à defesa e têm raízes em poderosos movimentos sociais. Estas ações podem ser categorizadas como empreendedorismo social crítico, pois muitas vezes desafiam as estruturas institucionais existentes e visam a construção de alternativas.
Institucionais	Tende a necessitar de mais recursos, mas apontam para impactos em maior escala e têm um foco social

Continua...

Origem	Problema Social
Institucionais	mais amplo. Esta forma de empreendedorismo social responde a mudanças no cenário social macro que requerem soluções de grande escala. Muitas vezes opera dentro de normas institucionais estabelecidas, mesmo ainda tendo o objetivo de introduzir a inovação e a mudança. Pode ser considerado como um empreendedorismo social normativo, utilizando convenções existente de forma inovadora
Político	Representam o fracasso do Estado em fornecer bens públicos suficientes ou adequados. Em alguns casos, - especialmente em países em desenvolvimento, - isto pode ser o resultado da escassez aguda de recursos. Em outros, trata-se de política deliberada.
Religiões	O declínio da religião organizada em algumas culturas tem proporcionado um outro conjunto de falhas. Neste espaço, o empreendedorismo social cresce dentro de instituições religiosas visando tanto reviver a fé dentro de comunidades como também mobilizar a base religiosa por recursos para problemas sociais mais amplos.
Filantropos	Isto levou à evolução do que ele chama de novos paradigmas de "investimento" social. Através de modelos mais engajados conhecidos como "filantropia de risco", que nada mais são do que fundos sociais de risco caracterizados por altos níveis de envolvimento com o empreendedor social, de investimento de longo prazo, maiores níveis de tomada de risco, além de sempre que possível, um foco rigoroso sobre a auditoria dos impactos sociais. Para Nicholls (2006), a filantropia de risco é, na sua essência, a aplicação de princípios filantrópicos a práticas com capital de risco. Além do financiamento, os filantropos de risco normalmente fornecem redes, consultoria de gestão, e uma série de outros apoios para as organizações dentro de seu portfólio.

Quadro 3 – Áreas de Trabalho do Empreendedorismo Sociais

Fonte: Nicholls (2006, p.16)

Os empreendedores sociais procuram oportunidades aumentando o impacto social em toda a sua cadeia de valor. O seu processo pode ser caracterizado por uma série de missões sociais que são abordadas em diferentes pontos desta cadeia de valor social. Scanavino explica que cada pequeno problema social em uma região é resultado de todos os fatores que o envolvem, sejam eles culturais, sociais, econômicos, histórico, além de sua organização; para desenvolvê-la é preciso mexer com tudo (QUEM..., 2011).

Mensurar o impacto social passa a ser diferente de medir o sucesso de um empreendimento convencional, segundo Nicholls (2006), conseqüentemente, há poucos resultados comparáveis referenciados disponíveis sobre impacto social. Quando se fala em resultado, é irrealista pensar que os empreendedores sociais vão sempre gerar uma taxa de retorno de mercado sobre o investimento e este mesmo mercado irá valorizar o progresso

social. No filme de Quem... (2011), Bill Drayton coloca que a dificuldade em demonstrar resultados não desalinha o empreendedor social da tentativa de completar sua missão.

Para Young (2006), o valor social oferece uma maneira de entender o papel que empreendedores sociais desempenham nas sociedades e as contribuições que eles trazem. Para a autora, o que conta como valor social está na raiz das atividades e serviços que são valorizados e não estão sendo, adequadamente, atendidos pelos outros setores da sociedade, sendo, assim, marginalizados. Qualquer modelo de valor funciona como um quadro que faz sentido em determinados contextos, isto fica bem claro no caso do empreendedorismo social. Young (2006) faz um quadro apresentando alguns tipos de valor social mostrando a sua importância:

- a) os Valores Sociais Adicionados - o Programa Bolsa-Família do governo federal brasileiro é um caso clássico deste tipo de criação de valor, visando alcançar uma série de metas na educação e na saúde pública, juntou a participação obrigatória em, por exemplo, programas de vacinação e alfabetização, com o recebimento de pagamentos de bem-estar para famílias marginalizadas;
- b) empoderamento e mudanças Sociais - muitos empreendedores sociais não param de criar valor social agregado. Seu trabalho traz uma mudança sustentada nas relações sociais ou econômicas de grupos desfavorecidos. Assim, por exemplo, há um conjunto de modelos que aproveitam as forças econômicas para criar emprego para os grupos economicamente pobres e também oferecem postos de trabalho para os grupos que são marginalizados por outros setores da sociedade. No Brasil, em áreas carentes, existem empresas ou cooperativas administradas através dos métodos da economia solidária, onde fazem sua gestão com um organograma horizontal. O poder está na decisão de todos. Além disso, os lucros são divididos de forma semelhante, o empoderamento permite que grupos marginalizados exerçam os seus direitos, buscando melhores condições sociais;
- c) inovação Social - a inovação cria valor social permitindo que as pessoas consigam mais por menos ou resolvam problemas que de outra maneira seriam insolúveis. O Grameen Bank, criado em 1976 por Muhammad Yunus, é um grande exemplo de inovação social. Localizado em Bangladesh, foi o primeiro banco de microcrédito do mundo. Seu papel é tentar erradicar a pobreza, sua

carteira de clientes é composta em 97% por mulheres. Por serem marginalizadas no país, dificilmente teriam acesso a crédito em grandes bancos comerciais, e como definiu o próprio Yunus, no documentário de Quem... (2011), quando tinham acesso, eram exploradas com taxas de juros abusivas que dificilmente teriam condições de serem quitadas.

A criação destes valores sociais são os que realmente transformam um empreendimento em social. A sobrevivência ou o crescimento de uma empresa social não é prova da sua eficácia no melhoramento das condições sociais, no máximo é um indicador muito fraco. A dificuldade em medir a criação de valor é intimamente ligada a um empreendimento social (DEES, 1998; NICHOLLS, 2006; DANCIN, P.; DANCIN, M.; MATEAR, 2010).

Existem, em todo o mundo, vários métodos de análise de valor social. Young (2006) exemplifica mostrando que vão desde métodos de valoração contingente e preços hedônicos na economia até metodologias de custos de toda a vida e pegadas ecológicas, além de muitos outros, mas como define a autora, cinco características sociais cruciais do valor devem ser enfatizadas:

- a) em primeiro lugar, o valor é subjetivo, é uma questão de experiências da nossa vida real. Os processos de consumo, participação e co-construção de valor social estão intimamente relacionados com os seus efeitos. O valor social de um programa para jovens desfavorecidos não pode simplesmente confiar em medidas econômicas tradicionais de ganho e empregabilidade: também precisa refletir suas próprias experiências e se sentiam com poder ou sem poder para isso. Da mesma forma, o valor do cuidado das pessoas depende muito de como ele é entregue;
- b) em segundo lugar, valor social é negociado entre as partes interessadas. Os empreendedores sociais precisam demonstrar aos seus financiadores que ele está fazendo tudo que pode para ajudar a superar as dificuldades sociais a que se propôs. Desta forma, ambos estarão agindo responsavelmente, de forma diferente e em conjunto;
- c) em terceiro lugar, o valor social é contingente e aberto a reavaliação. O que parece importante para uma geração torna-se um legado de culpa e de

destruição para o próximo, como nos casos de colonialismo, comunismo, ou o consumo de descartáveis;

- d) em quarto lugar, valor social reúne elementos incomensuráveis, que não podem ser facilmente agregados em uma única métrica, por exemplo, o valor relativo dos valores de igualdade e valores patrimoniais; sustentabilidade para as gerações futuras e fluxos de renda;
- e) em quinto lugar, não há como escapar do fato de que os valores são inseparáveis quando se trata de atividade social. Tentativas de definir ou medir o valor social deve, portanto, começar com uma discussão explícita de quais valores sociais são relevantes para o empreendimento social e por quê.

Para Young (2006, p. 64) “O risco com qualquer métrica é que as pessoas venham a vê-la como uma descrição de uma realidade, e não como uma ferramenta para uma conversa sobre essa realidade”. Segundo Székely (2013), no caso dos empreendimentos sociais, por se tratar de um meio que trabalha, centralmente, com o comportamento individual, as suas métricas criam a necessidade de um conhecimento a respeito do comportamento e das reações do indivíduo. Essa medição é uma tarefa muito mais complicada do que calcular gastos e lucros.

Determinar se um empreendimento social é também gerido de forma empresarial exige uma atenção maior aos seus processos operacionais.

5.2 Processos Operacionais

Para Nicholls (2006) conhecer os processos operacionais é muito importante, pois muitos no setor social precisam de novas competências para apresentar seus resultados, além de habilidade com o mundo dos negócios, legitimando, assim, seu trabalho. Apresentando aos empreendedores convencionais, normalmente financiadores, as ligações entre o econômico e o social, o que por outro lado, segundo o autor, também acarreta em alguns riscos. Como ele explica:

... o foco estratégico da missão de um empreendimento social empresarial será definido pelo seu contexto operacional e é provável que seja bastante diferente de

um negócio convencional e, de fato, com muito menos tomada de risco nas ações sociais. No entanto, igualmente importante para estabelecer o social dentro empreendedorismo social são os resultados e impactos impulsionados pela missão (NICHOLLS, 2006, p. 18).

Teixeira (2004) escreve que por se tratarem de empreendimentos sociais, existe um constante conflito estabelecido, pois muitos buscam formas alternativas de atuação em relação aos empreendimentos convencionais. Segundo o autor, isto só as prejudica, pois os empreendimentos sociais estão ligados a vida social como um todo e sofrem todos os tipos de pressão e influência do contexto social. Para o autor:

Desse modo, a despeito de muitas características positivas, as organizações do terceiro setor, além de não estarem imunes a problemas semelhantes aos que são enfrentados pelas organizações burocráticas formais, ainda sofrem os problemas inerentes aos seus modos peculiares e distintos de ação, tendo que lutar constantemente contra os sentimentos de suspeita sobre as atividades não lucrativas – que ameaçam atribuir ao setor um papel marginal e periférico em relação aos demais setores da sociedade –, sem que, no entanto, venham a ter suas ações “incorporadas” à lógica do mercado (TEIXEIRA, 2004).

Segundo Young (2006), o problema de enfatizar o processo operacional é que, muitas vezes, ele pode distorcer a proposta de valor social utilizando abordagens empresariais, otimizando o impacto social, e assim obtendo mais benefícios particulares para o empreendimento social. Além disso, pode levar o empreendimento social a perder aliados em potencial, visando-os como concorrentes e, na verdade, muitas vezes, são importantes aliados dentro do setor.

Várias características distintivas do processo de empreendedorismo social já foram identificadas em pesquisas anteriores. A inovação e a orientação para o mercado apresentam “[...] processos socialmente empresariais como modelos que reúnem vários elementos contextuais, fornecendo quadros para o planejamento estratégico de crescimento em um ambiente social” (NICHOLLS, 2006, p. 21).

Entender o empreendedorismo social com foco no setor operacional, além dos processos e recursos utilizados pelos empreendedores sociais, leva a discussões sobre a forma com que a empresa social foi estabelecida, bem como suas principais atividades realizadas. Como já foi dito, a criação de valor social será sempre, pelo menos parcialmente, condicionada a julgamentos subjetivos e negociadas entre todas as partes interessadas (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Para Nicholls (2006), assim como para outros autores, a construção de redes de relacionamento é um fator importante. Estando conectado com sua rede, o empreendedor

pode não só alavancar recursos e fortalecer a sua própria empresa, como também criar maior impacto entregando um novo valor social. Compreender os modelos de rede de uma forma mais profunda leva a um entendimento sobre desenvolvimento de um empreendimento social. Organizações já citadas anteriormente, como o GIFE, Ashoka, Artemisia e a Fundação Schwab, são facilitadoras na criação destas redes, fazendo com que empreendedores sociais interajam e troquem experiências na construção de seus processos operacionais. Nicholls (2006) coloca que:

Central a esta abordagem estratégica, é uma visão de mundo dos envolvidos que prioriza a maximização do impacto positivo em toda a rede de atores externos e internos conectados a uma empresa social à frente dos tradicionais objetivos econômicos, como o crescimento organizacional e manutenção de vantagem competitiva (NICHOLLS, 2006, p. 21).

Para Dees (1998), é bem mais complicado um empreendedor social apresentar um ganho de valor social e justificar os gastos na criação deste valor, muitas vezes eles dependem de subsídios, doações e um grande corpo de voluntários.

A capacidade em atrair recursos filantrópicos fornece um indicador, que não oferece tanta confiança, mas aos olhos de quem fornece esses recursos, pode ser uma indicação. Com isso a mobilização de recursos humanos e financeiros será diferente de um empreendimento comercial, levando a abordagens diferentes na administração destes recursos (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Na medida em que empreendedores sociais são capazes de usar competências baseadas em fatores originais para focar e envolver os recursos externos, isto passa a ser um aspecto distintivo. Neste caso, é mais provável eles prestarem atenção a eles e no desenvolvimento de mecanismos criativos para contornar as barreiras contextuais. Ao contrário dos empresários convencionais, os empreendedores sociais raramente permitem que estas barreiras determinem se vão ou não lançar ou dar continuidade ao seu empreendimento. Pesquisa sobre recursos também aparecem em outras formas de empreendedorismo (DANCIN, P.; DANCIN, M.; MATEAR, 2010).

Recursos relacionais	A existência de uma rede social em si pode ser considerada valiosa, mas o valor real é criado pelas relações únicas formadas entre o empreendedor social e os membros da rede. Além disso, os empreendedores sociais não aparecem para mobilizar recursos de uma forma tal que crie barreiras competitivas, como sugerido por pesquisas sobre o empreendedorismo convencional.
----------------------	--

Continua...

Recursos relacionais	Os empreendedores sociais tendem a usar os recursos de forma cooperativa, e muitas vezes realmente compartilhá-los com outras organizações.
Recursos institucionais	Referem-se à infraestrutura política, legal e institucional a partir da qual os indivíduos podem desenhar. Há pouca ou nenhuma discussão destes recursos na literatura sobre empreendedorismo convencional. É fácil imaginar como a relativa falta de instituições pode ser um obstáculo para os empresários. É verdade que a existência de quadros institucionais jurídico, político e financeiro pode permitir o desenvolvimento organizacional. No empreendedorismo social é mais provável de ocorrer onde há sérios problemas socioeconômicos, culturais ou ambientais. Pode haver instituições com potencial de abordar esses problemas já existentes, mas são incapazes ou não estão dispostos a fazê-lo como resultado de normas firmemente incorporadas e constrangimentos institucionais. No caso de empreendedores sociais, a sua missão social é sua fonte de legitimidade e é o recurso mais crítico para ser alavancado com público interno e externo. Em contraste com os empresários convencionais que procuram estabelecer e superar os déficits de legitimidade, é provável que os empreendedores sociais não enfrentem os mesmos desafios e, de fato, podem utilizar a sua legitimidade pré-existente derivada de sua missão social como um recurso estratégico para angariar o acesso a recursos necessários.
Recursos culturais	Definidos em termos das normas, valores, papéis, linguagem, atitudes, crenças, identidades e expressões estéticas de uma comunidade, normalmente são investigados como um recurso que é interno à organização. Saber o que é e não é permitido - ou esperado ou considerado legítimo - por normas sociais e culturais é fundamental para o desenvolvimento de estratégias empresariais sociais bem-sucedidas e planos operacionais.

Quadro 4 – Tipos de recursos

Fonte: Dancin, P., Dancin, M. e Matear (2010)

Um empreendimento social, assim como qualquer tipo de empreendimento, deve ser sustentável financeiramente. A partir desta corroboração, as discussões passam a girar em torno de como um empreendimento social se sustenta financeiramente.

As pesquisas mostram que o avanço deste tipo de negócio não tem sido acompanhado pelo aumento de recursos, com isto os empreendedores sociais buscam diversificar o formato do seu negócio a fim de captá-los, para assim cumprir com sua missão social (EMERSON, 1999 apud NICHOLLS, 2006).

Para Nicholls (2006), com isso, a concorrência por recursos torna-se uma barreira na gestão destes empreendimentos. A principal diferença está no modelo de financiamento adotado com relação à realização de um objetivo social. Empreendimentos sociais tentam se afastar da dependência de subvenções chegando à autossuficiência através da criação de fluxos de renda.

Os empreendimentos sociais competem por recursos assim como os empreendimentos comerciais. O capital filantrópico, subvenções governamentais e contratos, voluntários, pessoas de peso na comunidade, a atenção de políticos, dos clientes ou consumidores e a mão de obra especializada são alguns exemplos disso. Embora a concorrência certamente exista entre organizações sociais do setor, as organizações não são, muitas vezes, recompensadas por bom desempenho, na forma de aumento do financiamento, isso devido ao fato de que o impacto e desempenho, como já foi explicado, são difíceis de mensurar no setor social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Quando os empreendedores sociais chegam próximo de resultados satisfatórios, como constatou Muhammad Yunus, percebem que os problemas sociais que enfrentam não são regionais, e sim globais, com isso, muitas vezes tentam replicar suas ideias em outras regiões, encaixando-se aos contextos locais (QUEM..., 2011).

Para Yunus (2008) o empreendedorismo social tem o potencial para atuar como um agente de mudança para o mundo. Ele chama seu conceito de negócio social, um subconjunto dentro do empreendedorismo social. Se um empreendimento social contar com subsídios ou doações, ele deve ser considerado uma instituição de caridade. A função de um empreendedor social é projetar e levar adiante um empreendimento social, mas nem todos estão ligados a um negócio social. “Um projeto orientado por objetivos sociais, que cobra um preço ou taxa para seus produtos ou serviços, mas não consegue cobrir seus custos completamente, não se qualifica como uma negócio social” (YUNUS, 2008, p. 10).

Para Dees (1998) e Nicholls (2006) a forma organizacional empregada é irrelevante, o importante é o cumprimento da missão social, atingindo, assim seus objetivos. Dancin, P.; Dancin, M. e Matear (2010) citam algumas definições, localizando o empreendedor social:

Thompson (2002), por exemplo, situa empreendedores sociais diretamente na esfera da organização sem fins lucrativos, sugerindo que eles mudam a vida das pessoas através da promoção de causas sociais. Na verdade, alguns consideram fins lucrativos totalmente inadequado, pois distrai os gerentes de suas missões sociais (Foster & Bradach, 2005). Por outro lado, Simms e Robinson (2009) propuseram que os empreendedores sociais podem estar envolvidos em qualquer atividade com fins lucrativos ou sem fins lucrativos, e que as diferenças individuais medeiam essa decisão. Da mesma forma, Dees e Elias (1998) colocaram empreendimentos sociais

em um *continuum* entre puramente caritativo e puramente comercial, dependendo se a missão empresarial prioriza um objetivo social ou econômico (DANCIN, P.; DANCIN, M.; MATEAR, 2010, p. 43).

A forma organizacional do empreendedorismo social pode ser conceituada como um continuum dinâmico ordenado pela gama de estruturas de financiamento disponíveis. Os limites são definidos, em um extremo, como totalmente dependentes de bens doados e voluntários e, no outro extremo, fica dedicado a empreendimentos sociais com o contexto de uma organização do setor privado. No meio estão os tipos de alternativas organizacionais sociais ordenadas de acordo com a proporção de suas operações que são autofinanciadas. É importante lembrar que uma atividade caritativa apresenta realidades econômicas, assim como atividades econômicas também geram valor social (NICHOLLS, 2006).

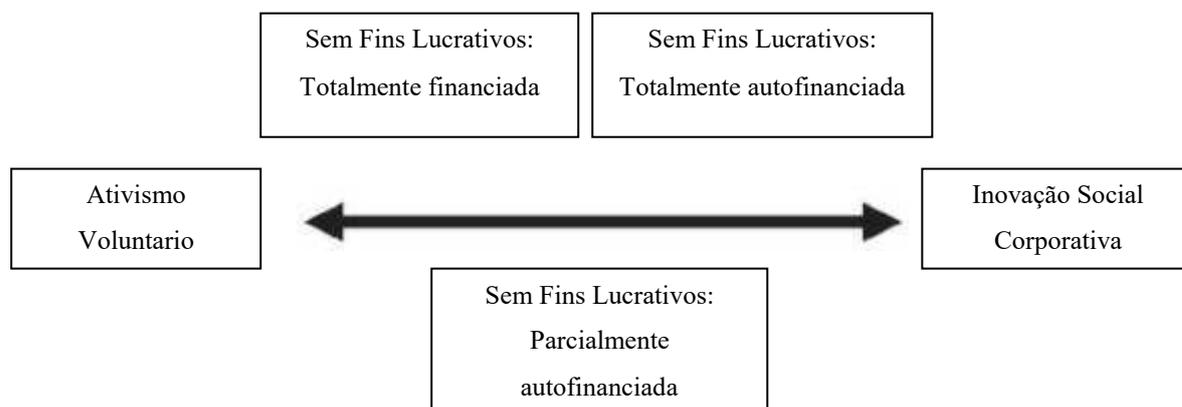


Figura 1- Dimensões do financiamento no empreendedorismo social
Fonte: Nicholls (2006)

Um dos principais meios, na construção de uma missão social, é o esporte. Quando bem aplicado, promove a inclusão social, fomentando a tolerância, além de ter o poder de reunir e organizar, torna-se um meio eficaz de comunicação e conscientização. Com isso, empreendedores sociais, que reconhecem a importância social do esporte, o aplicam das mais diversas formas, principalmente em regiões carentes de investimentos na educação pública.

6 ESPORTE DENTRO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Para o secretário geral da Organização das Nações Unidas o “esporte tornou-se uma linguagem mundial, um denominador comum que rompe todas as barreiras. É uma indústria em todo o mundo cujas práticas podem ter um impacto generalizado. Acima de tudo, é uma ferramenta poderosa para o progresso e desenvolvimento” (UNOSDP, 2011, p. 3).

O termo vem de uma contração muito usada pelos marinheiros no século XIV com o sentido de “sair do porto”, “desportar-se” ou “fazer esporte”, explicando passatempos em que as habilidades físicas eram fundamentais (TUBINO, 2006).

Segundo Ratten (2011), o esporte na atualidade é uma das maiores indústrias no mundo, afetando diretamente educação, saúde e turismo. Nos EUA, onde há uma política esportiva consolidada e muito bem sucedida, a indústria esportiva é estimada como sendo a sexta maior indústria do país.

O chamado “esporte moderno” surge na Inglaterra no século XIX através de Thomas Arnold, diretor do Colégio Rugby, entre 1828 e 1842. Educador, fortemente influenciado pelas ideias de Charles Darwin, considerava que o esporte deveria ser utilizado na seleção dos melhores e dos mais capacitados. O “esporte moderno”, em sua primeira referência ética e social, deu mais ênfase ao que ele chama de associacionismo, depois com o crescimento e reestruturação do movimento olímpico, apoiou-se também no *fair play* (jogo limpo). Com isso, apoiado em ideários olímpicos, o esporte entra em um grande dilema, o amadorismo contra um profissionalismo que não era admitido de forma alguma, fazendo com que o ideário de Thomas Arnold desaparecesse aos poucos (TUBINO, 2011).

Segundo Tubino (2011), Adolph Hitler, nas olimpíadas de 1936, utilizando o esporte com objetivos políticos-ideológicos, deixou alguns exemplos amplamente aproveitados pelos lados capitalista e socialista durante a guerra fria. Os dois lados passaram a utilizar o esporte com um profissionalismo disfarçado, onde a busca pela vitória poderia valer qualquer preço. Para Tubino (2011) isto fez com os Estados passassem a interferir mais no profissionalismo exacerbado do esporte, aumentando o número de casos de doping e suborno, deixando de lado o *fair play*.

Segundo Tubino (2011), pensadores da chamada “Sociologia do Esporte” começam a se movimentar durante a década de 1960, provocando uma revisão conceitual. Eles

enxergaram o esporte não só como resultados e seleção dos mais capacitados, mas, também, como uma prática social.

Com esta ruptura ele passa a ser alvo de políticas públicas. Algumas buscam ser um redutor de índices negativos, outras são possíveis fomentadoras de ações sociais (ALVES; PIERANTI, 2007).

Uma das grandes mudanças institucionais no esporte mundial aconteceu nos EUA em 1972. A introdução do *Title IX* nas alterações educacionais proibiu a discriminação sexual nas escolas norte americanas. Após a introdução deste ato, houve um aumento no número de mulheres que participam de atividades esportivas nos EUA (RATTEN, 2011).

Esta movimentação dos pensadores da “Sociologia do Esporte”, provocou, segundo Tubino (2011), uma revisão conceitual do esporte. Entre elas, três ações:

- a) as manifestações dos intelectuais contra as exacerbações do esporte;
- b) os Documentos Esportivos Filosóficos Internacionais e;
- c) o surgimento e o desenvolvimento do movimento “Esporte para Todos”.

Em meados do século XX, a *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) lança o “Esporte para Todos”, com isso foi difundindo internacionalmente o conceito de esporte como todas as possibilidades da atividade motora humana capaz de promover o lazer, o prazer e a satisfação. Ele nasceu contestando o esporte de alto rendimento, possibilitando, assim, campanhas de valorização da prática esportiva (TUBINO, 2011).

Para Alves e Pieranti, (2007), o esporte, ao ser reconhecido como fundamental ao desenvolvimento humano, aproximou-se dos campos da educação e saúde. A partir disto seu significado foi ampliado, possibilitando uma participação mais universal. Segundo Tubino (2011, p. 9):

A perspectiva do direito à prática esportiva firmada pela Unesco, em 1979, logo no primeiro artigo da *Carta Internacional de Educação Física e Desportos*, consolidou o alargamento do próprio conceito de esporte, o que já aparecia nos ensaios da intelectualidade internacional deste campo social de conhecimento.

No Brasil, durante o governo do Presidente Getúlio Vargas, em 1937, o esporte começa a ter importância política reconhecida. Dentro do Ministério da Educação e Saúde, é criada a Divisão de Educação Física, na então Universidade do Brasil, hoje Universidade

Federal do Rio de Janeiro. Em 14/04/1941 cria-se, por meio do Decreto Lei nº 3199, o Conselho Nacional do Desporto (CND), com o intuito de orientar, fiscalizar e incentivar a prática esportiva no país. Durante a democratização o esporte está entre as áreas que sofreram reformulações.

O “Esporte para Todos” da UNESCO chega ao país no ano de 1973, através do Ministério da Educação e Cultura. No governo José Sarney (1985-1990) é convocada a Comissão de Reforma do Esporte no Brasil, feita pelo então Ministério da Educação e Cultura. Durante o governo Fernando Collor (1990-1992), é criada a Secretária do Esporte, ligada diretamente à Presidência da República, onde é criada uma lei extinguindo a CND. O governo Fernando Henrique Cardoso (1994-2002) cria o Ministério Extraordinário dos Esportes. Em 2003, o governo Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010) cria o Ministério do Esporte. Com o país em uma nova fase econômica, ele vem para criar, formular e implantar uma política nacional esportiva. Em 2010, durante a III Conferência Nacional do Esporte é estabelecido um plano decenal para o esporte. Um destes pontos estabelecidos, entre dez, é a tentativa de institucionalizar o esporte educacional (KASZNAR; GRAÇA FILHO, 2012).

O Ministério do Esporte, um órgão da administração direta, tem como áreas de sua competência:

- a) A política nacional de desenvolvimento da prática dos esportes;
- b) o intercâmbio com organismos públicos e privados, nacionais, internacionais e estrangeiros, voltados à promoção do esporte;
- c) o estímulo às iniciativas públicas e privadas de incentivo às atividades esportivas;
- d) o planejamento, coordenação, supervisão e avaliação dos planos e programas de incentivo aos esportes e às ações de democratização da prática esportiva e da inclusão social por intermédio do esporte.

O grande desafio do Ministério é desenvolver, efetivamente, políticas esportivas em âmbito nacional, assegurando a promoção e o desenvolvimento social, democratizando o livre acesso aos esportes, com uma oferta universal. Transformando-o em um bem público, promovendo o bem estar de todos. Isto significa assumir um compromisso com a inclusão social, garantindo a promoção e a prática de esporte em todos os espaços educacionais. A educação física é essencial, e deve ser visto com tal por responsáveis pela educação pública

no país. No Brasil a cultura local, os recursos naturais e a atitude coletiva de compartilhar a vida em conjunto transformam o esporte em uma atividade existencial e social vital (KAZSNAR; GRAÇA FILHO, 2012).

Nos próximos anos o país recebe a Copa do Mundo de Futebol de 2014 em doze capitais e a cidade do Rio de Janeiro recebe os Jogos Olímpicos de verão de 2016. Em nenhuma época anterior o governo investiu tanto no esporte. Este investimento é feito tanto em atletas dentro do esporte competitivo de alto rendimento, quanto na consolidação do esporte como um meio social, podendo ser praticado por qualquer pessoa como uma forma saudável e recreativa.

Kasznar e Graça Filho (2012) fizeram um levantamento das receitas e dos dispêndios com atividades esportivas. Esta pesquisa se pautou em amostras de empresas, mediante pesquisas, dados estatísticos do IBGE e do Banco Central do Brasil (BACEN) para projetar e estimar o Produto Interno Bruto (PIB) dos esportes no Brasil. Foram especialmente analisados o PIB das maiores e mais importantes modalidades esportivas brasileiras. Para esses pesquisadores o PIB do esporte cresceu numa taxa média anual de 5,37% entre os anos de 2001 e 2010, enquanto o PIB total nacional cresceu em média 4%. Em 2001 o PIB do esporte correspondia a 1,98% do PIB total, em 2010 já correspondia a 2,14% do PIB total. Dentro desta economia do esporte os autores incluem:

- a) os produtores de artigos esportivos: roupas, calçados, artigos esportivos;
- b) os serviços multiplicadores gerados pelo esporte: transporte, alimentação especializada, atendimento médico, manutenção de infraestrutura;
- c) e serviços gerados por empresas especializadas em esportes e afins: academias, clubes, meios de comunicação e os empreendedores sociais que investem na formação e inclusão utilizando-o como base.

O esporte é, também, utilizado como um meio de se criar valor social. Para o *Sport for Development and Peace International Working Group* (SDP IWG), uma iniciativa política inter-governamental, cujo objetivo é promover a integração do esporte para desenvolvimento e paz, apresentada no ano de 2007, o esporte atravessa barreiras que dividem sociedades, serve como apoio aos esforços de prevenção de conflitos de uma maneira prática dentro de comunidades.

Em uma revisão literária feita pelo SDP IWG, aparecem algumas conclusões fundamentais, demonstrando que sob as condições certas, ele tem o potencial de contribuir para questões sociais e de desenvolvimento. O sedentarismo representou US\$ 75 bilhões gastos em custos médicos nos EUA. Mostrou também que para cada dólar gasto com esporte na juventude o retorno futuro pode ser de US\$ 3,40 com economias médicas. Neste mesmo relatório é apresentado um estudo realizado no Canadá. Nele é estimado que a atividade física aumente a produtividade, de cada trabalhador por ano, ao equivalente a C\$ 513 (US\$ 492). Partindo do resultado destes estudos muitos governos, aplicam programas esportivos como ferramenta tanto no desenvolvimento humano, como no econômico e social, inclusive o Brasil, membro integrante do SPD IWG.

Em muitos países, o esporte é tratado como um meio de educação. Nos EUA, a educação física faz parte da educação básica de formação do aluno, mesmo assim, como demonstrou o SPD IWG, o sedentarismo causa um prejuízo enorme para o país. No caso do Brasil, segundo relatório da Câmara de Educação Básica do ano de 2007 existe um déficit de cerca de 300 mil professores no ensino médio.

Já segundo o Centro de Estudos sobre Desigualdade e Desenvolvimento (CEDE) o Brasil tem encabeçado a lista dos piores resultados na educação, em comparação feita entre 57 países. Muito disto, segundo o CEDE, se deve ao fator-escola (falta de infraestrutura, formação dos professores etc.) e também ao fator- família (baixa escolaridade dos pais, sobretudo da mãe), além de outros fatores.

Com isto a educação física, parte integrante da educação básica escolar, fica nos últimos lugares na prioridade educacional pública brasileira, muitas destas escolas não têm nenhum espaço para prática de esportes e recreação. Sem iniciativas de empreendedores sociais engajados na educação, a situação seria mais caótica, ficando claro que educação não é uma prioridade dos governos passados e atuais, muito menos a educação física. Esses empreendimentos sociais, através do seu trabalho, desenvolvem o esporte em áreas que dificilmente as forças governamentais buscariam encontrar uma solução para tal.

Segundo Tubino (2011), o esporte localizado no terceiro setor, faz parte de um espaço ocupacional de trabalho em crescimento, promovendo um grande número de novas ocupações, isto devido ao aumento no número de praticantes, modalidades e eventos muito bem divulgados pelos meios de comunicação. A grande especialização em uma modalidade e a complexidade do processo de aprendizagem e treinamento cria a necessidade de mais

recursos humanos preparados, o que salienta a relevância do empreendedorismo social para o esporte.

Segundo Ratten (2011), existem no mundo numerosas instituições esportivas engajadas em projetos sociais. Um exemplo é o Comitê Olímpico Internacional (COI), uma organização sem fins lucrativos responsável pela realização dos Jogos Olímpicos de verão e inverno entre outros, que dá importância ao empreendedorismo social. No Reino Unido, os clubes de futebol estão envolvidos de forma proativa em empreendedorismo comunitário através do *Football in the Community* com foco na inclusão social e o *Positive Futures* que se concentra na educação. Na Europa, os clubes de futebol através da *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) criaram o *Football for Hope* e o *Win in Africa with Africa* que promovem ações sociais no futebol, como a integração social e a anti-discriminação. Para Tubino (2011, p. 20):

O esporte, para ser considerado uma instituição social, deverá estar organizado socialmente, representar uma forma de atividade social, promover identificações sociais, e, ao mesmo tempo, ao constituir-se num problema social e num problema humano, deve promover valores.

O esporte pode ser utilizado com objetivos sociais no desenvolvimento de habilidades próprias a cada praticante, criando empregos ligados à área, além de promover pontes, integrando pessoas socialmente excluídas. Como prática social pode ser aplicado em áreas-chave como na redução de pobreza, cuidados com a saúde, educação e formação de cada cidadão, regenerando comunidades através de projetos assistenciais. Para Tubino (2011), o uso do esporte para estes fins é uma oportunidade, apenas, na dimensão do esporte-participação.

Esporte-educação	Não deve ser entendido como um ramo do esporte-performance ou de rendimento. Competições escolares devem reproduzir um sentido educativo, nunca um sentido competitivo. Deverá estar vinculada, obrigatoriamente a três áreas de atuação pedagógica: interação social, desenvolvimento psicomotor e das atividades físicas educativas. A prática esportiva como educação social será indispensável no desenvolvimento de suas personalidades e imponderável nos seus processos de emancipação
Esporte-participação ou esporte popular	Tem o princípio do prazer lúdico, com a finalidade do bem-estar social dos seus praticantes. Manifestação em espaços não comprometidos com o tempo e fora das obrigações da vida diária.

Continua...

Esporte-participação ou esporte popular	<p>Em um modo mais geral, tem como propósitos a descontração, a diversão, o desenvolvimento pessoal e o relacionamento entre os praticantes, com a liberdade da participação voluntária de cada pessoa.</p> <p>Fortalece grupos e comunidades, tornando-os ativos e com mais possibilidades de percepção do conceito de obrigação social, conseqüentemente se tornam mais agentes do seu próprio destino. Dimensão do esporte mais inter-relacionada com os caminhos democráticos.</p>
Esporte-performance ou esporte de rendimento	<p>Ao exigir uma organização complexa e investimentos, cada vez mais, passa a ser uma responsabilidade de iniciativa privada.</p> <p>Traz os propósitos de novos êxitos esportivos, a vitória sobre adversários nos mesmos códigos, e é exercido sob regras preestabelecidas pelos organismos internacionais de cada modalidade.</p> <p>A tendência natural é que seja praticado pelos mais talentosos a cada prática, impedindo que seja uma manifestação comprometida com preceitos democráticos.</p> <p>Dimensão social que propicia os espetáculos esportivos, onde uma série de possibilidades sociais positivas e negativas podem acontecer.</p> <p>Dimensão onde a literatura de crítica aguda ao esporte se encontra, alguns autores consideram o esporte de competição e suas vinculações com negócios financeiros sintomas evidentes de um capitalismo exacerbado.</p> <p>Mas, também, uma série de sintomas positivos justificam sua relevância:</p> <ul style="list-style-type: none"> ao ser reconhecido como cultura, será sempre um meio de progresso nacional e de intercâmbios internacionais; a organização esportiva comunitária não deixa de ser um fator de fortalecimento da sociedade (desde que tenha legitimidade); existe o envolvimento de vários tipos de recursos humanos qualificados, provocando a existência de várias profissões de especialistas esportivos; ao causar uma indústria do esporte, chegando até produtos de grande sofisticação, favorece o crescimento de mão de obra especializada; é um fator de geração de turismo; pelo fenômeno chamado efeito-imitação, exerce grande influência no esporte popular.

Quadro 5 – As três dimensões sociais do esporte

Fonte: Autor

Nota: baseado em informações de Tubino (2011)

Segundo Tubino (2011, p.44) a grande gama de efeitos negativos do esporte moderno está ligada ao esporte-performance ou esporte de rendimento: “[...] pelas suas peculiaridades e pelo fascínio que envolve e provoca, permite muitas vezes uma mal uso de suas possibilidades de conteúdo”, são elas:

- a) a reprodução compulsória do esporte-performance na educação: mesmo tendo sido identificadas finalidades diferentes entre o esporte-performance e o esporte-educação. No ambiente escolar os educadores ainda persistem em exacerbar os talentos em detrimento de outros estudantes;
- b) as violências do esporte-performance: aspirações dos praticantes e as paixões explicam em parte os desvios e as violências identificadas na disputa. As mais comuns identificadas são a violência nos espetáculos esportivos, o *doping*, os subornos, o limite biológico dos atletas acrescido do período de formação atlética, além de uma força de trabalho escravizada nas possibilidades de mobilidade social;
- c) a discriminação contra a mulher no esporte; nos dias de hoje isto tem mudado muito, esportes que não eram praticados pelo sexo feminino, como o futebol e o remo, hoje já ganham seu reconhecimento e seu espaço;
- d) o uso ideológico-político do esporte; Hitler foi o primeiro a utilizar deste artifício nas olimpíadas de 1936; durante a guerra fria, socialistas e capitalistas queria mostrar quem formava os melhores atletas, como uma forma de demonstração de supremacia político-esportiva. Com grupos sociais populares ganhando o direito à prática esportiva, no esporte-participação, e crianças utilizando a riqueza cultura do conteúdo do esporte para a formação da cidadania, as defesas contra o uso político do esporte foi aumentada;
- e) a preponderância da lógica do mercantilismo no esporte; com a chegada definitiva da televisão, o espetáculo esportivo passa a ser uma manifestação de massas, com isso, o esporte como uso ideológico-político foi sendo substituído, gradualmente, pela utilização do fenômeno esportivo como um meio de divulgação comercial. Os valores esportivos são destruídos em detrimento do lucro e modalidades esportivas clássicas, que não são espetáculos televisivos de massa, são esquecidas e aos poucos perdem seu valor dentro da sociedade moderna. Esportes mais radicais, com maiores riscos, ganham mais espaço como espetáculos e despertam o interesse das televisões. Os circuitos de modalidades esportivas ganham um interesse maior, como um melhor meio de divulgação de patrocinadores.

Como colocam Azevedo e Gomes Filho (2011), nos tempos atuais, quando uma diversão esportiva se torna competitiva e as pessoas se orientam conduzidos, em sua essência, pela vitória a qualquer custo, o esporte será praticado de uma forma não solidária e, como os autores classificam, “desumanizadora”.

Para Tubino (2011, p. 55) “[...] é imperativo que a intelectualidade esportiva rediscuta a ética do esporte...”, o autor considera que o esporte performance ou esporte de rendimento está nos oferecendo espetáculos exacerbados, onde estão envolvidas representações populares que nos conduzem ao que chama de situações sociais indesejáveis.

Segundo o autor, o Estado é quem tem a capacidade institucional e política de tratar de forma interdisciplinar uma gama de problemas sociais existentes nas suas delimitações de responsabilidade pública. Segundo o autor, o Estado deve sempre atuar nas causas, consequências e segurança, partir do momento em que ele utiliza o esporte como um meio, no sentido do bem-estar social, devem estar bem compreendidos programas relacionados à:

- a) educação
- b) saúde;
- c) seguro-desemprego;
- d) terceira idade;
- e) infância em situação de carência e abandono;
- f) e outras áreas de problemas sociais agravados.

No Brasil, seguindo as recomendações do *Sport for Development and Peace International Working Group* (SPD IWG), o Ministério do Esporte brasileiro desenvolve projetos voltados para aumentar o número de programas direcionados para o esporte amador e também ao esporte de alto rendimento. Nos últimos anos, criou projetos como a Lei de Incentivo ao Esporte (KAZSNAR; GRAÇA FILHO, 2012).

A Lei de Incentivo ao Esporte, vigorando desde o ano de 2007, é o principal programa. Ela permite que qualquer empresário associe sua marca a um projeto chancelado pelo próprio Ministério do Esporte. Com isso, parte do que pagariam em imposto de renda é revertido em financiamento de projetos nas manifestações esportivas de participação, rendimento ou educacional. A empresa pode investir até 1% do imposto devido diretamente na conta do proponente. Empreendimentos sociais que utilizam a metodologia do esporte passaram a contar, nos últimos anos, com mais leis de incentivo e apoio. A partir desta lei,

empreendedores sociais passaram a buscar a atenção de empreendedores convencionais ao esporte como um meio de educação e formação social. Para Silva, Terra e Votre (2006) é imprescindível que os empreendimentos convencionais se utilizem dessas vantagens das legislações de responsabilidade social ligadas a ações de esporte e lazer.

Os dados do Ministério mostram que, em 2011, foram 1.503 empresas usando o dispositivo da Lei, mais que o dobro de 2009, onde 645 empresas investiram, vinculando suas marcas. O número de entidades que apresentam projetos e conseguem captar os recursos disponibilizados pela Lei de Incentivo dobrou nos últimos dois anos. Em 2011, foram 349; 172 em 2009; e 12 em 2007. Desde que entrou em vigor, a Lei de Incentivo já destinou R\$ 650 milhões a 1.852 projetos. Só em 2011, foram R\$ 219,5 milhões, 20% a mais que em 2010 (R\$ 191,9 milhões), o dobro de 2009 (R\$ 110,8 milhões) e 331% a mais que o primeiro ano, 2007 (R\$ 50,9 milhões).

Dentro do Ministério do Esporte está a Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social (SNELIS) a quem compete fazer proposições sobre assuntos da sua área para compor a política e o Plano Nacional de Esporte; coordenar, formular e implementar políticas relativas ao esporte educacional, desenvolvendo gestão de planejamento, avaliação e controle de programas, projetos e ações. Cabe a ele implantar as diretrizes relativas ao Plano Nacional de Esporte e aos Programas Esportivos Educacionais, de Lazer e de Inclusão Social. Planejar, supervisionar, coordenar e realizar estudos compreendendo o desenvolvimento das políticas, programas e projetos esportivos-educacionais, de lazer e de inclusão social. Manter intercâmbio com organismos públicos e privados, nacionais, internacionais e com governos estrangeiros, em prol do desenvolvimento dos programas sociais esportivos e de lazer. Além de planejar, coordenar e acompanhar estudos e pesquisas com as universidades e outras instituições correlatas com vistas à obtenção de novas tecnologias voltadas ao desenvolvimento do esporte educacional, recreativo e de lazer para a inclusão social.

Um dos setores da SNELIS é o Departamento de Gestão de Programas de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social, responsável por planejar, desenvolver e acompanhar o processo de seleção de propostas e de formalização de convênios, contratos de repasse e termos de cooperação objetivando à execução dos programas, projetos e ações governamentais; articular ações necessárias para estruturar a implementação dos programas, projetos e ações governamentais; coordenar e monitorar, em sua área de atuação, a execução dos convênios com vistas a subsidiar a análise técnica da prestação de contas; programar a aquisição e a distribuição de materiais e uniformes necessários para os programas, políticas,

projetos e ações esportivas, em articulação com o Departamento de Gestão Interna; acompanhar a execução orçamentária e financeira dos programas, projeto e ações, para subsidiar a tomada de decisão no âmbito da Secretaria; e articular os sistemas de monitoramento e avaliação dos programas de que trata esse departamento, com os sistemas estruturados de planejamento, monitoramento, orçamento e finanças existentes no governo federal.

Outro setor da SNELIS é o Departamento de Desenvolvimento e Acompanhamento de Políticas e Programas Intersetoriais de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social com a função de subsidiar a formulação e implementação dos programas, projetos e ações destinados ao desenvolvimento do esporte educacional, de lazer e inclusão social; promover estudos e análises sobre os programas, projetos e ações governamentais, visando à integração das políticas intersetoriais de esporte com as de educação, de saúde, de segurança pública e de ação social; propor instrumentos de articulação das políticas, programas e projetos esportivos e de lazer com as políticas e programas educacionais; promover eventos e estruturar processo de formação e capacitação de recursos humanos destinados aos programas esportivos-sociais e de lazer; efetuar o acompanhamento pedagógico, o controle e a fiscalização dos programas, projetos e ações referentes à sua área de atuação, para orientação dos processos educacionais implantados; monitorar e avaliar os programas, projetos e ações, construindo indicadores e instrumentos de registro para o aperfeiçoamento administrativo, pedagógico e de fiscalização; realizar estudos e pesquisas para orientar as práticas esportivas e para esportivas que favoreçam o desenvolvimento dos programas sociais de esporte e lazer e a promoção da qualidade de vida da população, fomentando a produção do conhecimento na área; e estabelecer parcerias com instituições de ensino e de pesquisa para criar e implementar novas tecnologias voltadas ao desenvolvimento do esporte e do lazer como instrumento de educação, saúde e inclusão social.

Com o incentivo destas políticas implantadas pelo Ministério do Esporte, setores da sociedade se mobilizam com o intuito de contribuir para a formação de um cidadão crítico e participativo, por meio da educação física e do esporte, favorecendo o desenvolvimento de comunidades de baixa renda. Assim como empreendimentos convencionais, os empreendimentos sociais ligados ao esporte também enfrentam problemas na gestão e os riscos da atividade empreendedora. Para conhecermos estes vieses é necessária a proposição de uma metodologia específica de análise destes desafios.

7 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa é um estudo exploratório de metodologias de análise dos desafios de gestão de empreendimentos sociais no esporte. Este estudo exploratório seria a fase inicial de uma pesquisa qualitativa, cujo objetivo seria abordar os desafios de gestão de empreendimentos sociais para o esporte; com aprofundamentos possíveis por meio de estudos de caso. Do ponto de vista dos objetivos a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito com a finalidade de se formular questões pertinentes ao aprofundamento futuro (GIL, 1991).

Preparação do terreno de pesquisa
Especificações dos pontos críticos e das questões que serão levantadas
Contato com o campo e com os sujeitos envolvidos
Selecionar as fontes que servirão para coleta de dados
Não tem a intenção de predeterminar nenhum posicionamento

Quadro 6 - O que constitui um estudo exploratório

Fonte: autor

Nota: baseado em informações de Lessa de Oliveira, 2008

Silva e Brandão (2013) apresentam variáveis que devem ser levadas em conta, quando feita a escolha do método adequado que incluem:

- a) natureza do objeto de estudo e;
- b) posições teóricas dos interessados.

Para os autores não existe um único método e sim:

... inúmeros arranjos essencialmente caracterizados pelas correntes epistemológicas que os fundamentam, que abrigam não apenas um caminho técnico de acesso à realidade, mas um caminho mediado por sujeitos que pensam e aspiram, num tabuleiro com tantos outros desejos e ideologias (SILVA; BRANDÃO, 2013, p. 27).

Para Lessa de Oliveira (2008, p.7) “o pesquisador qualitativo pauta seus estudos na interpretação do mundo real, preocupando-se com o caráter hermenêutico na tarefa de pesquisar sobre a experiência vivida dos seres humanos.”

Em um primeiro momento foi feita uma análise de conteúdo qualitativa estruturada, nela foram escolhidas os textos e dados a respeito do objeto de estudo. Os procedimentos

técnicos utilizados foram de pesquisas bibliográficas a partir de material publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos, filmes documentários e material disponibilizado atualmente na *Internet* (GIL, 1991).

Tudo isso foi colocado em uma determinada ordem pré-estabelecida, filtrando, assim, os aspectos de interesse. O material escolhido foi avaliado e categorizado seguindo os seguintes critérios:

- a) empreendedorismo social;
- b) características locais do empreendedorismo social;
- c) esporte;
- d) empreendedorismo social com o esporte como seu principal meio;
- e) gestão;
- f) gestão no empreendedorismo social;
- g) gestão no empreendedorismo social com o esporte como seu principal meio.

Em um segundo momento, após uma leitura de textos, seguindo os critérios acima, foi verificado quais seriam suficientes para introduzir uma explicação sobre o tema pré-estabelecido. A partir desta metodologia foram escolhidos alguns artigos acadêmicos como principais referências (ASHOKA; MCKINSEY, 2001; NICHOLLS, 2006; AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; E DANCIN, P.; DANCIN, M.; MATEAR, 2010).

Paralelamente a este segundo momento, foram feitas entrevistas informais com alguns gestores, voluntários e funcionários de alguns empreendimentos sociais ligados ao esporte, além de algumas visitas consentidas. Estas conversas foram uma busca para um melhor entendimento sobre as características do objeto de pesquisa.

Com isso, buscou-se um estudo exploratório que contribua com a agenda de pesquisas, que ainda conta com poucos estudos sobre este tema no Brasil.

8 ESTUDO EXPLORATÓRIO DE METODOLOGIAS DE ANÁLISE DOS DESAFIOS DE GESTÃO NO EMPREENDEDORISMO SOCIAL NO ESPORTE

O objetivo desta seção é conhecer algumas metodologias de análise dos desafios de gestão no empreendedorismo social ligado ao esporte. A contribuição em potencial reside na possibilidade de utilizá-las como ferramenta para a avaliação ou mesmo a estruturação de empreendimentos sociais, cujos gestores se deparam com os desafios identificados e discutidos nas seções anteriores. Prestando-se como ferramenta analítica não somente aos próprios empreendedores, mas também aos diversos outros atores em seu contexto institucional: investidores, gerentes de empreendimentos sociais e acadêmicos.

A maior parte dos empreendimentos sociais ligados ao esporte no Brasil foi criada como parte do que Korten (1997 apud QUEIROZ, 2003, p.42) chama de sistemas sustentáveis de desenvolvimento, isto é, o seu desenvolvimento “... depende dos sistemas que unem organizações públicas e privadas integrando iniciativas locais num ambiente de apoio ao desenvolvimento”, fazendo com que a competência estratégica seja essencial. Para Queiroz (2003), com isto, estes empreendimentos sociais devem dar grande ênfase ao seu planejamento estratégico.

Os empreendedores sociais devem conhecer os principais fornecedores, clientes, concorrentes e o talento que eles precisam trazer para a sua organização. O canal de volta também deve existir e ele deve ser reconhecido no meio por sua reputação de justiça e habilidade em lidar com as necessidades individuais. Com isso conseguem atrair grandes recursos ao apresentarem ideias interessantes.

Para Teixeira (2004), devido a um crescimento na complexidade das atividades de um empreendimento social, junto com a falta de modelos de gestão adequado, levaram essas organizações a desenvolverem seus próprios meios de gestão. Para o autor, isso as levou a dificuldades nas tarefas administrativas, comprometendo sua própria existência. Teixeira (2004, p. 7), completando sua explicação coloca que:

... à medida que as organizações do terceiro setor crescem em escala e complexidade, mais vulneráveis ficam a todas as limitações impostas a estruturas extremamente burocráticas, tais como falta de sensibilidade, morosidade e rotinização. Desse modo, sintomas típicos do que se pode denominar crise de crescimento, tais como estilo paternalista e centralizador de gestão, comunicação interna precária, conflitos envolvendo diferentes setores organizacionais, dificuldade em monitorar desempenho, entre outros, passaram a integrar o dia-a-dia de boa parte das organizações do terceiro setor.

Segundo Bose (2004), se antes esses empreendimentos sociais se preocupavam apenas com suas próprias causas, começaram a incorporar preocupações gerenciais ao seu trabalho. Esta troca constante de informações, com metodologias utilizadas por empreendimentos convencionais, faz com que haja um melhor uso dos recursos e os resultados se aproximem das metas preestabelecidas. Mesmo assim, segundo Andion (1998, apud TEIXEIRA, 2004) os estudos da gestão, dentro do empreendedorismo social, não devem ficar restritos, ao que chama de limites da administração tradicional, só assim será possível entender a sua singularidade.

Para Alter (2006), a principal marca do empreendedorismo social é a sua capacidade em combinar interesses sociais com práticas de negócio, para efetuar a mudança social. Procurar metodologias que busquem entender os processos operacionais é muito importante, conhecer o plano de negócio de um empreendimento social, assim como as partes mais delicadas nesse processo, como a gestão e os riscos do empreendimento, são primordiais. Para Chanlat (1995 apud SOARES; MELO, 2009) o modelo de gestão engloba um conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de um empreendimento a fim de atingir sua meta fixada.

Teodósio (2001 apud. BOSE, 2004) coloca que a transposição de técnicas gerenciais de empreendimentos convencionais não se dá de maneira linear e absoluta. Em um empreendimento social a gestão sempre irá girar em torno de seu foco central, que é a construção de valor social. Mesmo assim, dentro do empreendedorismo social, assim como no convencional, existe o risco empresarial e de gestão.

Martin, Santos e Dias Filho (2004) defendem que a governança é uma necessidade em qualquer tipo de empreendimento moderno, com controles internos eficientes, de modo que sejam unificados e harmonizados entre si e com uma controladoria independente da gestão, integrando análise e a avaliação dos riscos empresariais e utilizando técnicas de contabilização na avaliação do desempenho da empresa. Para Rodrigues (2003, p.127) algumas entidades “[...] resistem às exigências ligadas à busca por resultados e planejamento; qualificando-as de influência neoliberal; já outro grupo, crescente, tem buscado desenvolver sistemas de planejamento próprios, ajustado a missão.”

Soares e Melo (2009) explicam que a legitimação das práticas gerenciais em empreendimentos sociais é urgente, aprimorando-o e reforçando-o com mecanismos de gestão eficazes e compatíveis com sua realidade, a fim de atingir seus objetivos.

Por outro lado, Bose (2004) coloca que este processo cria uma ideia temerosa de que estas organizações adotem lógicas de gestão do mercado como a burocratização e a excessiva busca por resultados. No caso dos empreendimentos sociais, apesar deste cunho empresarial na gestão, as perspectivas como já foram bem descritas anteriormente, são bem diferentes. Eles devem sempre ser orientados pela sua causa ao invés do lucro.

Para Degenszajn (2013) existe um problema ao falarmos apenas da cultura do êxito em empreendimentos sociais. Segundo ele esta cultura vai sempre favorecer um julgamento em cima das ações realizadas, criando o que ele chama de “dicotomias de sucesso e fracasso”:

A apropriação da avaliação para a prestação de contas ou, ainda pior, para o *marketing* social, dificulta o reconhecimento daquilo que não funcionou e limita o espaço para o aperfeiçoamento e compartilhamento de experiências, não apenas as exitosas, mas também as que não foram capazes de gerar os resultados almejados. (DEGENSZAJN, 2013, p. 12)

Uma das principais diferenças em relação a um empreendimento convencional está na dificuldade de mobilização de recursos que têm um empreendedor social. Um exemplo disto é apresentado por Bose (2004): enquanto ocorria uma expansão e o fortalecimento do empreendedorismo social no Brasil na década de 90 e início deste novo século, ao mesmo tempo, os recursos financeiros que eram providos por financiadores internacionais se esvaíam, fazendo com que houvesse a necessidade de buscar novas formas de sustentação.

Rodrigues (2003) e Teixeira (2004) lembram que atualmente a postura dos financiadores, já não é mais tão liberal. Os critérios adotados para o financiamento de empreendimentos sociais são mais rigorosos, exigindo contrapartida financeira, além de registros contábeis bem claros e apresentação de retornos quantificáveis. Neste momento, é importante reconhecer a diferença entre os inovadores, empresários e gestores sociais. Todos são importantes e necessários em um empreendimento social para a evolução de um projeto ou em uma organização, mas cada qual ao seu momento.

Outro grande problema, está na gestão dos recursos humanos, ou seja, as pessoas que trabalham com objetivos sociais dentro do empreendimento. Para Oster (1995 apud AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006) empreendedores sociais muitas vezes não conseguem oferecer incentivos, tais como opções de ações ou lucro da empresa, exceto quando optam por um formulário organizacional com fins lucrativos, com isso muitos dependem, muitas vezes, de trabalho voluntário.

Segundo Azevedo (2007), o voluntariado traz ganhos ao empreendedorismo social, mas ao mesmo tempo faz com que não haja o comprometimento profissional desejado ao

trabalho a ser executado, fazendo com que exista uma grande evasão de recursos humanos. Para Teixeira (2004, p. 13) “[...] o comprometimento dos membros com a organização certamente é um dos fatores determinantes para o seu sucesso ou fracasso.”

Para Costa (2002, p. 52) “o processo de desenvolvimento de competências dos recursos humanos tem se constituído como um dos principais desafios a serem enfrentados pelas organizações do terceiro setor”. Os processos de profissionalização no terceiro setor atualmente, dependem, na maioria dos casos, das competências e o comprometimento de profissionais de dentro dos empreendimentos sociais (BOSE, 2004).

Para um empreendimento social que utiliza a metodologia do esporte, fatores contextuais como a falta de locais apropriados para práticas esportivas, como colocado por Kazsnar e Graça Filho (2012).

O *déficit* educacional das escolas públicas, apresentado pelo CEDE, não podem ser uma barreira para o aumento do número de praticantes. Com isso, muitos não só buscam melhorias sociais, mas também a disseminação de uma metodologia apropriada ao país, a partir de práticas esportivas coerentes com o contexto local apresentado (KERSTENETZKY; ALVARENGA, 2009).

Muitos empreendimentos sociais formam internamente seus próprios profissionais, para Bose (2004) dois aspectos, muito importantes, podem ser problemáticos nessa formação e devem ser identificados. Compreender esses fatores passa a ser um “eixo de reflexão para o desenvolvimento de aperfeiçoamentos gerenciais que respeitem e valorizem as características peculiares dessas organizações” (BOSE, 2004, p.3):

- a) deve atender às reais necessidades do empreendimento social. Estas decorrem de estratégias e filosofias peculiares, implicando no reconhecimento de seu caráter social desempenhado, entendendo como a gestão de pessoas pode contribuir para um melhor desempenho frente à sua missão;
- b) considerar que a gestão de pessoas em empreendimentos sociais é caracterizada por pouca formalização de políticas, práticas e programas, causada, em certa medida, pela falta de conhecimentos administrativos de seus gestores. Com isso, adquirem formas inusitadas, vistas, muitas vezes, como inovadoras e outras vezes como um obstáculo administrativo a ser superado.

Para Queiroz (2003, p.46), não existe uma metodologia de planejamento estratégico “correta” para um empreendimento social, e sim o que ele chamou de “mais apropriada”. Esta

escolha, segundo o autor, “[...] deve levar em conta a natureza e as características da própria organização, suas necessidades e circunstâncias e os resultados que se espera alcançar.” Cada metodologia têm suas próprias bases de pensamento.

8.1 Plano de negócios e gestão da Ashoka e McKinsey

Para a Ashoka, um dos grandes desafios dos empreendimentos sociais no Brasil é a sua sustentabilidade a médio e longo prazos, por isso defendem a profissionalização, além da inovação e criatividade. No intuito de ajudar neste caminho da profissionalização, a Ashoka em 2001 desenvolveu junto com a McKinsey & Company, uma empresa internacional de consultoria em alta gestão, fundada no EUA, uma metodologia de planos de negócio para organizações sociais.

Nesta metodologia é apresentado o ciclo de vida de um empreendimento social, com suas diferentes fases de desenvolvimento.

- a) 1ª Fase – Percepção dos problemas sociais e a busca de soluções (inovadoras ou já conhecidas);
- b) 2ª Fase – Teste da solução e a sua implementação no público beneficiário ou na comunidade;
- c) 3ª Fase – Fase da aprendizagem, na qual o empreendedor social enfrentará os mais diversos obstáculos gerando os primeiros resultados sociais. Nesta fase, as dificuldades vão desde o desenvolvimento da metodologia, financiamento pessoal e sua implementação;
- d) 4ª Fase – Fase da institucionalização, consolidando o modelo que poderá gerar solução para o problema social. Esta fase requer a profissionalização e a estruturação organizacional. Dentro do ciclo de vida de um empreendimento social, esta é a fase mais longa, devendo estruturar-se para gerar impacto social e buscar sua sustentabilidade em longo prazo;
- e) 5ª Fase – Fase da maturidade, quando o modelo gerador de solução para um problema social está estabelecido e pode ser replicado em outros locais.

Para entendimento de um plano de negócio e gestão de um empreendimento social a Ashoka e McKinsey (2001) estruturou a metodologia da seguinte forma:

8.1.1 Sumário executivo

Para a criação de um plano de negócio e gestão de um empreendimento social, um bom caminho para o começo é um sumário executivo. Sua finalidade é dar uma ideia do que está contido no plano de negócio e gestão. Devem estar destacados: a missão da organização, visão de longo prazo, objetivo do plano, produtos e serviços, a experiência de gestão e o principal que é o impacto social já atingido e metas a serem atingidas.

- Qual a missão da organização?
- Qual a visão de futuro da organização e quais são suas metas a longo prazo?
- Quais resultados já forma alcançados em termos de impacto social?
- Qual é o objetivo do plano de negócio?
- Quais são os impactos sociais previstos com a execução do plano?
- Caso seja um plano para geração de recursos, qual é a característica do serviço?
- Qual o montante de investimento necessário para o projeto e quanto depende da captação de recursos?
- Quem é a equipe responsável?
- Ela está preparada para levar o projeto adiante?
- Qual o potencial de multiplicação desse projeto?
- Em que estágio se encontra o projeto?

Quadro 7 - Perguntas-chave - Sumário executivo Ashoka e McKinsey (2001)
Fonte: Ashoka e McKinsey, (2001), p. 35

8.1.2 Organização

Fase para a descrição detalhada da organização que será implementada com o plano de negócios. Nela estarão a missão da organização e a sua visão de futuro, além do entendimento de sua linha estratégica de atuação social.

Missão deve:

- a) descrever a realidade existente;
- b) refletir os valores e as suas prioridades;
- c) não estar necessariamente sujeita ao tempo e
- d) deve ser clara.

Visão deve:

- a) ser parte de uma missão envolvente e;
- b) é ousada, porém atingível.

As duas devem ser o suficiente para deixar clara qual o escopo de atuação do empreendimento social.

- Qual a missão e a visão da organização?
- Qual o principal foco de atuação da organização?
- Quais os principais projetos da organização?
- Quais os resultados obtidos até hoje?
- Qual o impacto social obtido e pretendido a longo prazo?
- Qual o potencial de multiplicação dos projetos da organização?
- Quais os indicadores-chave e as metas de sucesso?
- Qual a estratégia para atingir essas metas nos próximos três anos?
- Como está legalmente constituída a organização?
- Quais são os principais parceiros da organização?

Quadro 8 - Perguntas-chave - Organização

Fonte: Ashoka e McKinsey, (2001), p. 48

8.1.3 Serviço

Os empreendimentos sociais podem desempenhar ou desempenham venda de produto ou serviços com a finalidade de gerar receita para a sustentação. No caso dos empreendimentos sociais ligados ao esporte são serviços sociais. Estes, normalmente, dependem de subsídios ligados a leis de incentivo, como já foi dito anteriormente. Com isto esta pesquisa se ateve a tratar e analisar a metodologia a partir, apenas, dos serviços prestados e captação de recursos. Deste modo, algumas questões produzidas Ashoka e McKinsey (2001) ganham mais relevância a empreendimentos sociais ligados ao esporte.

- Quais são os projetos que necessitam de financiamento?
- Quem são os financiadores em potencial?
- Quais são as necessidades desses financiadores que são atendidas pelo projeto?
- Como podem ser segmentados os financiadores?
- Quais outros projetos semelhantes podem ser encontrados?
- Como o projeto se compara a projetos similares?
- Quais os pontos fortes e fracos do projeto?
- Quais podem ser os desdobramentos futuros do projeto?
- Qual o impacto social que será atingido com o financiamento?
- O projeto é uma inovação no terceiro setor?
- Qual o potencial de multiplicação do projeto?
- Quais serão os indicadores do impacto social do projeto?
- Qual é o estágio de desenvolvimento do projeto?
- Qual o impacto social esperado no três primeiros anos?
- Quais são os custos de expansão do projeto?
- Qual é a estrutura de custo do projeto?

Quadro 9 - Perguntas-chave – Serviços – Captação de recursos

Fonte: Ashoka e McKinsey, (2001), p. 62

8.1.4 Mercado

Neste caso, identificar o nível de demanda deve ser uma das prioridades. Conhecer o planejamento da capacidade de prestação de serviço e realizar uma projeção das receitas é uma necessidade. A Ashoka e McKinsey (2001) colocam que para esta avaliação é necessário avaliações qualitativas e quantitativas.

A avaliação qualitativa, segundo estas organizações, deve determinar as principais tendências do mercado de atuação e todos os fatores que o cercam. Isto evita que se crie um empreendimento com pequenas chances de sucesso que em um curto prazo se transforme numa decepção. Já a avaliação quantitativa vai definir as tendências e os aspectos que mexem com o empreendimento, além de quantificar o tamanho do mercado no qual vai atuar.

Mais uma vez, por se tratar de serviços prestados as questões foram direcionadas, no caso desta pesquisa, a este caminho no entendimento do mercado que o cerca.

- Quantas pessoas formam o público-alvo?
- Quais é o volume total de receita desse mercado?
- Quais são as tendências neste mercado?
- Que fatores influenciam o crescimento do público-alvo?
- Qual o tamanho típico das organizações que trabalham neste mercado? / Que tipo de resultados obtêm?
- Quais as barreiras à entrada de novas organizações? / Como podem ser superadas?
- Qual a participação no mercado estimada para o negócio?
- Qual o resultado esperado para o negócio? / Qual a evolução projetada desse desempenho?
- Quais são as premissas-chave nas projeções realizadas e em que elas são embasadas?
- É necessário financiamento inicial para a organização?
- Qual a importância de financiadores?
- Quem são os interessados no financiamento do empreendimento social?
- Quais os principais aspectos do negócio que podem atrair interesse dos financiadores? / Quais são as principais razões que levam o financiador a apoiar um projeto?
- Qual a melhor forma de abordar esses financiadores?

Continua...

- Quais são os financiadores potenciais mais visados por organizações congêneres?
- Que organizações semelhantes têm acesso a esses financiadores? / Quantos recursos eles já mobilizaram?
- Qual é a estratégia dessas organizações em termos de forma de atuação e área geográfica?
- Quais são seus principais diferenciais?

Quadro 10 - Perguntas-chave – Mercado – Geração de recursos

Fonte: Ashoka e McKinsey, (2001), p. 84

8.1.5 Marketing

Para a Ashoka e McKinsey (2001) o *marketing* não deve ser negligenciado, para assim entregar um serviço de forma eficiente a cada um que será beneficiado pelo projeto, informando seus tributos de forma eficiente ao seu público-alvo. Um bom plano de *marketing* deve ser utilizado, também, como um plano de captação de recursos, comunicando o projeto de forma adequada a seus financiadores. As duas organizações, neste projeto, dividiram o plano de *marketing* em três elementos:

Canais de distribuição: meio de entrega do serviço ao seu consumidor, ou seja, a ponte entre o público-alvo e a organização. Neste caso o projeto Ashoka e McKinsey (2001) aqui descrito, trata de produtos, o que não é o caso de empreendimentos sociais ligados ao esporte. Neste caso, o canal de distribuição será feito sempre de forma direta pela organização social.

Preço: mais uma vez, a pesquisa Ashoka e Mckinsey (2001) trata de produto. Um empreendimento social ligado ao esporte não cobra de seu público-alvo. Por se tratar de uma forma complementar de inclusão social, entre outros objetivos da organização.

Comunicação, no caso de empreendimentos social ligados ao esporte, um fator muito importante que deve ser pensado como:

- a) um meio de alinhamento entre estratégias da organização e do negócio;
- b) de definição de orçamento garantindo um lugar nos meios de comunicação, o que facilita a divulgação de futuros projetos;
- c) de coordenação das ações de comunicação, principalmente em organizações que possuam mais de um projeto, evitando ruídos na comunicação de suas mensagens;

- d) de monitoramento das ações, definindo qual o melhor e mais eficiente meio de comunicação
- e) de diferenciação do público-alvo, definindo a comunicação adequada a cada um dos segmentos deste público-alvo.

A utilização da mídia deve ser feita a partir de sua eficiência, analisando os lados negativos e positivos. As mais utilizadas por empreendimentos sociais são:

Marketing de “guerrilha”: comunicação de pequena escala e bem enfocada em seu alcance (panfletagem, cartazes, etc.)

Marketing direto: envio de malas diretas via correio a um público selecionado previamente.

Mas também podem ser utilizadas outros meios de comunicação como rádios, mídia *on-line*, *outdoors*, mídia impressa e televisão. No caso de empreendimentos sociais ligados ao esporte, as questões que devem prevalecer recaem sobre a comunicação. O preço e canais de distribuição não se enquadram com o perfil de formação de uma organização social com essas características, não sendo exploradas no caso desta pesquisa.

- Que ações de comunicação devem ser utilizadas para a divulgação do negócio?
- Como essas ações são diferenciadas por segmentos do público-alvo?
- Qual é o orçamento de marketing/comunicação? / Quais são as despesas mais relevantes?
- Que canais são utilizados para conseguir novos doadores (fundações. Empresas, pessoa física, etc.)?
- Como esses canais serão desenvolvidos?
- Que segmento cada canal deve atingir?
- Que total de receitas se pretende arrecadar em cada canal?
- Existe algum canal claramente predominante?
- Quanto se pretende arrecadar por doador (pessoa, empresa ou fundação)?
- Caso não seja possível arrecadar tal quantia, como captar recursos adicionais?
- Que ações de comunicação devem ser adotados para divulgação do negócio?
- Como essas ações são diferenciadas por segmentos do público-alvo?
- Qual o orçamento de marketing/comunicação? / Quais as despesas mais relevantes?

Quadro 11 - Perguntas-chave – Marketing – Geração de recursos

Fonte: Ashoka e McKinsey, (2001), p. 107

8.1.6 Equipe gerencial

Para Ashoka e McKinsey (2001) o principal fator de sucesso de um empreendimento social está na sua equipe de gestão. Com pessoas qualificadas nesta equipe, se elas não trabalharem em conjunto e de acordo com a missão social, é inútil que trabalhem para a organização. Isto traz mais segurança na administração de um empreendimento social. O envolvimento de empresas sólidas no mercado (contadores, relações públicas, funcionários de instituições de fomento, etc), demonstra que o empreendimento social é mais profissionalizado e que os contatos necessários estão ligados a organização. No caso de empreendimentos sociais ligados ao esporte, normalmente, a equipe gerencial vem da área da educação física.

Para estruturar uma equipe de gestão com a qualidade necessária é preciso: incluir todas as funções necessárias ao funcionamento da organização, determinar responsabilidades, além de designar responsabilidades de acordo com as habilidades requeridas. Segundo a Ashoka e McKinsey (2001), a remuneração é um fator-chave na atração dos profissionais mais qualificados, assim como num empreendimento convencional.

- Como a equipe da organização está estruturada?
- Quais serão os principais cargos?
- Quais serão as responsabilidades de cada cargo?
- Quais são as habilidades necessárias para exercer cada uma dessas responsabilidades?
- Quantas pessoas são necessárias para cada área?
- Qual será o salário de cada um?
- Como será o sistema de remuneração?
- Quem são os profissionais envolvidos no projeto? / Quem são voluntários?
- Qual o currículo da cada um?
- Que habilidades esses profissionais possuem? / Que resultados comprovam essas habilidades?
- Há necessidade de reforço em alguma área?
- Há necessidade de recursos humanos durante os próximos anos?

Quadro 12 - Perguntas-chave – Equipe gerencial

Fonte: Ashoka e McKinsey, (2001), p. 116

8.1.7 Planejamento financeiro

Segundo a Ashoka e McKinsey (2001) o objetivo de um planejamento financeiro é analisar o quanto o empreendimento social consegue manter-se operante sob este aspecto específico. Neste planejamento devem estar presente três importantes análises:

- a) Balanço patrimonial – indica onde foi investido o capital e a sua procedência
- b) Demonstrativo de resultados – indica ao final do período considerado, as operações da organização produzem um aumento ou uma diminuição do patrimônio líquido e se a organização é autossustentável.
- c) Fluxo de caixa – indica se a organização possui condições de saldar suas dívidas a qualquer momento.

- Qual é o montante de financiamento necessário para a operacionalização de seu plano de negócio?
- Quais são as fontes de financiamento que serão usadas?
- Qual é a projeção do balanço patrimonial para os próximos três anos?
- Qual é a projeção do demonstrativo de resultados para os próximos três anos?
- Qual é a projeção para o fluxo de caixa para os próximos três anos?

Quadro 13 - Perguntas-chave – Planejamento financeiro

Fonte: Ashoka e McKinsey, (2001), p. 130

8.1.8 Riscos e oportunidades

Além de tudo já descrito, três dimensões de riscos e oportunidades devem, segundo a Ashoka e McKinsey (2001), ser considerados e nunca deixados de lado:

- a) mudanças na atuação de financiadores e doadores,
- b) mudanças na legislação e
- c) mudanças na demanda e na oferta de serviços.

8.2 PCDO (*People, Context, Deal, Opportunity*)

O PCDO (SAHLMAN, 1996) é citado por Nicholls (2006) e Dancin, P., Dancin, M. e Matear (2010) como um caminho aconselhável para a análise de um empreendimento social. Assim a construção de nosso conhecimento será sobre uma tradição sólida da teoria e investigação sobre o empreendedorismo. O método foi adaptado ao empreendedorismo social por Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) com o objetivo de desenvolver um quadro sobre como abordar os processos operacionais de forma mais sistemática e eficaz. Para isso, os pesquisadores focaram-se em como é gerido um empreendimento social e qual a sua real finalidade.

William A. Sahlman (1996) desenvolveu um quadro conceitual para a compreensão da criação de risco empresarial e de gestão. O objetivo, ao desenvolver esta metodologia, foi de apresentar um conhecimento sobre gestão empresarial a quem buscava criar um plano de negócio e assim conseguir descrever bem seu empreendimento. O modelo capta sucintamente os principais elementos que são considerações críticas em uma empresa, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento de um quadro sobre empreendedorismo.

Neste quadro ele destaca o empreendedorismo convencional estando inter-relacionado por um ajuste dinâmico entre quatro componentes complementares: pessoas (*people*), contexto (*context*), acordos (*deal*) e oportunidade (*opportunity*) (PCDO).

Pessoas (<i>People</i>)	Aqueles que participam ativamente do empreendimento ou que trazem recursos para o empreendimento. Eles incluem tanto aqueles dentro da organização como os que estão fora, que devem ser envolvidos para o sucesso do empreendimento. As competências das pessoas, atitudes, conhecimentos, contatos, metas e valores fornecem a mistura de recursos que contribuem centralmente para o sucesso.
Contexto (<i>Context</i>)	Elementos fora do controle do empresário que vão influenciar o sucesso ou fracasso, afetando diretamente as oportunidades. Fatores contextuais incluem a macroeconomia, estrutura tributária e regulatória e o ambiente sociopolítico. Ambiente econômico, políticas fiscais, níveis de emprego, avanços tecnológicos e movimentos sociais, como os que envolvem religião, trabalho e política são exemplos específicos de fatores contextuais que podem enquadrar as oportunidades e os riscos que enfrentam um novo empreendimento.

Continua...

Acordos (<i>Deal</i>)	O conjunto completo de relações contratuais implícitas e explícitas entre o empreendimento e todos os provedores de recursos.
Oportunidade (<i>Opportunity</i>)	Definida como "qualquer atividade que requer o investimento de recursos escassos, na esperança de um retorno futuro" (Sahlman, 1996, p.140). A mudança é motivada pela visão de futuro que é melhor para quem toma a decisão a partir da credibilidade do caminho de oportunidades apresentado a cada empreendedor.

Quadro 14 – PCDO (*People, Context, Deal, Opportunity*)

Fonte: autor

Nota: Baseado em informações de Sahlman (1996)

Sahlman (1996) coloca que a ideia fundamental de estudar centenas de iniciativas empreendedoras bem sucedidas e mal sucedidas é um conceito de integração entre os quatro elementos do PCDO. Ele chama este conceito de “*fit*”, definido como o grau em que os quatro elementos influenciam o potencial do empreendimento. Este grau de ajuste, segundo o autor, responde a quatro perguntas centrais:

- a) Qual a medida que a pessoa tem de experiência, habilidades e atitudes, dada a natureza da oportunidade do contexto e os acordos já fechados?
- b) Até que ponto a oportunidade faz sentido, dada as pessoas envolvidas, o contexto e os acordos fechados?
- c) Até que ponto o contexto é favorável para o empreendimento, dada as pessoas envolvidas, a natureza das oportunidades e os acordos fechados?
- d) Até que ponto os negócios envolvidos no empreendimento faz sentido, dada as pessoas envolvidas, a natureza das oportunidades e o contexto?

Para Sahlman (1996) todos os elementos devem ser levados em conta simultaneamente, a análise individual será insuficiente como mostra a figura 2:

Vide figura 2: O conceito do “*fit*” (PCDO) na próxima página.

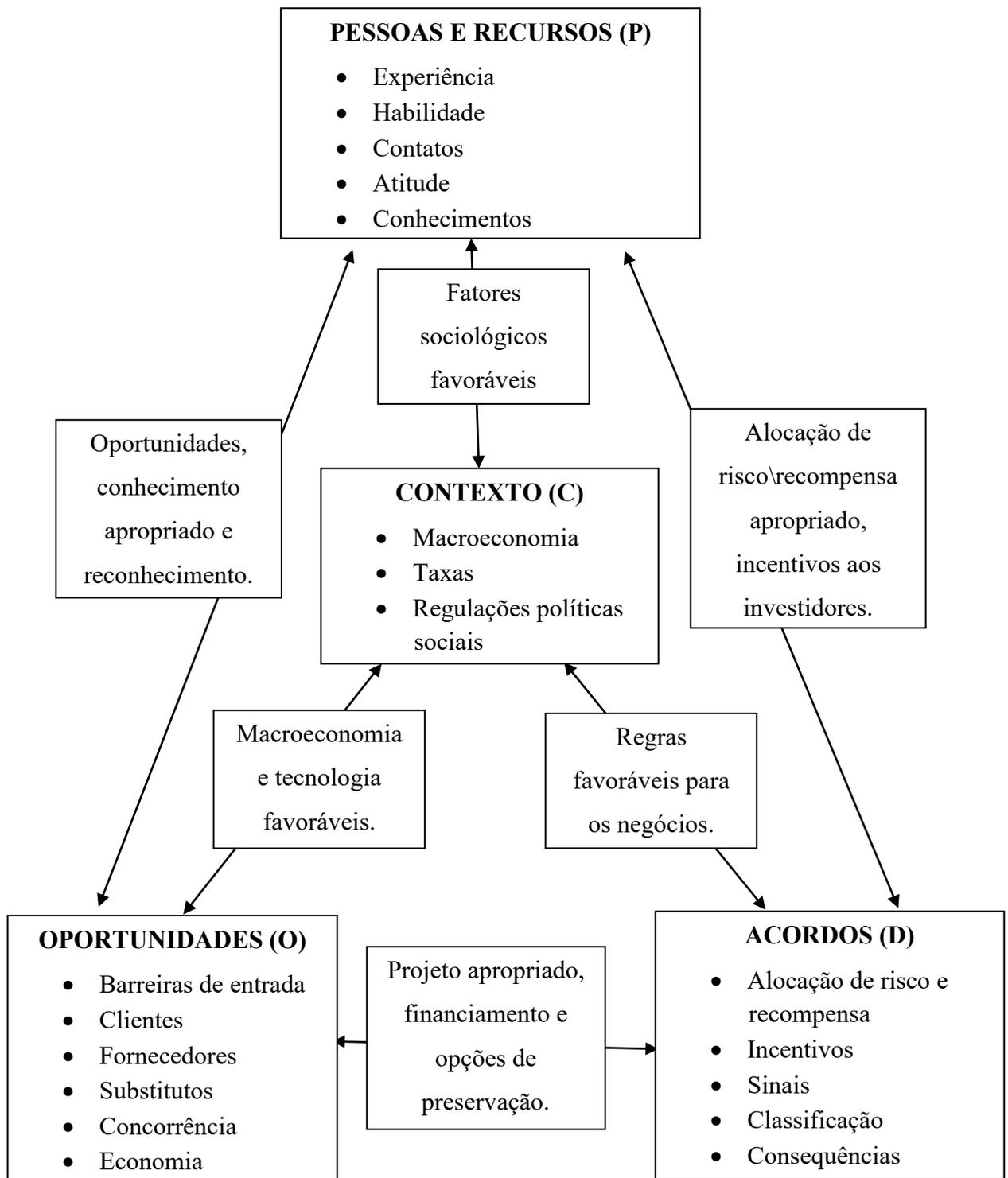


Figura 2: O conceito do "fit" (PCDO)
 Fonte: Sahlman (1996)

Sahlman (1996) deixa claro que só se concentrar nos quatro elementos do PCDO não é o suficiente, colocando o fato de todo empreendimento ser propenso às mudanças que ocorrem ao longo do tempo. Para isso, coloca algumas questões que devem ser utilizadas na análise de qualquer empreendimento:

- a) O que pode dar errado?
- b) O que pode dar certo?
- c) Quais decisões na gestão podem ser feitas no presente e no futuro para garantir o que está dando certo de não sair do caminho? O que posso evitar que dê errado? No caso de erro, como posso prevenir danos ao empreendimento?

Para ele, o papel do gestor é adaptar continuamente uma empresa a melhorar o grau de ajuste em torno do PCDO, isso não garante o sucesso, mas faz aumentar as chances.

Ao final de um plano de negócio, baseado no PCDO, Sahlman (1996) espera boas respostas para algumas questões:

- a) Quem são as pessoas envolvidas? O que eles fizeram no passado que levaria a crer que eles serão bem sucedidos no futuro? Quem está faltando na equipe e como eles serão atraídos?
- b) Qual é a natureza da oportunidade? Como a empresa vai ganhar dinheiro? Como esta oportunidade vai evoluir? Podem existir barreiras de entrada que podem ser construídas e mantidas?
- c) Quais os fatores contextuais que afetam o empreendimento? Que mudanças contextuais são passíveis de ocorrer e como a administração pode responder a essas mudanças?
- d) Quais acordos foram ou são suscetíveis a colisões dentro e fora da empresa? Será que os acordos fechados aumentam a probabilidade de sucesso? Como é que os acordos e os incentivos implícitos evoluem ao longo do tempo?
- e) Que decisões foram tomadas (ou podem ser feitas) para aumentar a proporção de recompensa em relação ao risco (*ratio of reward to risk*)?

8.3 PCDO Aplicado ao Empreendedorismo Social

Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) com o objetivo de desenvolver um quadro sobre como abordar o processo de um empreendimento social de forma mais sistemática e eficaz, focaram-se em como se constrói o empreendedorismo. Utilizando a definição de empreendedorismo de Stevenson (1983 apud AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006), busca de oportunidade sem levar em conta os recursos atualmente controlados, e a análise PCDO criada por Sahlman (1996), construíram um quadro analítico sobre o modelo operacional de um empreendimento social. Os autores sugerem a aplicação do PCDO, com algumas variações aplicadas ao empreendedorismo social, para a criação de um quadro conceitual e a compreensão de gestão e de plano de negócio.

Segundo os autores, a análise comparativa dos dois tipos de empreendedorismo, para cada um dos elementos PCDO, apresentará similaridades em um primeiro instante, mas em seguida serão identificadas diferenças significativas. Na análise feita por eles observaremos que a oportunidade e contexto juntos determinam até onde pode chegar o negócio. Depois, discutem-se as pessoas englobando neste caso os recursos e o tamanho e tipo dos acordos de um empreendimento social. O contexto incorpora certas restrições de recursos externos, como a macroeconomia, estrutura de regulamentação, infraestruturas sociais, tais como organizações de apoio e fundações, além da taxaço.

Observando a figura 3 desenvolvida por Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), o PCDO gira em torno do valor social proposto, o contexto engloba os outros três pontos (pessoas, acordos e oportunidades).

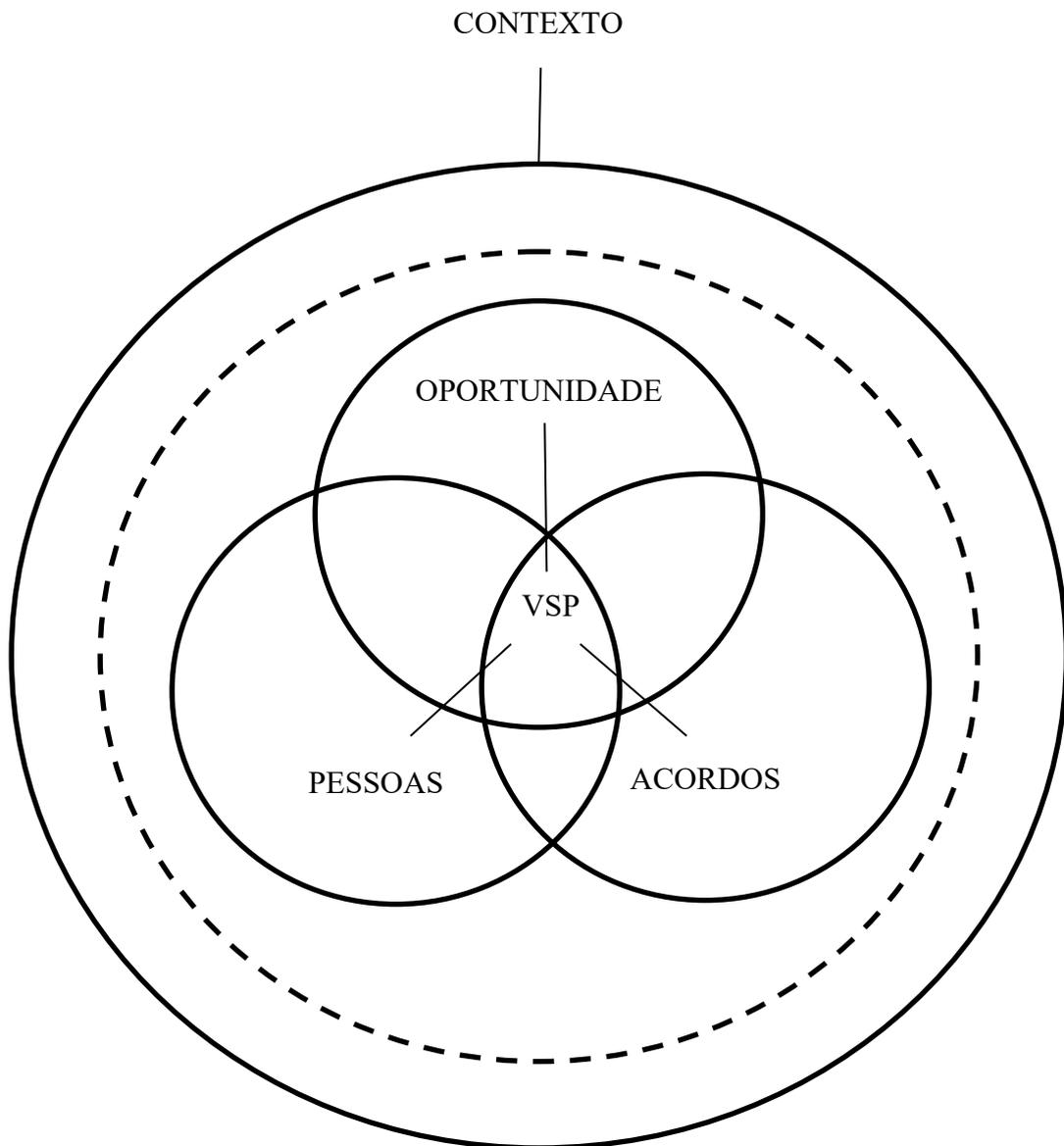


Figura 3 – PCDO aplicado ao empreendedorismo social

Fonte: Austin; Stevenson; Wei-Skillern (2006)

Legenda: VSP = Valor Social Proposto (*Social Value Proposal*)

8.3.1 Pessoas (*People*)

Como explicado por Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), as dimensões emocionais e psicológicas criam a aderência estratégica do empreendedor ao seu projeto social. São eles: funcionários, investidores, voluntários, gestores, além de outros envolvidos diretamente ou indiretamente ao empreendimento social.

Em qualquer empreendimento, seja social ou comercial, os recursos humanos são necessários para se atingir o sucesso, mas em um empreendimento social estes recursos são bem mais escassos. Com isso é fundamental para quem gerencia, desenvolver uma grande rede de apoiadores e uma capacidade de comunicar o impacto do trabalho do empreendimento para alavancar recursos fora das fronteiras organizacionais alcançando, assim, seus objetivos. Para isso, muitas vezes precisam trabalhar em colaboração com outras organizações sem fins lucrativos, empresas e governo.

Para Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) a participação de empresas sociais em rede, muitas vezes, promove não só os objetivos de sua própria organização, mas também as do setor de micro finanças como um todo, e completam que dentro da rede, a habilidade de gerenciamento de políticas e de relacionamento é de extrema importância para os empreendedores sociais, porque uma grande parte dos recursos está fora de seu controle direto. Esses recursos muitas vezes estão nas mãos de membros do conselho de doadores, parceiros e de voluntários.

Quais são as motivações do empreendedor social e como ele se compara com um empresário convencional?
Qual o papel que os incentivos não remunerados apresentam na mobilização das pessoas em empresas sociais?
Em que medida sistemas remunerados de incentivos de empresas podem ser efetivamente utilizados no empreendimento social e, vice-versa, até que ponto sistemas não remunerados de incentivos podem ser implantados?
Quais são as formas mais eficazes para um empreendedor social mobilizar e gerenciar voluntários?

Quadro 15 - Perguntas-chave – Pessoas (*People*)

Fonte: Autor

Nota: Baseado em informações de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006)

8.3.2 Contexto (*Context*)

Segundo Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), o impacto do contexto sobre um empreendedor social é diferente do de um empresário comercial, devido à forma como a interação de uma empresa com a missão social e os sistemas de medição de desempenho influenciam o comportamento empreendedor. Nem por isso deixam de sofrer influências contextuais internas e externas, alguns exemplos são: macroeconomia, estrutura tributária, ambiente sociopolítico, economia local, níveis de emprego, cultura local, entre outros.

Na maioria dos casos, o empreendedor social opta por buscar oportunidades para abordar a mudança social por causa de um contexto inóspito. Como colocado por Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), um contexto adverso pode levar o empreendedor social a tentar mudar um problema social que está, muitas vezes, profundamente enraizado a fatores contextuais.

Para os autores, empreendedores sociais podem ter uma tendência a dar menos atenção ao contexto operacional, pois as consequências disso podem se manifestar muito lentamente, monitorar o contexto pode permitir que um empreendedor social identifique oportunidades para a empresa que possam passar despercebidas. O contexto molda as oportunidades disponíveis para o empreendedor social.

Como as forças contextuais formam a criação de oportunidades para o empreendedorismo social?
Como um país ou comunidade com diferenças contextuais alteram essas forças?
Quais as forças contextuais que promovem a inovação social e o empreendedorismo?
Até que ponto é possível desenvolver a missão social, levando-se em conta as diferenças contextuais?

Quadro 16 - Perguntas-chave – Contexto (*Context*)

Fonte: Autor

Nota: Baseado em informações de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006)

8.3.3 Acordos (*Deal*)

Neste caso envolve transações de troca de valores como por exemplo: contratos com investidores e funcionários, os acordos com os voluntários, entre outros acordos necessários para a sustentabilidade de um empreendimento social. Para Austin; Stevenson; Wei-Skillern

(2006), os empreendimentos sociais diferem dos empreendimentos comerciais no tipo de acordo, nos valores, no tempo, na flexibilidade e na mensurabilidade.

O tipo de acordo depende diretamente dos beneficiados de um empreendimento social. Na maioria dos casos, eles têm pouco poder econômico e de mercado para exercer uma relação financeira com o empreendimento social, conseqüentemente o empreendedor social acaba considerando seus financiadores como seus principais parceiros nesta área de acordos que envolvem capital financeiro.

No caso do tempo e da flexibilidade, os empreendedores sociais, muitas vezes, são pressionados a dividir-se. Com isto, trabalham entre a gestão do empreendimento e o desenvolvimento de ações inovadoras no cumprimento de sua missão social. A mensurabilidade de um empreendimento social também difere pois ela está diretamente ligada a resultados sociais positivos, ao contrário de um empreendimento convencional, onde o lucro financeiro é a principal medida de sucesso.

No caso de empreendimentos sociais, os acordos estão ligados a três campos: ao capital filantrópico, à missão social e ao seu desempenho. O capital filantrópico trata de toda fonte de renda de um empreendimento social. A missão social está diretamente ligada à vontade de alguns empreendedores sociais em transformar uma ação em algo primordial dentro da vida dos beneficiados pelo projeto social. O desempenho está ligado aos resultados obtidos a partir do valor social proposto (VSP).

Quais são os principais impulsionadores para o empreendedor social?
O quanto essas fontes impulsionadoras são eficientes?
O que determina a sua estrutura financeira?
Como um empreendedor social pode determinar a proporção ideal de fontes de financiamento para o seu empreendimento?
Em que medida as estratégias de ganho de renda têm sucesso?

Quadro 17 - Perguntas-chave – Acordos (*Deal*) – Capital Filantrópico

Fonte: Autor

Nota: Baseado em informações de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006)

Como é que a estratégia de gestão afeta a missão social?
Como é que a missão social afeta a mobilização de recursos?
Como é que pode se criar uma declaração forte de sua missão social?
O que dá força à declaração de missão?

Quadro 18 - Perguntas-chave – Acordos (*Deal*) – Missão Social

Fonte: Autor

Nota: Baseado em informações de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006)

Como se pode medir a criação de valor social (SVP)?
Como os empresários podem melhor comunicar o SVP para as diferentes partes interessadas?
Como é que as medidas de desempenho podem ser mais efetivamente integradas em um sistema de gestão?

Quadro 19 - Perguntas-chave – Acordos (*Deal*) – Desempenho

Fonte: Autor

Nota: Baseado em informações de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006)

8.3.4 Oportunidade (*Opportunity*)

Para reconhecer as oportunidades, neste caso, os problemas sociais apresentados, é necessário que se conheça muito bem o contexto local. O campo de oportunidades para empreendedores sociais é mais amplo, pois são capazes de gerir empreendimentos que são financeiramente autossustentáveis, assim como aqueles que necessitam de subsídios de doadores. Ao contrário do setor comercial em que oportunidades inexploradas, rentáveis, de alto crescimento são relativamente difíceis de capturar, no setor social, as necessidades sociais e, portanto, suas oportunidades, muitas vezes, ultrapassam em muito os recursos disponíveis para enfrentá-los, pois os beneficiados no final da ponta são, muitas vezes, incapazes de pagar o suficiente para cobrir os custos dos bens ou serviços.

Frequentemente, surgem oportunidades para que os empreendimentos sociais busquem o crescimento como um meio para obter maior impacto social. Grandes sucessos iniciais podem levar ao aumento da demanda por seus programas sociais, produtos ou serviços, ou até mesmo pedidos de escala ou replicação da organização de alguma forma. Assim começam a crescer e se expandir antes que um planejamento seja colocado no papel, desconhecendo seu potencial real e os contextos que o cercam. Em alguns casos, o crescimento pode não ser a melhor abordagem para atingir os objetivos da organização ou para ter o maior impacto

social. O crescimento desmedido tem o potencial de desperdiçar recursos organizacionais e pode realmente prejudicar o impacto da organização (NICHOLLS, 2006).

Quais são os efeitos do tamanho dos problemas sociais na formação e comportamento dos empreendimentos sociais no país?
Em mercados mistos, onde as organizações sem fins lucrativos e com fins lucrativos são operacionais por igual, quais são as vantagens e as desvantagens competitivas e as quais as dinâmicas interativas?
Até que ponto empresas sociais corrigem problemas sociais?
O empreendimento social exerceu a função de assumir os riscos iniciais e de desenvolvimento?
Qual foi o processo para identificar os problemas sociais que serão atendidos pelo empreendimento social?
O que afeta a extensão e a forma de competição e colaboração entre empresas sociais?

Quadro 20 - Perguntas-chave – Oportunidade (Opportunity)

Fonte: Autor

Nota: Baseado em informações de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006)

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito importante deixar claro, que não existe uma metodologia definitiva no entendimento da gestão de qualquer tipo de empreendimento. Como já foi descrito anteriormente por Silva e Brandão (2013), estas metodologias, quando aplicadas em pesquisas sobre empreendimentos sociais ligados ao esporte indicarão um caminho técnico de acesso a realidade. Este caminho passa pelos julgamentos e aspirações de quem desenvolveu, e de quem irá colocá-la em prática, abrangendo seus desejos e ideologias.

A metodologia desenvolvida pela Ashoka e McKinsey (2001) vem de anos de desenvolvimento e diversas reuniões entre sua rede de empreendedores sociais, conhecidos como “*fellows*” da organização. A Ashoka é responsável por várias pesquisas e pelo desenvolvimento de iniciativas auxiliando os empreendedores sociais em suas missões sociais. Já a pesquisa desenvolvida por Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) se baseia em uma metodologia desenvolvida por Sahlman (1996) voltada ao empreendedorismo convencional.

No caso desta pesquisa, as duas metodologias escolhidas para análise de gestão de empreendimentos sociais ligados ao esporte podem, perfeitamente, se complementar, tornando a análise mais densa. Um exemplo disso é o contexto, muito trabalhado no PCDO por Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), ao contrário da metodologia desenvolvida pela Ashoka e McKinsey (2001) que enfatiza muito a pesquisa sobre o *marketing* do empreendimento social. Em comum, as duas metodologias se preocupam, em explicitar raciocínios e induzir julgamentos quanto às pessoas ligadas direta e indiretamente ao empreendimento social, a organização e o mercado onde estão baseadas.

Contudo, somente com o conhecimento de cada missão social, será possível um melhor entendimento sobre os processos operacionais únicos de cada empreendimento, o que revelaria os caminhos tortuosos seguidos pelos empreendedores, apesar de os modelos sugerirem pacotes fechados de questões norteadoras. Estes caminhos tortuosos seriam objeto de estudo posterior, com potencial de revelar novas categorias de problemas e desafios de gestão.

Uma limitação das metodologias analisadas é exatamente a inexistência de concepções sobre o processo de mudança social que pretendem induzir. Mais do que características contextuais e desafios com a implantação de processos de gestão, as metodologias analisadas,

de forma geral, não revelam as complexidades que seriam inerentes à mudança e à transformação, que devem então ficar circunscritas ao campo da experimentação prática, em última análise, pelo tipo aprendizagem por tentativa e erro. De fato, seria uma aparente contradição simplificar e racionalizar a multiplicidade e complexidade das dinâmicas sociais nas quais os empreendimentos estão inseridos, mas fica ainda o desafio de fornecer parâmetros teóricos para tal.

Algumas observações sobre empreendimentos sociais ligados ao esporte são necessárias de serem observadas. No caso do Brasil, existem leis de apoio ao esporte que favorecem os empreendedores sociais ligados a esta área. Isto faz com que seus gestores estejam em contato direto com empreendimentos convencionais, sendo obrigados a apresentar a importância da disseminação da educação física dentro de uma sociedade. Ao mesmo tempo, empreendedores convencionais ligam suas empresas a projetos esportivos dentro da base educacional, favorecendo a sociedade de forma mais ampla.

Por contar com leis como esta, muitos empreendimentos sociais já dispõem de profissionais assalariados em todas as áreas da empresa, quebrando a dependência de trabalho voluntário em áreas onde a aderência ao projeto deve ser altamente profissionalizada. Na grande maioria dos casos é necessário que profissionais estejam preparados para uma metodologia que contemple as práticas e o contexto onde serão aplicadas a criação de valor social através do esporte, pois muitas dessas áreas não contam com espaço físico para a aplicação da metodologia do esporte de uma forma ampla.

Muitos atendem nesses locais com contextos adversos, onde as pessoas não têm acesso a práticas esportivas a partir de uma escola ou um clube social. Alguns empreendimentos viajam o país em busca da disseminação de uma metodologia esportiva adequada a esses locais. Por pior que sejam as condições e a falta de material para a prática esportiva, professores de educação física devem ser preparados para educar buscando a inclusão social, através da construção da coletividade e do respeito à diversidade para que as pessoas atendidas busquem sua autonomia. Para isso é necessário conhecer muito bem a área e o público a que se destina o projeto social, só assim serão conhecidas as oportunidades apresentadas e a melhor metodologia esportiva a ser aplicada.

No Brasil os problemas sociais atingem muitas áreas, isso significa grandes oportunidades para os empreendedores sociais ligados ao esporte, pois é um país com um enorme contraste social e um alto déficit educacional. Neste caso, são aplicados projetos sociais de incentivo na base educacional, isto é, dentro de escolas públicas com pouca

estrutura e em regiões inóspitas, onde dificilmente políticas esportivas de base chegarão. Esses empreendimentos sociais tem a função, também, de incentivar pessoas de todas as idades, apresentando a importância do esporte como um meio social, visto que o sedentarismo é uma figura presente da sociedade moderna.

Projetos sociais ligados ao esporte no país, normalmente, são administrados por ex-atletas que, conhecendo a relevância de tal prática, a disseminam pelo país das mais variadas formas. O desempenho, na maioria das vezes, vai depender muito de como a metodologia do esporte será aplicada dentro dos contextos de uma comunidade.

Um fator de análise em agendas futuras de pesquisa, citado pelo filme *Quem...* (2011), necessita de uma observação mais apurada. O fato de um empreendimento social, onde o criador tem uma missão muito pessoal a cumprir, faz com que a delegação de poder seja um grande empecilho. Com isso, muitas vezes, fica impossível dar continuidade a um projeto quando o criador da inovação social resolve não trabalhar mais no empreendimento. Entender como é feita a distribuição de funções é um importante passo no entendimento da gestão de cada empreendimento social. Seguir sua verdadeira missão, sem nunca se desviar dela, além de deixá-la sempre clara e bem entendida entre todos que trabalham para a sua realização é um dos fatores mais importantes, observado pela Ashoka e McKinsey (2001) como um fator determinante para a sustentabilidade de um empreendimento social.

Muitos empreendimentos sociais contam com um alto índice de trabalho voluntário preenchendo seu organograma, mesmo sabendo o risco de perder um funcionário sem a aderência necessária ao trabalho social. Entender a verdadeira função do trabalho voluntário e até que ponto esta função pode ser empregada em empreendimentos sociais para o esporte é outra questão importante a ser aprofundada.

Outro caso importe a ser observado nestes empreendimentos sociais ligados ao esporte, ligados ao terceiro setor, é o fato de serem totalmente subsidiados por outros setores. No Brasil, o financiamento de um empreendimento social pode ser feito pelo Estado, por empresas ou ambos, por isso, é importante entender a participação de cada setor no financiamento de um empreendimento social. Além disso, é importante entender se a missão social proposta deve ou não ser configurada como um direito de todo cidadão, podendo, assim, ser colocada em prática a partir de políticas públicas educacionais. No caso do esporte, existem fatores apresentados nesta pesquisa, como, por exemplo, a melhoria das condições sociais e diminuição dos gastos com saúde, que contribuem para que isto ocorra.

Compreender a evolução e as perspectivas da política esportiva de cada país é outro fator muito importante, pois tem impacto na configuração dos empreendimentos sociais. Neste sentido, o caráter estático da análise contextual, balizada pelas questões norteadoras das metodologias pode não assimilar as possibilidades inerentes a um contexto em evolução. No Brasil, a possibilidade de expansão deste tipo de empreendimento social é imensa, pois com um alto déficit educacional, as escolas públicas não têm o esporte como uma prioridade, com isso, não faltam locais para que empreendedores sociais desenvolvam seus projetos de aplicação do esporte.

Conhecer as diferentes culturas esportivas é compreender a verdadeira importância que cada sociedade dá a educação física e qual será a contribuição que o esporte traz para ela. A visão social do esporte ainda é nova, muitos países começam a aplicar políticas sociais voltadas à educação física. Entender o esporte, não apenas como uma prática competitiva, mas também como um meio de inclusão e socialização é muito importante.

A partir deste estudo exploratório, será possível, definir caminhos para se investigar os casos de sucesso, buscando a compreensão de como funciona este tipo de empreendimento social ligado ao esporte, colaborando para uma agenda de crescimento de novos modelos de negócio com as mesmas características, além de ajudar empreendedores sociais, investidores e acadêmicos com uma ferramenta analítica, além de uma metodologia de análise dos desafios de gestão em empreendimentos sociais ligados ao esporte.

REFERÊNCIAS

ALTER, Sutia Kim, Social enterprise models and their mission and money relationships. In: NICHOLLS, Alex. **Social entrepreneurship**: new models of sustainable social change. Nova Iorque: Oxford University Press, 2006, p. 205-232.

ALVES, José Antônio Barros; PIERANTI, Octavio Penna. O Estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. **RAE**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 1-20, jan.-jun. 2007.

ALVORD, Sarah H.; BROWN, L. David; LETTS, Christine. Social entrepreneurship and societal transformation: an exploratory study. **Journal of Applied Behavioral Science**, Silver Spring, MD, EUA, v. 40, n.3, p. 260-282, set. 2004.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY & COMPANY, INC..
Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, Waco, TX, EUA, v. 30, n. 1, p. 1-22, 5 jan. 2006.

AZEVEDO, Debora. Voluntariado corporativo - Motivações para o trabalho voluntário. **Revista Produção Online**, Florianópolis, Edição especial, p. 1-14, dez. 2007. Disponível em: <<http://producaoonline.org.br/rpo/article/view/55/55>> Acesso em: 13 jan. 2013.

AZEVEDO, Marco Antônio Oliveira de; GOMES FILHO, Arnóbio. Competitividade e inclusão social por meio do esporte. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Florianópolis, v. 33 n. 3, p.589-603, jul./set. 2011.

BOSE, Monica. **Gestão de pessoas no terceiro setor**. 2004. 207 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-02032005-000942/pt-br.php>>. Acesso em: 07 dez. 2012.

COMINI, Graziela. Gestão de Negócios Sociais e Inclusivos. **Mapa de Soluções Inovadoras**, São Paulo, v. 4, Instituto Walmart, 2011. Disponível em: <http://portal.institutowalmart.org.br/publicacoes/causas/geracao-de-renda/830-Mapa_de_Solucoes_Inovadoras_-_Gestao_de_Negocios_Sociais_e_Inclusivos.html>. Acesso em: 02 jan. 2013.

CORRÊA, Rúbia Oliveira; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Empreendedorismo social e redes de relacionamento: estudo de casos múltiplos em organizações com fins sociais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012. Rio de Janeiro. **Anais eletrônico...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=848&cod_evento_edicao=63&cod_edicao_trabalho=14936>. Acesso em: 13 maio 2013.

COSTA, Selma Frossard. Gestão de pessoas em instituições do terceiro setor: uma reflexão necessária. **Terra e Cultura**, Londrina, n. 35, p. 40–58, jul./dez. 2002.

BORNSTEIN, David. **How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas**. 2. ed. Nova Iorque, NY, EUA: Oxford University Press, 2007.

BOSCHÉE, J. Eight basic principles for nonprofit entrepreneurs. **Nonprofit World**, Madison, WI, EUA, v. 19, n. 4, p. 15–18, jul./ago. 2001.

CHIANCA, Thomaz Kauark. Avaliações válidas, relevantes e úteis. In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL et al (org.). **Avaliação para o investimento social privado: metodologias**. São Paulo: Fundação Santillana, 2013. p. 93-116.

DANCIN, Peter. A.; DANCIN, M. Tina; MATEAR, Margaret. Social entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here. **Academy of Management Perspectives**, Briarcliff Manor, NY, EUA, v. 24, n. 3, p. 37-57, ago. 2010.

DEES, J. Gregory. **The Meaning of "Social Entrepreneurship"**. [S. l: s.n.], 1998.

DEGENSZAJN, Andre. Avaliação como aprendizagem. In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL et al (org.). **Avaliação para o investimento social privado: metodologias**. São Paulo: Fundação Santillana, 2013. p. 11-15.

FALCONER, Andres Pablo. A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. **Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da USP**, 1999. Disponível em: <http://lasociedadecivil.org/docs/ciberteca/andres_falconer.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2012.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andres Pablo. Voluntariado empresarial - estratégias de empresas no Brasil. **Revista de Administração USP**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 15–27, jul./set. 2001.

_____.; COMINI, Graziella. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Revista de Administração USP**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 363-369, jul./set. 2012.

FILION, Louis Jaques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração USP**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999.

GALERA, Giulia; BORZAGA, Carlo. Social enterprise: an international overview of its conceptual evolution and legal implementation. **Social Enterprise Journal**, Liverpool, v. 5, n. 3, p. 210-228, set./dez.2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Report on social entrepreneurship**. 2009. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org>>. Acesso em: 21 out. 2012.

GRECO, Simara Maria et al. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro, 2012.

INSTITUTO ESPORTE & EDUCAÇÃO. **O Instituto, Projetos**. Disponível em: <<http://www.esporteeducacao.org.br>>. Acesso em: 13 nov. 2012.

KASZNAR, Istvan Karoly ; GRAÇA FILHO, Ary S. **A indústria do esporte no Brasil: economia, PIB e a evolução dinâmica**. 3. ed. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2012.

KELLEY, Donna J.; SINGER, Slavica; HERRINGTON, Mike. **The Global Entrepreneurship Monitor**. Londres, Global Report, 2011.

KERLIN, Janelle. Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, Atlanta, GA, EUA, v. 17, n. 3, p. 246-262, 28 set. 2006.

KERSTENETZKY, Celia Lessa; ALVARENGA, Livia Vilas-Bôas Hacker. **Déficit de educação no Brasil: uma estimativa**. Série CEDE de Textos para Discussão, n. 16, p. 1-15,

maio 2009. Disponível em: <http://www.proac.uff.br/cede/sites/default/files/TD016_0.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2012

LESSA DE OLIVEIRA, Cristiano. Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. **Revista Travessias**, Cascavel, v. 2, n. 3, 2008. Disponível

em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/article/view/3122>>. Acesso em: 19 nov. 2013.

MÁRQUEZ, Patricia; REFICCO, Ezequiel; BERGER, Gabriel. **Negócios inclusivos - Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica**. Washington D.C., EUA: David Rockefeller Center for Latin American Studies da Harvard University, 2010.

MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, LÍlian Regina dos; DIAS FILHO, J. M. A emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 15, n. 34, p. 7–22, jan./abr. 2004.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social**. 2012. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/snelis/sobre.jsp>>. Acesso em: 12 nov. 2012.

NICHOLLS, Alex. Introduction. In: _____. **Social entrepreneurship: new models of sustainable social change**. Nova Iorque: Oxford University Press, 2006. p. 1-35.

OLIVEIRA, Edson Marques. Empreendedorismo social no Brasil : atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista da FAE**, São José dos Pinhais, v. 7, n. 2, p. 9-18, jul./dez. 2004.

PEREDO, Ana Maria; MCLEAN, Murdith. Social entrepreneurship: a critical review of the concept. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 56–65, fev. 2006.

PETROBRAS. **Esporte Educacional**. 2012. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/PPEC/esporte-educacional>>. Acesso em: 13 nov. 2012.

QUANTO vale ou é por quilo?. Produção de Patrick Leblanc e Luís Alberto Pereira. Direção e roteiro de Sérgio Bianchi. Rio de Janeiro. Produção de Agravo Produções Cinematográficas S/C Ltda. Distribuição por Riofilme. 2005. 1 DVD (104 min.), son., color.

QUEIROZ, Marco. O planejamento estratégico e as organizações do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro setor: planejamento e gestão**. 3. ed. São Paulo: Editora Senac, 2003. p. 35-58.

QUEM se importa. Produção de Túlio Schargel. Direção e roteiro de Mara Mourão. São Paulo. Produção de Mamo Filmes e Grifa Filmes. Distribuição por Imovision. 2011. 1 DVD (93 min.), son., color.

RATTEN, Vanessa. Social entrepreneurship and innovation in sports. **International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation**, v. 1, n. 1, p. 42-54, 2011.

REFICCO, Ezequiel. Negocios inclusivos y responsabilidad social: un matrimonio complejo. **Debates IESA**, Caracas, Venezuela, v. 15, n. 3, p. 14-17, jul./set. 2010.

RODRIGUES, Andréa Leite. Configurações organizacionais em organizações sem fins lucrativos: reflexões para além da simples adoção de modelos. In: VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro setor: planejamento e gestão**. 3. ed. São Paulo: Editora Senac, 2003. p. 121-140.

RUIZ, Antônio Ibañez; RAMOS, Mozart Neves; HINGEL, Murílio. **Escassez de professores no ensino médio: propostas estruturais emergenciais**. [S.l: s.n.], 2007.

SAHLMAN, William A.. Some thoughts on business plans. In _____ et al. **The entrepreneurial venture**. Boston, MA, EUA: Harvard Business School Press, 1996. p. 138–176.

SILVA, Antônio dos Santos; MARTINS, Henrique Cordeiro. Empreendedorismo social: um estudo da relação entre os elementos constituintes do empreendedorismo e a gestão de organizações sociais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010. Rio de Janeiro. **Anais eletrônico...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=626&cod_evento_edicao=53&cod_edicao_trabalho=12200>. Acesso em: 13 maio 2013

SILVA, Carlos Alberto Figueiredo da; TERRA, Branca Regina Cantisano; VOTRE, Sebastião Josué. O modelo da hélice tríplice e o papel da educação física, do esporte e do lazer no desenvolvimento local. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Campinas, v. 28 n. 1, p.167-183, set. 2006.

SILVA, Rogério; BRANDÃO, Daniel. A escolha de métodos para fazer a avaliação. In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL et al (org.). **Avaliação para o investimento social privado: metodologias**. São Paulo: Fundação Santillana, 2013. p. 17-28.

SMALLBONE, David et al. **Researching social enterprise**. Londres: Middlesex University, 2001. Disponível em:

<<http://www.mbsportal.bl.uk/secure/subjareas/smlbusentrep/bis/120401file38361.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2013.

SOARES, Alexandra Carla; MELO, Marlene Catarina. Desafios gerenciais de organizações do terceiro setor de belo horizonte: técnicos, políticos, críticos e praxeológicos. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v.10, n.1, p. 38–52, 2009.

SOUSA, Edileusa Godói de et al. A dinâmica das ações nas organizações do terceiro setor e sua relação com o empreendedorismo social. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005. Brasília. **Anais eletrônico...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/ESO/2005_ESOC895.pdf>. Acesso em: 13 maio 2013.

_____; FISCHER, Rosa Maria. O Processo Sucessório na Pauta dos Empreendimentos Sociais no Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011. Rio de Janeiro. **Anais eletrônico...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=736&cod_evento_edicao=58&cod_edicao_trabalho=13249>. Acesso em: 13 maio 2013.

SPEAR, Roger; BIDET, Eric. The role of social enterprise in european labour markets. **EMES Working Papers Series**, Liège, Series 3/10, 2003.

SPORT FOR DEVELOPMENT AND PEACE INTERNATIONAL WORKING GROUP. **Literature reviews on sport for development**. 2007. Disponível em: <<http://www.righttoplay.com/International/news-and-media/Documents/Policy%20Reports%20docs/Literature%20Reviews%20SDP.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2012.

STREET FOOTBALL WORLD. **What we do**. 2012. Disponível em: <<http://www.streetfootballworld.org>>. Acesso em: 13 nov. 2012.

SZÉKELY, Miguel. Vantagens e complexidades das avaliações de impacto In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL et al (org.). **Avaliação para o investimento social privado: metodologias**. São Paulo: Fundação Santillana, 2013. p. 73-92.

TAVARES, Gilmara de Oliveira et al. Perfis e características do empreendedor de negócio e do empreendedor social: um estudo exploratório. **Revista Jovens Pesquisadores**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 119-140, jul./dez. 2008.

TEIXEIRA, Rubens de França. Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 1-15, jan./mar. 2004.

THE UNITED NATIONS OFFICE ON SPORT FOR DEVELOPMENT AND PEACE (UNOSDP). **UNOSDP Annual Report**. 2011.

TUBINO, Manoel José Gomes. **O que é esporte**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 2006.

_____. **Dimensões sociais do esporte**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

WEITZMAN, Murray; JLANDONI, Nadine. **The new nonprofit almanac and desk reference**. Nova Iorque: Jossey-Bass, 2002.

YOUNG, Rowena. For What It Is Worth: Social Value and the Future of Social Entrepreneurship. In: NICHOLLS, Alex. **Social entrepreneurship: new models of sustainable social change**. Nova Iorque, NY, EUA: Oxford University Press, 2006. p. 56-73.

YOUTH SPORT TRUST. **How we can help**. 2012. Disponível em: <<http://www.youthsporttrust.org>>. Acesso em: 13 nov. 2012.

YUNUS, Muhammad. Social business entrepreneurs are the solution. In: NICHOLLS, Alex. **Social entrepreneurship: new models of sustainable social change**. Nova Iorque, NY, EUA: Oxford University Press, 2006. p. 39-44.

_____. Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism. **Global Urban Development Magazine**, v. 4, n. 2, p. 1-19, 2008.