

O Significado do “Empreendedorismo Social”

J. Gregory Dees

Versão original: 31 de Outubro de 1998

Versão revista e reformulada: 30 de Maio de 2001

A ideia de “empreendedorismo social” toca uma corda sensível. É uma expressão bem adaptada ao nosso tempo e que combina a paixão de uma missão social com uma imagem de disciplina ligada à gestão, de inovação e de determinação que é normalmente associada, por exemplo, aos pioneiros da alta tecnologia de Silicon Valley. O tempo está manifestamente maduro para as abordagens empreendedoras aos problemas sociais. Muitos esforços governamentais e filantrópicos ficaram muito aquém das nossas expectativas, para além de importantes instituições do sector social que são frequentemente consideradas ineficientes, ineficazes e indiferentes. São necessários empreendedores sociais para desenvolver novos modelos para um novo século.

A linguagem do empreendedorismo social pode ser nova, mas o fenómeno não o é. Sempre houve empreendedores sociais, ainda que não fossem assim designados. Foram eles que fundaram muitas das instituições que agora consideramos como dados adquiridos. No entanto, a nova designação é importante porque implica uma diluição das fronteiras entre sectores. Para além de actividades inovadoras sem fins lucrativos, o empreendedorismo social pode incluir actividades lucrativas com objectivos sociais, como bancos de desenvolvimento comunitário, e organizações híbridas que combinam elementos lucrativos e não-lucrativos, como os abrigos para os sem-abrigo que iniciam actividades lucrativas para formar e dar trabalho aos seus utilizadores. A nova linguagem ajuda a alargar o campo de actuação e os empreendedores sociais procuram os métodos mais eficazes de servir as suas missões sociais.

Ainda que o conceito de “empreendedorismo social” esteja a ganhar popularidade, ele significa coisas diferentes para pessoas diferentes, o que pode dar azo a confusões. Muitas pessoas associam exclusivamente o empreendedorismo social às organizações

não-lucrativas que dão início a actividades lucrativas. Outras usam-no para descrever qualquer pessoa que constitua uma organização sem fins lucrativos. Há ainda quem o utilize para se referir a empresários do sector lucrativo que integram a responsabilidade social nas suas actividades empresariais. Afinal, o que é que o “empreendedorismo social” significa? O que é que é necessário para se ser um empresário social? Para responder a estas questões, devemos começar por analisar as raízes do termo “empreendedor”.

Origens da Palavra “Empreendedor”

Em linguagem comum, ser empreendedor está associado a começar um negócio, mas isto é uma aplicação bastante livre de um termo que tem uma história rica e uma acepção muito mais significativa. O termo “entrepreneur” teve origem na economia francesa por volta do século XVII ou XVIII. Em francês significa alguém que “empreende” um projecto ou uma actividade significativa. Mais especificamente, passou a ser usado para identificar os indivíduos mais arrojados que estimulavam o progresso económico ao descobrirem novas e melhores formas de fazer as coisas. O economista francês a quem é normalmente atribuída a autoria deste significado específico foi Jean Baptiste Say, que, no século XIX, punha assim as coisas: “O empreendedor movimenta recursos económicos de uma área de baixa produtividade para outra de maior produtividade e rendimento.” Os empreendedores criam valor.

No século XX, o economista mais associado ao termo foi Joseph Schumpeter, que descreveu os empreendedores como os inovadores que conduzem o processo “criativo/destrutivo” do capitalismo. Nas suas palavras, “a função dos empreendedores é reformar ou revolucionar o padrão de produção”. Podem fazê-lo 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.” Os empreendedores de Schumpeter são os agentes da mudança na economia. Ao servir novos mercados ou ao criar novas formas de fazer as coisas, fazem avançar a economia.

É verdade que muitos dos empreendedores que Say e Schumpeter tinham em mente exerciam a sua função ao dar início a novos empreendimentos com fins lucrativos, mas fundar uma empresa não é a essência do empreendedorismo. Ainda que outros economistas possam ter usado o termo com várias nuances, a tradição de Say-Schumpeter que identifica os empreendedores como os catalizadores e inovadores que estão por detrás do progresso económico tem servido como base para a utilização contemporânea deste conceito.

Teorias Actuais do Empreendedorismo

Os autores contemporâneos que escrevem sobre gestão e empresas têm apresentado um vasto leque de teorias do empreendedorismo. Muitos dos pensadores de primeira linha continuam fiéis à tradição de Say-Schumpeter ao mesmo tempo que oferecem variações sobre o tema. Peter Drucker, por exemplo, na sua tentativa de chegar àquilo que é especial nos empreendedores, começa pela definição de Say, mas amplifica-a para se centrar na oportunidade. Para Drucker, os empreendedores não têm de provocar mudanças, têm de explorar as oportunidades que são criadas pela mudança (na tecnologia, nas preferências dos consumidores, nas normas sociais, etc.). Nas suas palavras: “isto define o empreendedor e o empreendedorismo – *o empreendedor está sempre à procura da mudança, reage à mudança e explora-a como uma oportunidade*”. A noção de “oportunidade” acabou por ser central em muitas das actuais definições de empreendedorismo. É desta forma que os teóricos actuais da gestão apreendem a noção de Say relativa à movimentação dos recursos para áreas de maior rendimento. Uma

oportunidade, provavelmente, significa uma oportunidade de criar valor desta forma. Os empreendedores têm uma atitude mental que vê as oportunidades criadas pela mudança em vez de ver os problemas.

Para Drucker, começar um negócio não é condição necessária nem suficiente para o empreendedorismo. É ele próprio que explicitamente afirma que “nem todos os novos pequenos negócios são empreendedores ou representam o empreendedorismo” e como exemplo disso cita o caso do “casal que abre mais uma loja de mercearias finas ou mais um restaurante mexicano nos subúrbios de uma cidade americana qualquer”. Não há aqui nada de especialmente inovador ou orientado para a mudança. O mesmo se poderá dizer de novas organizações não-lucrativas – nem todas as novas organizações serão empreendedoras. Drucker também deixa claro que o empreendedorismo não implica um objectivo lucrativo. Logo no início do seu livro *Innovation and Entrepreneurship*, Drucker afirma: “Não é possível encontrar melhor texto para uma *História do Empreendedorismo* do que a criação da universidade moderna e, em especial, da universidade moderna americana.” E passa a explicar a grande inovação que essa criação constituiu naquele tempo. Mais à frente, dedica um capítulo do livro ao empreendedorismo nos serviços públicos.

Howard Stevenson, um eminente teórico do empreendedorismo da Harvard Business School, acrescentou um elemento de desenvoltura à definição centrada na oportunidade, tendo por base a investigação que levou a cabo para determinar aquilo que distingue a gestão empreendedora das formas mais comuns de gestão “administrativa”. Depois de identificar várias dimensões da diferença, propôs que o cerne da gestão empreendedora fosse identificado como “a procura da oportunidade sem ter em conta os recursos disponíveis no momento”. Verificou que os empreendedores não só detectam e perseguem oportunidades que passam despercebidas aos gestores administrativos, como não deixam que os seus próprios recursos iniciais limitem as suas opções. Pedindo uma metáfora emprestada a Elizabeth Barrett Browning, a sua capacidade excede os seus limites. Os empreendedores mobilizam os recursos de outros para alcançar os seus objectivos empreendedores, enquanto

que os administradores deixam que os recursos de que dispõem e o seu tipo de trabalho lhes limitem as suas perspectivas e as suas acções. Mais uma vez, temos uma definição de empreendedorismo que não se limita à criação de empresas.

Diferenças entre Empreendedores Empresariais e Sociais

As ideias de Say, Schumpeter, Drucker e Stevenson são atractivas porque tanto podem ser facilmente aplicadas no sector social como no empresarial. Elas descrevem uma atitude mental e um tipo de comportamento que se pode manifestar em qualquer lado, o que é uma vantagem num mundo em que as fronteiras sectoriais se estão a diluir. Devemos construir o nosso conhecimento do empreendedorismo social sobre esta tradição sólida da teoria e investigação sobre o empreendedorismo. Os empreendedores sociais são uma espécie do género empreendedor, são empreendedores com uma missão social. No entanto, por causa dessa missão, enfrentam alguns desafios característicos e qualquer definição tem que reflectir esse aspecto.

Para os empreendedores sociais, a missão social é explícita e central, o que, obviamente, afecta a forma como os empreendedores sociais detectam e avaliam as oportunidades. O impacto relacionado com a missão torna-se o critério central, não a criação de riqueza. Para os empreendedores sociais, a riqueza é apenas um meio para atingir um fim, enquanto que para os empreendedores empresariais a criação de riqueza é uma forma de medir a criação de valor. Isto porque os empreendedores empresariais estão sujeitos à disciplina do mercado, a qual, em larga medida, determina se estão a criar valor. Se não direccionarem os recursos para usos mais economicamente produtivos, é provável que sejam afastados do mercado.

Os mercados não são perfeitos, mas a longo prazo funcionam razoavelmente bem como teste de criação de valor privado, especificamente a criação de valor para clientes que estão dispostos a pagar e que o podem fazer. A capacidade de um empreendedor em conseguir atrair recursos (capital, trabalho, equipamentos, etc.) num

mercado competitivo é um indicador razoavelmente bom de que o empreendimento representa um uso mais produtivo desses recursos do que as alternativas com as quais está a competir. A lógica é simples: os empreendedores que conseguem pagar mais pelos recursos são geralmente os que conseguem afectar os recursos a usos mais valorizados, de acordo com o que é determinado no mercado. Nas empresas, cria-se valor quando os clientes estão dispostos a pagar mais do que aquilo que custa produzir o bem ou o serviço que se está a vender. O lucro (receita menos custos) que um empreendimento gera é um indicador razoavelmente bom do valor que ele cria. Se um empreendedor não consegue convencer um número suficiente de clientes a pagar um preço adequado para gerar lucro, isso é um forte indicador de que o valor que está a ser criado é insuficiente para justificar esse uso dos recursos. A reafecção dos recursos acontece naturalmente, uma vez que as empresas incapazes de criar valor não conseguem adquirir recursos suficientes ou angariar capital e fecham. As empresas que criam mais valor económico têm dinheiro para atrair os recursos de que necessitam para crescer.

Os mercados não funcionam tão bem para os empreendedores sociais. Especificando, os mercados não são bons a valorizar os progressos sociais, as vantagens e os prejuízos públicos, e os benefícios para as pessoas que não têm possibilidade de os pagar. Com frequência, estes elementos são essenciais para o empreendedorismo social, são eles que fazem com que seja empreendedorismo social. Em consequência, é muito mais difícil determinar se um empreendedor social está a criar suficiente valor social para justificar os recursos utilizados na criação desse valor. A sobrevivência ou o crescimento de uma empresa social não é prova da sua eficácia no melhoramento das condições sociais. Na melhor das hipóteses, é um fraco indicador.

Os empreendedores sociais operam em mercados, mas frequentemente estes mercados não fornecem a disciplina adequada. Muitas organizações com fins sociais cobram honorários por alguns dos seus serviços e também concorrem no que se refere a doações, voluntários e outros tipos de apoio. Mas com frequência a disciplina destes “mercados” não

está intimamente alinhada com a missão do empreendedor social; depende de quem paga os honorários ou fornece os recursos, das suas motivações e da forma como avalia o valor social criado pelo empreendimento. A dificuldade em medir a criação de valor social é algo que lhe é inerente. Qual a quantidade de valor social que é criado ao reduzir a poluição num determinado curso de água, por salvar uma espécie de coruja ou por proporcionar companhia aos mais idosos? Os cálculos não são apenas difíceis, são também discutíveis. Mesmo quando se conseguem medir os progressos, é frequente ser difícil atribuí-los a uma intervenção específica. Será que a diminuição das taxas de criminalidade numa determinada zona se deve aos Vigilantes de Bairro, às novas técnicas policiais ou simplesmente à melhoria da economia? Mesmo quando se consegue medir os progressos e atribuí-los a uma dada intervenção, é frequente os empreendedores sociais não conseguirem captar através de uma forma económica o valor que criaram de modo a pagar os recursos que utilizaram. A quem devem apresentar contas pela limpeza do curso de água ou pela constituição dos Vigilantes de Bairro? Como é que se vai fazer para receber de todos aqueles que beneficiaram do seu esforço? Para compensar este problema de captação de valor, os empreendedores sociais dependem de subsídios, doações e voluntários, o que vem tornar ainda mais turvas as águas da disciplina do mercado. A capacidade de atrair estes recursos filantrópicos pode fornecer alguma indicação da criação de valor aos olhos dos fornecedores de recursos, mas não é um indicador que ofereça muita confiança. O rendimento psicológico que as pessoas obtêm ao contribuir financeiramente ou através de trabalho voluntário está provavelmente ligado apenas de modo vago, se é que está de todo ligado, ao impacto social real.

A Definição do Empreendedorismo Social

Qualquer definição de empreendedorismo social deve reflectir a necessidade de um substituto para a disciplina do mercado que se aplica aos empreendedores empresariais, pois não podemos pensar que a disciplina do mercado irá eliminar automaticamente os empreendimentos sociais que não utilizam os recursos eficaz e eficientemente. A definição

que se segue combina uma ênfase na disciplina e na prestação de contas com as noções de criação de valor, derivada de Say, inovação e agentes de mudança, a partir de Schumpeter, procura de oportunidade, segundo Drucker, e de desenvoltura, de Stevenson. Resumindo, esta definição pode ser enunciada da seguinte forma:

Os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes da mudança no sector social ao:

- *Adoptar uma missão para criar e manter valor social (e não apenas valor privado);*
- *Reconhecer e procurar obstinadamente novas oportunidades para servir essa missão;*
- *Empenhar-se num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem;*
- *Agir com ousadia sem estar limitado pelos recursos disponíveis no momento; e*
- *Prestar contas com transparência às clientelas que servem e em relação aos resultados obtidos.*

Esta é, claramente, uma definição “idealizada”. Os líderes do sector social exemplificarão estas características de formas diferentes e em diferentes graus. Quanto mais perto alguém estiver de satisfazer todas estas condições, mais perto estará de corresponder ao modelo de empreendedor social. Aqueles que são mais inovadores no seu trabalho e que criam melhoramentos sociais de maior impacto serão naturalmente encarados como mais empreendedores. Aqueles que são verdadeiramente Schumpeterianos irão reformar ou revolucionar os seus sectores de actividade. Cada elemento desta breve definição merece alguma elaboração suplementar. Vamos então considerar cada uma delas.

Agentes da mudança no sector social: Os empreendedores sociais são reformadores e revolucionários, de acordo com a descrição de Schumpeter, mas têm uma missão social. Levam a cabo mudanças fundamentais na forma como as coisas são feitas no sector social e têm perspectivas ousadas. Vão directamente às causas dos problemas, em vez de lidar simplesmente com os sintomas e, com

frequência, reduzem as necessidades em vez de se limitarem a satisfazê-las. Procuram criar mudanças sistêmicas e progressos sustentáveis. Ainda que possam agir localmente, as suas acções têm potencial para estimular melhorias globais nas arenas escolhidas, sejam elas a educação, a saúde, o desenvolvimento económico, o ambiente, as artes ou qualquer outro campo social.

Adoptar uma missão para criar e manter valor social: Este é o núcleo daquilo que distingue os empreendedores sociais dos empreendedores das empresas lucrativas, mesmo que estas tenham práticas de responsabilidade social. Para um empreendedor social, a missão social é fundamental. É uma missão de progresso social que não pode ser reduzida à criação de benefícios privados (retorno financeiro ou vantagens de consumo) para os indivíduos. Ter lucro, criar riqueza ou corresponder aos desejos dos clientes pode fazer parte do modelo, mas como meios para um fim social, não como o fim em si mesmo. Nem o lucro nem a satisfação dos clientes são a bitola para a criação de valor; a bitola é o impacto social. Os empreendedores sociais procuram que o investimento tenha um retorno social de longo prazo. Querem mais do que o êxito rápido; querem criar melhorias duradouras. Os empreendedores sociais pensam no modo como sustentar esse impacto.

Reconhecer e procurar obstinadamente novas oportunidades: Onde os outros vêem problemas, os empreendedores sociais vêem oportunidades. Não são apenas conduzidos pela percepção de uma necessidade social ou pela sua compaixão; em vez disso, têm uma visão da forma como obter melhorias e estão determinados em fazer com que essa sua visão funcione. Os empreendedores sociais são persistentes. Os modelos que desenvolvem e as abordagens que fazem podem mudar, e frequentemente mudam mesmo, à medida que aprendem sobre o que funciona e o que não funciona. O elemento-chave é a persistência combinada com uma prontidão para efectuar ajustamentos à medida que avançam. Em vez de desistir quando encontram um obstáculo, os empreendedores perguntam-se “Como é que este obstáculo pode ser ultrapassado? O que é que pode ser feito para que isto funcione?”

Empenhar-se num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem: Os empreendedores são inovadores, desbravam novos territórios, desenvolvem novos modelos e fazem abordagens pioneiras. Contudo, tal como é apontado por Schumpeter, a inovação pode revestir-se de muitas formas e não implica inventar algo totalmente novo: pode ser simplesmente aplicar uma ideia já existente de uma forma nova ou a uma nova situação. Os empreendedores não têm de ser inventores, têm apenas de ser criativos ao aplicar aquilo que outros inventaram. As suas inovações podem revelar-se na forma como estruturam os seus programas ou na forma como angariam os recursos e financiam o seu trabalho. Do lado do financiamento, os empreendedores sociais procuram formas inovadoras para garantir que os seus empreendimentos venham a ter acesso a recursos enquanto criarem valor social. Esta disposição para inovar faz parte do *modus operandi* dos empreendedores; não é apenas uma explosão isolada de criatividade, é um processo contínuo de exploração, aprendizagem e melhoria. Como é óbvio, com a inovação vem a incerteza e o risco de falhar. Os empreendedores têm tendência para serem altamente tolerantes à ambiguidade e aprendem a gerir os riscos a que eles e os outros estão sujeitos. Encaram o fracasso de um projecto como uma experiência de aprendizagem e não como uma tragédia pessoal.

Agir com ousadia sem estar limitado pelos recursos disponíveis no momento: Os empreendedores sociais não deixam que os seus próprios recursos limitados os impeçam de levar a cabo as suas ideias. São peritos em fazer mais com menos e a angariar recursos de outros, usam eficazmente recursos escassos e potenciam os seus limitados recursos ao atrair parceiros e ao colaborar com outros. Exploram todas as opções de recursos, desde a pura filantropia até aos métodos comerciais do sector empresarial. Não estão limitados pelas normas e tradições do sector e desenvolvem estratégias de recursos que tenham possibilidade de apoiar e reforçar as suas missões sociais. Assumem riscos calculados e gerem os aspectos negativos de modo a reduzir os danos na eventualidade de fracassarem. Têm a percepção da tolerância ao risco das partes interessadas e usam-na para distribuir o

risco entre aqueles que estão melhor preparados para o aceitar.

Prestar contas com transparência às clientelas que servem e em relação aos resultados obtidos: Uma vez que a disciplina do mercado não elimina automaticamente os empreendimentos sociais ineficientes e ineficazes, os empreendedores sociais tomam medidas para garantir a criação de valor. Isto significa que procuram um entendimento sólido das clientelas que servem, assegurando-se que avaliaram correctamente as necessidades e os valores das pessoas que pretendem servir e das comunidades em que actuam. Nalguns casos, isto exige ligações estreitas com essas comunidades. Os empreendedores sociais têm a noção das expectativas e dos valores dos seus “investidores”, incluindo todos aqueles que investem dinheiro, tempo e/ou conhecimentos para os ajudar. Procuram fornecer verdadeiras melhorias sociais aos seus beneficiários e às comunidades destes, assim como um retorno atractivo (social e/ou financeiro) para os seus investidores. Ajustar os valores dos investidores às necessidades da comunidade é uma parte importante do desafio. Quando isso é exequível, os empreendedores sociais criam mecanismos de retroalimentação idênticos aos do mercado para reforçar a prestação de contas. Avaliam os progressos em termos dos resultados sociais, financeiros e de gestão, e não simplesmente em termos de dimensão, produtos ou processos, e usam esta informação para efectuar correcções de rumo em função das necessidades.

Empreendedores Sociais: Uma Estirpe Rara

O empreendedorismo social descreve um conjunto de comportamentos excepcionais que deviam ser recompensados e encorajados naqueles que têm as capacidades e o temperamento para este tipo de trabalho. Poderíamos beneficiar de muitos mais. Será que toda a gente deveria aspirar a ser um empreendedor social? Não. Nem todos os líderes do sector social têm perfil para serem empreendedores e o mesmo acontece nas empresas. Nem todos os líderes empresariais são empreendedores no sentido que Say, Schumpeter, Drucker e Stevenson tinham em mente. Ainda que possamos desejar que haja

mais comportamento empreendedor em ambos os sectores, a sociedade tem necessidade de diferentes tipos e estilos de liderança. 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 direcção do progresso social à medida que entramos num novo século.

J. Gregory Dees é o Miriam e Peter Haas Centennial Professor de Serviço Público na Graduate School of Business da Universidade de Stanford e um Empreendedor Residente do Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. O Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership financiou a elaboração deste artigo, para o qual contribuíram imenso os comentários e sugestões dos membros do Social Entrepreneurship Funders Working Group, em especial Suzanne Aisenberg, Morgan Binswanger, Jed Emerson, Jim Pitofsky, Tom Reis e Steve Roling.

Versão em português

Traduzido por Victor Ferreira, a partir do original “The Meaning of ‘Social Entrepreneurship’”, *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship* (<http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/>).

Agradece-se o apoio dado pelo autor à disponibilização deste texto em português e a Peiman Milani pelo seu trabalho de revisão do mesmo.