

## **Estruturação e Implantação de um Programa de Empreendedorismo Social: o Caso do SESI Paraná**

**Autoria:** Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Janaína Renata Garcia, José Antonio Fares, Mariana Grapeggia, Paula da Costa Gargioni

### **RESUMO**

Os empreendedores sociais têm papel fundamental na satisfação das demandas da sociedade que o Estado não consegue atender, e precisam estar capacitados para atingir bons resultados e garantir a sustentabilidade do seu empreendimento. Para isto, encontram a parceria de empresas que promovem ações de Responsabilidade Social Corporativa. O Serviço Social da Indústria do Paraná (SESI/PR) atua nesse sentido, por meio do programa SESI Empreendedorismo Social. O presente artigo tem como objetivo descrever, com um estudo de caso, a experiência na estruturação e implantação do programa SESI Empreendedorismo Social, do SESI/PR, por meio de um projeto piloto realizado no ano de 2006, em parceria com o Laboratório de Empreendedorismo da Universidade Federal de Santa Catarina. O intuito do programa foi promover a pré-incubação de idéias de empreendimentos sociais no Paraná, com ênfase na capacitação de atuais e potenciais empreendedores sociais. Este artigo, além de divulgar e esclarecer o conceito de empreendedorismo social, demonstra que ele não se resume ao campo teórico, mas pode ser transformado em ações concretas com benefícios para todos os envolvidos, e as empresas podem contribuir para esta transformação.

### **1. INTRODUÇÃO**

O Estado não consegue atender todas as numerosas e variadas demandas da sociedade, especialmente em países como o Brasil, devido à amplitude e intensidade das carências sociais. Frente a estas limitações, o Terceiro Setor – não-governamental e sem fins lucrativos – cresce vertiginosamente, se consolida no atendimento às demandas da sociedade, e executa projetos de interesse das comunidades locais, mobilizando a participação de pessoas com o mesmo objetivo (TEIXEIRA, 2006). A imagem deste setor ainda é comumente associada à filantropia, à assistência social, à caridade e a movimentos religiosos. Entretanto, nos últimos anos, surge uma nova abordagem para os problemas sociais que propõe transformações mais significativas e sustentáveis: o empreendedorismo social, que, nas palavras de Dees (2001, p.1), combina “a paixão de uma missão social” com a disciplina, a determinação e, principalmente, a inovação associadas aos negócios.

Entre seus aliados, os empreendedores sociais encontram o setor empresarial, que, por razões distintas e em graus diferentes de prioridade, compartilham um mesmo objetivo: contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade e o desenvolvimento sustentável, por meio de ações de Responsabilidade Social Corporativa. Como parceiras de empreendimentos sociais, as empresas lhes oferecem competências e recursos que os auxiliem e potencializem os resultados em termos de impactos sociais, gerando valor para todos os envolvidos. O Serviço Social da Indústria do Paraná (SESI/PR), por meio do programa SESI Empreendedorismo Social, atua neste sentido, ao promover a pré-incubação de idéias de empreendimentos sociais, com ênfase na capacitação de atuais e potenciais empreendedores sociais, especialmente na elaboração do plano de negócios, documento fundamental para o sucesso e sustentabilidade dos empreendimentos.

O presente artigo tem como objetivo descrever a experiência na estruturação e implantação do programa SESI Empreendedorismo Social, do SESI/PR, por meio de um projeto piloto realizado no ano de 2006. A primeira parte (seção 2) consiste em uma revisão teórica sobre empreendedorismo social, apresentando os principais conceitos relacionados, o papel e os fatores

de sucesso do empreendedor social e o que é necessário para a sustentabilidade do empreendimento. A segunda (seção 3) trata da metodologia de pesquisa utilizada. A seção 4 descreve, por meio de um estudo de caso, a experiência com os empreendedores sociais durante a pré-incubação de seus projetos, e relata o processo de estruturação e implantação do programa, bem como seus principais resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais do artigo.

## 2. EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O empreendedorismo social não é um fenômeno novo. Suas origens datam dos séculos XVIII e XIX, com a atuação de empresários filantropos (SHAW; CARTER, 2007) e movimentos religiosos. No entanto, somente nos últimos anos o meio acadêmico tem voltado suas atenções ao estudo deste assunto, focando o aspecto “empreendedor” que as iniciativas adquiriram. Por esta razão, ainda não há, segundo Tan *et al.* (2005), Mair e Martí (2006), Peredo e MacLean (2006), Weerawardena e Mort (2006) e Shaw e Carter (2007), um consenso sobre a definição de “empreendedorismo social”, “empreendimento social” ou “empreendedor social” – expressões que, embora tenham focos um pouco diferentes, são, aqui, abordadas conjuntamente, por serem faces do mesmo fenômeno.

A *Ashoka Innovators for the Public* (2007) descreve o empreendedor social como um indivíduo que, em vez de deixar os problemas sociais para o setor governamental ou empresarial, identifica e resolve tais problemas com soluções inovadoras e de larga escala, e, desta forma, promove mudanças no sistema, dissemina soluções e persuade a sociedade a dar novos saltos. Mallin e Finkle (2007, p. 69) complementam o conceito e destacam o elemento que diferencia o empreendedorismo social das ações filantrópicas e caritativas: o uso de “princípios empreendedores para organizar, criar e gerenciar a iniciativa para promover as mudanças sociais”.

Outros autores também falam da adoção de uma “abordagem empresarial” (POMERANTZ, 2003, p. 26) ou da busca de “soluções empresariais para problemas sociais” (THOMPSON; DOHERTY, 2006, p. 362), o que pressupõe o uso de métodos pragmáticos e orientados pra resultados (SEN, 2007), que primem pela eficácia e satisfação dos clientes (Segal *apud* BENT-GOODLEY, 2002). Contudo, há dois fatores fundamentais na caracterização do empreendedorismo, apontados por Tan *et al.* (2005), que vão além da abordagem “empresarial” e diferem o empreendedor do simples gestor: o risco assumido e, principalmente, a inovação, já explícita no conceito da Ashoka (2007). Este segundo fator, que na opinião de Dees (2001) deve ser contínuo, pode se manifestar, conforme Shaw e Carter (2007), por meio da oferta de novos serviços ou, simplesmente, de novas formas de realizar os já existentes. Bill Drayton, fundador da Ashoka, destaca e ilustra o perfil inovador – e o comprometimento – dos empreendedores sociais e seus empreendimentos, ao afirmar que eles vão muito além do “ensinar a pescar”, sugerido por Veja e Kidwell (2007, p. 17), e “não descansam até revolucionar a indústria pesqueira” (ASHOKA, 2007).

Peredo e McLean (2006, p. 58) comentam que “o empreendedorismo social é, às vezes, entendido meramente como a iniciação e/ou gestão de um empreendimento social”. Porém, Finkle (*apud* MALLIN; FINKLE, 2007) afirma que “o empreendedorismo é uma atitude, uma forma de pensar e de se comportar [...], uma maneira de perceber e explorar a oportunidade onde quer que ela esteja”. Assim, visto como um processo, o empreendedorismo social pode, na opinião de Mair e Martí (2006, p. 37), relacionar-se tanto com a criação de novas organizações, como com a sua ocorrência dentro das já existentes. Dessa forma, fala-se no empreendedorismo social do setor público, das organizações sem fins lucrativos, das pessoas que fundam os empreendimentos sociais e da própria atuação social do setor empresarial como manifestação do fenômeno (ROPER; CHENEY, 2005). O componente “social” da expressão, todavia, ajuda a

delimitar melhor este conceito, que abriga grande variedade de pontos de vista (DEES, 2001), e a esclarecer o que é – e o que não é – empreendedorismo social.

O empreendedor ou empreendimento social é aquele empreendedor ou empreendimento que possui uma missão social “*explícita e central*” (DEES, 2001, p. 2) – “melhorar a sociedade” (Hibbert *et al. apud* VEGA; KIDWELL, 2007, p. 16) –, a qual afeta a forma como percebe e avalia as oportunidades (DEES, 2001). Seu objetivo é criar “valor social” – ou seja, contribuir para o bem-estar de determinada comunidade (PEREDO; McLEAN, 2006, p. 59) – ou, nas palavras de Leadbeater (*apud* THOMPSON, 2002), gerar “capital social”, o qual compreende ativos tangíveis (como prédios, serviços e redes de apoio) e intangíveis (identidade, reputação, respeito por alguma conquista, confiança, entre outros) que pertencem à comunidade e que, segundo Thompson *et al.* (2000, p. 329), ajudam a “empoderar” seus membros para que eles tenham “maior responsabilidade e controle sobre suas vidas”. Afinal, a criação de valor econômico, de acordo com Mair e Marti (2006), é necessária, porém não suficiente.

Na visão de Fowler (2000), empreendimentos com objetivo social podem ter, também, o objetivo de gerar renda – chamados pelo autor de “empreendedorismo social integrado” (p.645) – pois as pessoas podem desejar fazer o bem para os outros e, ao mesmo tempo, beneficiar a si mesmas e aqueles que as apóiam (PEREDO; McLEAN, 2006, p. 64), além de o valor econômico ser essencial à auto-sustentabilidade do empreendimento (MAIR; MARTÍ, 2006). Peredo e McLean (2006), por sua vez, postulam que existe um *continuum* que tem, como extremos, a organização que possui exclusivamente objetivos sociais e aquela que os possui entre seus objetivos, porém subordinados aos demais, e, nesse *continuum*, onde objetivos sociais e econômicos têm diferentes graus de importância relativa, é difícil estabelecer os limites do que é e o que não é empreendedorismo social. De qualquer maneira, prevalece a noção de que, no empreendedorismo social, a missão social deve se impor sobre a econômica (MAIR; MARTÍ, 2006): como afirma Dees (2001), a riqueza não é um fim, mas apenas um meio para suas realizações. Pelo seu objetivo e tipo de capital gerado, portanto, difere do empreendedorismo privado, que visa ao lucro ou geração de capital econômico e tem a missão social – quando esta existe – somente como secundária (PRABHU, 1999). Conseqüentemente, conforme Oliveira (2004, p. 12-13), o empreendedorismo social também não pode ser confundido com responsabilidade social empresarial, “pois esta supõe um conjunto organizado e devidamente planejado de ações internas e externas, e uma definição centrada na missão e atividade da empresa, ante as necessidades da comunidade [...]”, nem com “um empresário que investe no campo social” e, muito menos, com a filantropia e a caridade empresarial, que se mostram inadequadas para os beneficiados, para os negócios e para a sociedade. Oliveira (2004, p. 13) destaca, no Quadro 1, as principais diferenças e semelhanças entre o empreendedorismo social, o empreendedorismo privado e a responsabilidade social empresarial.

EMPREENDEDORISMO PRIVADO	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	EMPREENDEDORISMO SOCIAL
É individual	É individual com possíveis parcerias	É coletivo e integrado
Produz bens e serviços para o mercado	Produz bens e serviços para si e para a comunidade	Produz bens e serviços para a comunidade local e global
Tem o foco no mercado	Tem o foco no mercado e atende à comunidade conforme sua missão	Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade
Sua medida de desempenho é o lucro	Sua medida de desempenho é o retorno aos envolvidos no processo – <i>stakeholders</i>	Sua medida de desempenho é o impacto e a transformação social

Visa a satisfazer necessidades dos clientes e a ampliar as potencialidades do negócio	Visa a agregar valor estratégico ao negócio e a atender expectativas do mercado e [...] da sociedade /consumidores	Visa a resgatar pessoas da situação de risco social e a promovê-las, e a gerar capital social, inclusão e emancipação social
---	--	--

Quadro 1. Características do Empreendedorismo Social, Responsabilidade Social Empresarial e Empreendedorismo Privado

Fonte: Oliveira (2004, p. 13).

Outro ponto a ser destacado, como consequência da missão social central, é o foco na comunidade. Os empreendedores sociais “ouvem a voz da comunidade” (THOMPSON, 2002, p. 416), e seus projetos, segundo Seelos e Mair (2005), são baseados nas necessidades locais, e não no que grandes instituições presumem que deve ser feito. A maior parte são empreendimentos pequenos (THOMPSON, 2002) com esforços localizados (PRABHU, 1999), porém “o sucesso em uma área pode gerar toda uma série de iniciativas” (THOMPSON *et al.*, 2000, p. 329) que ampliem os impactos positivos.

Embora algumas definições de empreendedor social se baseiem na descrição de fatores de sucesso, compondo um quadro ideal (DEES, 2001), Tan *et al.* (*apud* PEREDO; McLEAN, 2006, p. 59) defendem que elas devem abranger também os mal-sucedidos, pois, para ser considerado um empreendedor, basta se engajar no processo de tentar atingir resultados de forma inovadora e enfrentando riscos (TAN *et al.*, 2005, p.360). Da mesma forma, para Tan *et al.* (*apud* PEREDO; McLEAN, 2006, p.59), devem incluir aqueles com motivações egoístas por trás de sua missão social, desempenhos irregulares e os “não-exemplares”. Entretanto, isto não impede que sejam abordados os fatores que contribuem para o sucesso dos empreendedores sociais e a importância destes na condução de seus empreendimentos.

## 2.1 O papel e os fatores de sucesso do empreendedor social

O empreendedorismo social, como qualquer tipo de empreendedorismo, precisa de idéias visionárias, em que são percebidas oportunidades relacionadas às necessidades da comunidade – mais ou menos evidentes, resultantes de situações de crise ou da visão individual de alguém – e é construída a imagem de um estado futuro, ou seja, uma visão (THOMPSON *et al.*, 2000). Porém, como afirma, Thompson (2002), não basta ter uma boa causa; é necessário colocar a visão em prática, conferindo-lhe direção e propósito e mobilizando os recursos necessários (Sykes *apud* THOMPSON *et al.*, 2000). Thompson (2002, p. 427) justifica: “sempre há um custo de oportunidade para os recursos utilizados. Conquistas abaixo do que poderia ser conquistado é uma oportunidade perdida, uma necessidade não atendida”.

Isto requer uma liderança forte e comprometimento para fazer as coisas acontecerem (THOMPSON, 2002). Mort *et al.* (2002) e Sen (2007) também afirmam que o empreendedor social, como os demais empreendedores, pode ser considerado um líder, que exerce múltiplos papéis (PRABHU, 1999, p. 143): cria e transforma a organização, inicia novos sistemas, cultura e programas, elabora planejamento estratégico e políticas, contrata pessoas e atua como seu mentor. Segundo Alvord *et al.* (2004, p. 262), ele mobiliza as idéias, competências, recursos – financeiros, humanos e políticos (SEELOS; MAIR, 2005) – e arranjos sociais necessários. Muitos, inclusive, preferem ser chamados de “líderes comunitários”, por associarem a o termo “empreendedor” somente aos negócios e não verem o capital social como fruto do empreendedorismo (THOMPSON, 2002, p. 427).

O empreendedor social, que tem como algumas de suas possíveis motivações a insatisfação com o *status quo*, o altruísmo, a necessidade de ser fiel aos próprios valores e crenças (PRABHU, 1999) e a realização pessoal (MAIR; MARTÍ, 2006), é caracterizado por

Seelos e Mair (2005, p. 244) como “um herói social com talento empreendedor”. No entanto, Light (2006, p. 48) afirma que há evidências de que o sucesso dos empreendedores sociais depende menos dos traços de personalidade, como motivação, tolerância, otimismo, talento e inteligência, e mais de “habilidades desenvolvidas, como a habilidade de ativar o público, levantar capital, negociar resultados e gerenciar as difíceis transições envolvidas no processo de passagem da organização de sua fase inicial para a maturidade”. Conforme Light (2006), as habilidades não criam ambição e perseverança, mas ajudam a reduzir as quantidades destes itens que são necessárias. E já que as habilidades podem ser definidas e ensinadas, existe a possibilidade de que, no futuro, os empreendedores sociais se tornem bem menos raros.

Para Light (2006, p. 48), “idéias bem sucedidas requerem um *mix* de talentos raramente encontrado em uma única pessoa”, razão pela qual a noção de empreendedorismo social não deveria se focar somente no indivíduo como empreendedor, mas em times, organizações e redes. Por exemplo, o empreendedor social é “bom em promover novas iniciativas, mas não necessariamente em gerenciar organizações e projetos” (SEELOS; MAIR, 2005, p. 244-245). É fundamental, portanto, que haja o apoio de pessoas-chave (Sykes *apud* THOMPSON *et al.*, 2000), pessoas comprometidas em ajudar os outros (THOMPSON *et al.*, 2000), e apoio de instituições públicas e privadas, bem como da própria comunidade.

## 2.2 Sustentabilidade do empreendimento social

Empreendimentos sociais só fazem sentido se forem sustentáveis. Devem apresentar resultados, medidos em termos de impacto social (PRABHU, 1999), mas, para isso, necessitam de recursos, sobretudo humanos e financeiros. Afinal, apesar de a maior preocupação não ser ganhar dinheiro e de, em teoria, os recursos disponíveis não serem uma limitação à sua ação (DEES, 2001), o empreendedor social reconhece a sua importância para a realização do trabalho (THOMPSON, 2002). As dificuldades para mobilizar recursos humanos e financeiros, no entanto, são maiores em relação aos empreendimentos comerciais (AUSTIN *et al.*, 2006), o que ameaça sua sustentabilidade, principalmente no caso de não gerarem sua própria receita para reinvestimento. Além disso, conforme Novy-Hildesley (2007, p. 62), “não há, atualmente, mercado que conecte empreendedores sociais com os investidores devidamente orientados”.

A captação de recursos, todavia, não é suficiente para garantir a eficácia e a sustentabilidade do empreendimento: é preciso uma boa gestão, ao longo de toda a sua vida. “Empreendimentos sociais têm um ciclo de vida próprio” e cada fase requer diferentes instrumentos e ferramentas. Têm início, em geral, com “a percepção de um problema social e a busca de soluções”, o teste dessas soluções e sua implementação. Na fase seguinte, a aprendizagem, surgem diversos obstáculos (desenvolvimento da metodologia, financiamento, implementação) que precisam ser enfrentados para se atingir os primeiros resultados. Na institucionalização, fase mais longa, o modelo é consolidado e há necessidade de profissionalização e estruturação. Quando, finalmente, o modelo que gerou a solução social é estabelecido e pode ser multiplicado, o empreendimento alcançou a maturidade, freqüentemente acompanhada de reconhecimento e visibilidade, fase que exige planejamento estruturado e investimentos, a fim de garantir sua sustentabilidade (ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY & COMPANY, 2001, p. 17).

O planejamento é um processo essencial em todas as etapas, sobretudo na fase inicial. De acordo com Shaw e Carter (2007), empreendimentos sociais operam em ambientes complexos, com *stakeholders* variados, e os empreendedores precisam escolher a estratégia correta para obter o impacto desejado (LIGHT, 2006), o que implica “entender não somente os problemas imediatos, mas também o sistema social mais amplo e suas interdependências”, a fim de



encontrar os pontos de alavancagem que permitirão catalisar mudanças no longo prazo (ALVORD *et al.*, 2004, p. 262). Além disso, como empreendedores, não se devem correr grandes riscos, e sim riscos moderados (MALLIN; FINKLE, 2007), o que se torna mais fácil por meio de um bom planejamento.

Segundo a Ashoka e McKinsey&Company (2001, p. 24-25), a complexidade que um empreendimento social pode alcançar traz dificuldades à sua gestão, especialmente quando não se tem domínio de ferramentas gerenciais essenciais, como o plano de negócio. Plano de negócio é um documento elaborado pelo empreendedor “em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento [...] [frequentemente, integrando] planos funcionais como os de *marketing*, finanças, produção e recursos humanos” (HISRICH; PETERS, 2004, p. 210). No caso dos empreendimentos sociais, tal documento tem diversas aplicações (ASHOKA; MCKINSEY&COMPANY, 2001, p. 24-25): a) ferramenta para captação de recursos, ao permitir que potenciais investidores avaliem a organização por meio de um documento abrangente sobre ela; b) estruturação de uma nova linha de atuação, pois permite entender os reflexos das mudanças necessárias à contínua adaptação da organização ao contexto em que atua para o cumprimento de sua missão; c) planejamento de atividade geradora de recursos utilizados para manutenção da atuação social; e d) auto-análise da organização e orientação estratégica para o futuro.

Diante do contexto apresentado, de acordo com Fischer (2002), os empreendimentos – e empreendedores – sociais “(...) devem estar bem capacitados, em termos técnicos, administrativos e gerenciais” (p.36), a fim de alcançar bons resultados e não somente garantir a sobrevivência, mas permitir o seu desenvolvimento contínuo. Isto não significa, porém, que eles conseguirão fazer tudo sozinhos. Parcerias e alianças, segundo Prabhu (1999), são fundamentais para a troca de informações e conhecimento e para a obtenção de recursos. Empreendedores sociais precisam de investidores que apostem em suas novas idéias e lhes dêem apoio de longo prazo (Drayton *apud* SEN, 2007), seja apoio financeiro para obtenção de escala e impactos sustentados, um impulsionamento na visibilidade, ou oportunidades de treinamento e desenvolvimento para empreendimentos existentes e para aquelas pessoas que desejem iniciar ou apoiar uma iniciativa (THOMPSON *et al.*, 2000, p. 337). Além das parcerias entre organizações semelhantes, Fischer (2002) destaca a importância das alianças intersetoriais, a fim de unir competências e gerar valor para todos os envolvidos, embora estas sejam complexas devido à diversidade de padrões culturais, missões e objetivos, procedimentos e metas. Como afirmam Seelos e Mair (2005, p. 245), as interfaces entre o empreendedorismo social, os esforços de Responsabilidade Social Corporativa das empresas e as instituições públicas “oferecem grande potencial para a descoberta de novas formas colaborativas de se criar valor social”, em suporte à meta comum do desenvolvimento sustentável.

### 3. METODOLOGIA

Este trabalho consiste em um estudo de caso, com a finalidade de descrever e analisar uma prática adotada por uma empresa, avaliar suas dificuldades e seus benefícios, e, assim, obter conhecimento detalhado sobre o caso específico (Scapens *apud* COLLIS; HUSSEY, 2005; SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007). É de natureza qualitativa, objetiva, descritiva e exploratória, e os dados originam-se de fontes primárias e secundárias (TRIVIÑOS, 1987). Os dados primários foram obtidos através da participação dos autores na estruturação, elaboração metodológica e acompanhamento dos participantes inscritos na primeira edição do SESI Empreendedorismo Social. O período de realização da pesquisa foi entre maio e dezembro de 2006. Os dados secundários foram obtidos por uma pesquisa bibliográfica em periódicos, revistas especializadas,

livros e *sites*, em que os autores buscaram um maior entendimento e compreensão do tema, além de uma pesquisa documental em documentos disponibilizados pelo SESI/PR.

#### **4. PROGRAMA SESI EMPREENDEDORISMO SOCIAL**

O Serviço Social da Indústria (SESI) é uma instituição que tem como missão promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco na educação, saúde e lazer e estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial. Foi criado em 1946 e é mantido com recursos e com a direção do empresariado industrial. É constituído por um departamento nacional em Brasília e departamentos regionais nos estados brasileiros que, embora respeitem as diretrizes nacionais, atuam com autonomia administrativa de gestão. No Paraná, o SESI conta atualmente com 28 unidades em diferentes municípios do Estado. O SESI/PR atua principalmente nas áreas de educação, gestão social, saúde e segurança no trabalho, lazer e esporte, cultura e empreendedorismo, e direciona suas ações para programas alinhados com o desenvolvimento regional e com a inovação, como empreendedorismo social, inclusão digital, rede de inovação social, entre outros.

O programa SESI Empreendedorismo Social surgiu em 2005, a partir de um Edital de Diretrizes de Incentivo do Departamento Nacional para Programas Estratégicos, cujas linhas de ação eram incremento para a empresa, disseminação de tecnologias e metodologias, consolidação de negócios inovadores e, por último, prospecção e desenvolvimento. Após constatar, com base em pesquisas recentes realizadas pelo Sebrae (2004) e por Ortigara (2006), que a ausência de planejamento é um dos fatores com maior influência no sucesso/fracasso das Pequenas e Médias Empresas no Brasil, o SESI/PR apresentou uma proposta dentro da linha de prospecção e desenvolvimento, com foco no empreendedorismo social, com vistas à disseminação do conceito e ao desenvolvimento de competências técnicas e humanas de empreendedores sociais no estado do Paraná.

O SESI Empreendedorismo Social tem como objetivo pré-incubar idéias de empresas sociais que pretendam desenvolver um produto, um serviço ou uma instituição social voltada para o terceiro setor, nas seguintes áreas, relacionadas com as áreas de atuação do SESI/PR: (i) educação e cidadania; (ii) lazer e cultura; (iii) responsabilidade social; e (iv) saúde e segurança. Este programa prevê a transformação de idéias trazidas pelos participantes em planos de negócios e seu acompanhamento durante um ano após a conclusão da capacitação, período no qual aparecem os primeiros resultados. O programa abrange todas as unidades do SESI/PR através das suas cinco unidades regionais e destina-se a dois públicos: (i) público externo: devem desenvolver um produto associado ao terceiro setor; e (ii) público interno: funcionários do SESI/PR que devem desenvolver um produto SESI.

Para implementação do projeto piloto, foi feita uma parceria com o Laboratório de Empreendedorismo da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), uma instituição com competências na área de empreendedorismo e domínio de tecnologias em Ensino a Distância (EAD). Esta parceria foi fundamental para o desenvolvimento e a realização do programa, visto a capacitação oferecida é semi-presencial.

As etapas de implantação do programa, bem como seus principais resultados, são descritos a seguir.

##### **4.1 Implantação do programa**

O Programa SESI Empreendedorismo Social foi concebido como um projeto piloto, implantado em 2006, em três etapas: (i) elaboração do material para a capacitação; (ii) identificação dos projetos a serem pré-incubados; e (iii) aplicação do programa de capacitação e

desenvolvimento e apresentação dos planos de negócios. Devido ao sucesso do projeto piloto, este foi transformado em um programa da instituição no Paraná.

#### 4.1.1 Elaboração do material para a capacitação

Esta etapa consistiu no desenvolvimento de materiais didáticos para uso nas aulas presenciais e virtuais. Foram elaboradas apostilas impressas das disciplinas, cujos temas envolveram conhecimentos sobre o perfil dos empreendedores, as características do desenvolvimento das organizações, as técnicas de elaboração de projetos, informações sobre legislação e fontes de financiamento de projetos sociais. O material virtual foi constituído de resumos e exercícios de cada aula, por disciplina, para orientar os participantes no estudo do material impresso.

O material virtual foi disponibilizado aos alunos em uma ferramenta de ensino à distância, denominada Eureka, desenvolvida pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), e cedida para uso ao SESI daquele Estado. Ele integra diversas funções em um mesmo ambiente: fórum de discussões, *chat-room*, conteúdo, correio eletrônico, edital, estatísticas, *links*, informações dos participantes entre outros, permitindo a comunicação e o estudo colaborativo. Foram utilizados quase todos os recursos do sistema.

#### 4.1.2 Identificação dos projetos a serem pré-incubados

Na segunda etapa, realizada por meio de encontros presenciais entre a equipe de projetos especiais do SESI e pesquisadores da UFSC, determinou-se a forma de avaliação dos projetos inscritos, de acordo com edital de convocação, e realizou-se a avaliação propriamente dita.

O edital de chamada para inscrição de candidatos foi divulgado internamente e para os sindicatos da indústria paranaense, e apesar de o tempo de divulgação do programa ter sido reduzido devido a atrasos no cronograma (sete dias), 51 projetos foram inscritos, com predomínio de projetos na área de educação (51,16%), conforme pode ser observado na figura 1.

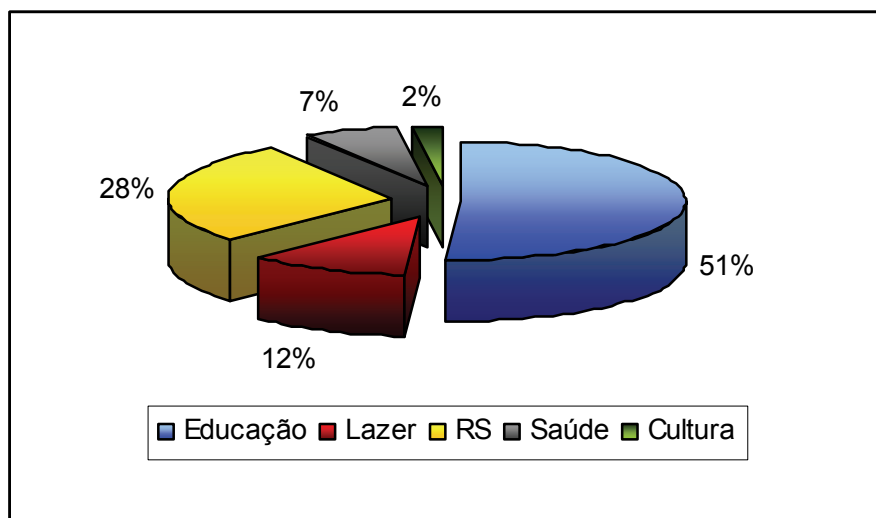


Figura 1. Número de projetos inscritos conforme as áreas de ação do SESI/PR

A seleção desses projetos foi realizada em duas etapas: (i) pré-seleção: os projetos foram avaliados quanto à sua conformidade com os requisitos do edital, e três projetos foram eliminados; e (ii) seleção propriamente dita: com base nos critérios descritos no edital – inovação,



clareza do projeto, demandas do empreendimento, formação do empreendedor compatível com o projeto, e disponibilidade de tempo para o projeto – uma comissão avaliadora, juntamente com um representante de cada área de projetos, designados pelo SESI, selecionou, ao final, 38 projetos, correspondentes a 62,47% dos inscritos.

#### **4.1.3 Aplicação do programa de capacitação e desenvolvimento e apresentação dos planos de negócios**

A terceira etapa consistiu na capacitação dos participantes que tiveram seus projetos selecionados. A capacitação, realizada em meio presencial (43%) e virtual (57%), totalizando 130 horas, foi desenvolvida em quatro módulos: (i) o indivíduo (necessidades, habilidades, conhecimentos, valores e competências); (ii) o empreendedor (voltado para as características comportamentais dos empreendedores e seus efeitos sobre os empreendimentos); (iii) o plano de negócios (foram apresentados os elementos-chaves que compõem a elaboração de um plano de negócios); e (iv) outros projetos (específico para a sistematização de projetos para editais diversos e leis de incentivo). Para aumentar a efetividade da capacitação, os projetos foram acompanhados *on-line* por um monitor permanente, e por *chat-rooms* entre os instrutores e os participantes.

Ao final da capacitação, os empreendedores sociais apresentaram os planos de negócios desenvolvidos no programa a convidados dos participantes, convidados do sistema SESI, e profissionais que participaram do desenvolvimento do programa e das disciplinas.

#### **4.2 Resultados do programa**

O programa SESI Empreendedorismo Social capacitou empreendedores sociais no Estado do Paraná no desenvolvimento de habilidades técnicas e humanas apontadas pelas pesquisas do Sebrae (2004) e Ortigara (2006) como relevantes para o desenvolvimento de um novo negócio e sua permanência no mercado, e proporcionou a transformação das idéias dos participantes, formalizadas durante o processo de inscrição, em planos de negócios estruturados.

Para a avaliação do programa, foram estabelecidas três estratégias: (i) avaliação de processo; (ii) avaliação de resultados; e (iii) avaliação de impacto.

##### **4.2.1 Avaliação de processo**

Consistiu em monitorar a metodologia construída, suas características e a forma como se desenvolveu, buscando identificar fatores que, durante a implantação, facilitaram ou dificultaram sua realização, e permitindo assegurar a realização do projeto e o cumprimento dos objetivos definidos dentro dos prazos e orçamento pactuados.

Uma metodologia foi sistematizada com a utilização de material impresso e tecnologia de informação e comunicação (plataforma de EAD). Os exercícios elaborados e disponibilizados no Eureka eram de preenchimento obrigatório, disponibilizados num período de 15 dias após o encontro presencial e, para relembrar os conceitos principais, o participante poderia recorrer ao resumo, disponível apenas virtualmente. Contudo houve cuidado da equipe conteudista para instigar a leitura do material impresso.

Ao final do curso os participantes entregaram e apresentaram o plano de negócios de seus empreendimentos sociais a uma comissão, formada por professores vinculados ao programa e ao Laboratório de Empreendedorismo da UFSC, e por profissionais do SESI/PR. Muitos participantes levaram convidados de ONGs parceiras ou potenciais parceiras e/ou financiadoras dos projetos.

#### 4.2.2 Avaliação de resultados

Consistiu em identificar indicadores quantitativos para finalizar o relatório de prestação de contas e indicadores que possibilitam realimentar a proposta. Desta forma, foi possível comprovar que o programa cumpriu os objetivos propostos, que o público-alvo foi contemplado e em que medida as metas foram atingidas.

Ao final da implantação do programa piloto, alguns indicadores quantitativos retratam a realidade vivenciada:

- Foram selecionados para participar do programa 62,47% dos projetos inscritos;
- 29 pessoas finalizaram a capacitação e concluíram o desafio de transformar idéias em planos de negócios, totalizando 75% daqueles que iniciaram o processo de capacitação;
- Foram apresentados 100% dos planos de negócio concluídos no último módulo do programa.

#### 4.2.3 Avaliação de impacto

Consistiu no acompanhamento da implantação dos planos de negócios desenvolvidos no programa, realizado pelos profissionais do SESI/PR diretamente envolvidos no projeto piloto, por meio dos encontros presenciais realizados uma vez por mês durante todo o ano de 2007. Alguns dos participantes capacitados foram convidados a dar depoimento sobre seu empreendimento social para a segunda turma do SESI Empreendedorismo Social, que iniciou em agosto daquele ano.

O programa produziu impactos positivos de ordem econômica, social, cultural, política, e estrutural, que beneficiam o Serviço Social da Indústria, os empreendedores sociais participantes e as comunidades em que eles atuam, com a propagação de tecnologias sociais inovadoras, o desenvolvimento de habilidades técnicas e humanas de empreendedores sociais internos e externos, e a disseminação de valores empreendedores que contribuam para o desenvolvimento do pensamento integrado, da geração de idéias e da melhoria dos métodos e processos de trabalho. No caso dos empreendedores externos, isto contribuiu para a melhoria do trabalho realizado junto à comunidade, que passou a se beneficiar dos melhores resultados de suas ações. Para o SESI/PR, o desenvolvimento e aprimoramento do seu corpo técnico ajudaram a elevar a qualidade dos serviços prestados e a melhor atender a demanda industrial, o que beneficiou tanto a instituição como também a indústria, o trabalhador e as comunidades atendidas.

Ainda podem ser mencionados, como impactos positivos do programa: o fortalecimento institucional do SESI/PR, a disseminação do termo empreendedorismo social para diferentes públicos e sua conquista de espaço na cultura organizacional e, para os participantes, a oportunidade de ampliação da rede de relacionamentos individuais. Além da formação da rede de empreendedores possibilitada e incentivada nos encontros presenciais do curso, as reuniões entre os participantes após seu término, com apoio dos profissionais da instituição, fortaleceram esta rede e proporcionaram a troca de experiências e o aproveitamento de habilidades entre os pares. Observou-se ainda, conforme os depoimentos dos empreendedores sociais de 2006, uma valorização da participação no SESI Empreendedorismo Social, incluindo a capacitação recebida como um diferencial em seus currículos.

A partir do resultado da avaliação do programa, a metodologia foi realimentada, e o SESI Empreendedorismo Social foi adaptado e replicado em 2007. Pontos fortes identificados permaneceram inalterados, como exemplo, os encontros presenciais realizados aos sábados. Por outro lado, algumas modificações foram feitas. A segunda edição do programa foi composta por sete módulos: apresentação do programa e ferramenta de EAD, o indivíduo e o empreendedor social, planos de negócios, fontes de financiamento e elaboração de projetos sociais, finanças

para planos de negócios e projetos sociais, aspectos jurídicos para o terceiro setor, e apresentação dos planos de negócios. Além disso, os encontros mensais para o ano consecutivo à realização do programa, com acompanhamento para suporte à implantação dos planos de negócios, passaram a ser previstos no regulamento.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo teve como objetivo descrever a experiência na estruturação e implantação do programa SESI Empreendedorismo Social, do SESI/PR, por meio de um projeto piloto realizado no ano de 2006. Seu intuito foi promover a pré-incubação de idéias de empreendimentos sociais no Paraná, com ênfase na capacitação de atuais e potenciais empreendedores sociais. Ao todo, 29 participantes concluíram o curso e elaboraram um plano de negócios orientado para a sustentabilidade de seu empreendimento. Os impactos positivos do programa foram sentidos pelos participantes, que tiveram a oportunidade de desenvolver habilidades técnicas e humanas, melhorar os resultados de seus projetos e estabelecer uma rede de troca de experiências; pelo próprio SESI/PR, dada a possibilidade de se fortalecer como instituição, desenvolver competências em seus funcionários, e reforçar a cultura do empreendedorismo; e ainda, por aqueles que são atendidos pelos empreendedores sociais e pelo SESI/PR.

O programa apresentou diversos pontos positivos. A metodologia adotada, com integração de aulas presenciais e virtuais, possibilitou o aumento de sua abrangência a diferentes unidades do SESI no Paraná, e a utilização das suas unidades localizadas nos diversos municípios paranaenses permitiu a disseminação do regulamento em todo o Estado. Houve, ainda, a consolidação de uma rede de relacionamentos com incentivos mútuos, e troca de informações e percepções. Além disso, o alinhamento do programa com as diretrizes do SESI/PR foi fundamental para que a empresa também se beneficiasse de seus resultados.

Durante a implementação do programa, uma série de desafios foi superada. Entre eles, o domínio da competência para o uso das ferramentas de educação à distância, que ainda não é uma prática usual da cultura brasileira, o esforço para implantação dos planos de negócios, e a conquista da coesão do grupo que, diante de uma diversidade peculiar, se transformou em uma comunidade de prática na área de empreendedorismo social. Em contrapartida, uma grande parcela (25%) dos alunos que iniciaram a capacitação no projeto piloto não o concluiu. Ressalta-se a importância de investigar as razões da desistência, para verificar se elas não estão relacionadas a problemas que podem ser solucionados pelo próprio programa, como a falta de incentivo e de informações ou o não atendimento às expectativas dos participantes.

Este artigo, além de divulgar e esclarecer o conceito de empreendedorismo social, demonstrou que ele não se resume ao campo teórico, mas pode ser transformado em ações concretas com benefícios para todos os envolvidos, e que as empresas podem contribuir para esta transformação. Além disso, a experiência do SESI/PR relatada é relevante no sentido de que pode servir de modelo para os SESIs dos demais estados e inspirar programas semelhantes em outras empresas.

É preciso construir uma nova sociedade, uma comunidade renovada e uma cidade civilizada. Para tanto, é necessário reconstruir o cotidiano através de iniciativas empreendedoras não mais fundamentadas em modelos de assistencialismo e dependência, mas em modelos que possibilitem mudanças reais e concretas, que respeitem as diferenças e que promovam a emancipação, a cidadania e a equidade.

## REFERÊNCIAS

- ALVORD, S. H.; BROWN, L. D.; LETTS, C. W. Social entrepreneurship and societal transformation: an exploratory study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 40, n. 3, p. 260-282, set. 2004.
- ASHOKA INNOVATORS FOR THE PUBLIC. Disponível em: <[http://www.ashoka.org/social\\_entrepreneur](http://www.ashoka.org/social_entrepreneur)>. Acesso em: 31 ago. 2007.
- ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY & COMPANY, INC. *Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais*. 3. ed. São Paulo: Peirópolis, 2001.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n. 1, p. 1-22, jan. 2006.
- BENT-GOODLEY, T. B. Defining and conceptualizing social work entrepreneurship. *Journal of Social Work Education*, vol. 38, n. 2, p. 291-302, primavera/verão 2002.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DEES, J. G. *The meaning of "social entrepreneurship"*. Fuqua School of Business, Duke University, Durham, 2001.
- FISCHER, R. M. *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FOWLER, A. NGOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? *Third World Quarterly*, vol. 21, n. 4, p. 637-654, ago. 2000.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. *Empreendedorismo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- LIGHT, P.C. Reshaping social entrepreneurship. *Stanford Social Innovation Review*, vol. 4, n. 3, p. 47-51, outono/2006.
- MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, vol. 41, n. 1, p. 36-44, 2006.
- MALLIN, M. L.; FINKLE, T. A. Social entrepreneurship and direct marketing. *Direct Marketing: An International Journal*, vol. 1, n. 2, p. 68-77, 2007.
- MORT, G. S.; WEERAWARDENA, J.; CARNEGIE, K. Social entrepreneurship: towards conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 8, n. 1, p. 76-88, fev. 2003.
- NOVY-HILDESLEY, J. Social entrepreneurship yields high returns. *Far Eastern Economic Review*, vol. 170, n. 3, p. 61-63, abr. 2007.
- OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. *Revista da FAE*, v. 7, n. 2, p. 9-18, jul./dez. 2004.
- ORTIGARA, A. A. *Causas que condicionam a mortalidade e/ou o sucesso das micro e pequenas empresas no estado de Santa Catarina*. 2006. 180 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- PEREDO, A. M.; McLEAN, M. Social entrepreneurship: a critical review of the concept. *Journal of World Business*, vol. 41, n. 1, p. 56-65, fev. 2006.
- POMERANTZ, M. The business of social entrepreneurship in a "down economy". *In Business*, vol. 25, n. 2, p. 25-28, mar./abr. 2003.
- PRABHU, G. N. Social entrepreneurial leadership. *Career Development International*, vol. 4, n. 3, p. 140-145, 1999.
- ROPER, J.; CHENEY, G. Leadership, learning and human resource management: the meanings of social entrepreneurship today. *Corporate Governance*, vol. 5, n. 3, p. 95-104, 2005.

- SEBRAE. *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil*. Relatório de pesquisa. Brasília: SEBRAE, 2004.
- SEELOS, C.; MAIR, J. Social entrepreneurship: creating business models to serve the poor. *Business Horizons*, v. 48, n. 3, p. 241-246, mai./jun. 2005.
- SEN, P. Ashoka's big idea: transforming the world through social entrepreneurship. *Futures*, vol. 39, n. 5, p. 534-553, jun. 2007.
- SHAW, E.; CARTER, S. Social entrepreneurship: theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 14, n. 3, p. 418-434, 2007.
- SOUZA, A. C.; FIALHO, F. A. P.; OTANI, N. *TCC: métodos e técnicas*. Florianópolis: Visual Books, 2007.
- TAN, W.; WILLIAM, J.; TAN, T. Defining the 'social' in 'social entrepreneurship': altruism and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 1, n. 3, p. 353-365, set. 2005.
- TEIXEIRA, J. *Terceiro setor: ameaça ou solução?* In: Escola Superior de Advocacia, 29 mai. 2006. Disponível em: <[http://www2.oabsp.org.br/asp/esa/comunicacao/esa1.2.3.1.asp?id\\_noticias=72](http://www2.oabsp.org.br/asp/esa/comunicacao/esa1.2.3.1.asp?id_noticias=72)>. Acesso em: 20 mar. 2008.
- THOMPSON, J. L. The world of the social entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 15, n. 4/5, p. 412-431, 2002.
- THOMPSON, J.; DOHERTY, B. The diverse world of social enterprise: a collection of social enterprise stories. *International Journal of Social Economics*, vol. 33, n. 5/6, p. 361-375, 2006.
- THOMPSON, J.; ALVY, G.; LEES, A. Social entrepreneurship: a new look at the people and the potential. *Management Decision*, vol. 38, n. 5, p. 328-338, 2000.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VEGA, G.; KIDWELL, R. E. Toward a typology of new venture creators: similarities and contrasts between business and social entrepreneurs. *New England Journal of Entrepreneurship*, vol. 10, n. 2, p. 15-28, outono/2007.
- WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S. Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model. *Journal of World Business*, vol. 41, n. 1, p. 21-35, fev. 2006.