

13. Empreendedorismo social

Carlos Azevedo

*Director Académico IES-Social
Business School*

Miguel Alves Martins

*Diretor Executivo IES-Social
Business Scholl*

*A barreira Invisível – o que une a Madre
Teresa de Calcutá, o Steve Jobs e o
Obama?*

13.1. Empreendedorismo Social: criação de valor para a Sociedade!

O Empreendedorismo Social tem estado no centro de várias discussões académicas, empresariais, políticas, etc. Para muitos, o Empreendedorismo Social resulta da fusão entre os mecanismos de mercado e os processos inclusivos do sector social como se existissem princípios e lógicas de intervenção puramente distintas. Todavia, as barreiras existentes entre os vários sectores (público, privado e social) são ténues. Existem organizações do sector social que são amplamente financiadas pelo sector público e/ou têm objetivos de redistribuição, outras que desenvolvem atividades lucrativas utilizando os mecanismos de mercado e os respetivos princípios de gestão. Por sua vez, as empresas fazem donativos substanciais ao sector social e existem, inclusivamente, áreas de atividade onde empresas e organizações sociais concorrem entre si. Paralelamente, existem empreendedores que, utilizando mecanismos de mercado, estão profundamente comprometidos com

os produtos e/ou serviços que produzem e/ou oferecem e que, por essa via, contribuem para a resolução de problemas sociais e para a transformação da Sociedade e outros que, criando modelos de negócio alternativos, assumem o mesmo desígnio. Pode-se, desta forma, concluir que a natureza jurídica de uma organização ou a formalização de uma iniciativa, por si só, não define a natureza do Empreendedor. Apesar de existirem diferenças significativas entre os vários tipos de formatos organizacionais, nenhum deles é invariavelmente superior aos restantes e o Empreendedorismo Social não é confinável a nenhum destes sectores e pode não resultar apenas em iniciativas híbridas que combinem elementos do Empreendedorismo Comercial e do Sector Social.

Afinal o que é o Empreendedorismo Social? O Empreendedorismo Social está relacionado com a motivação do Empreendedor Social que inspira a sua ação, e não com a natureza jurídica ou o formato associado à iniciativa que desenvolve. Um Empreendedor Social é assim motivado pela **criação de valor para a sociedade** e não pela captura de valor para si próprio. Por outras palavras, **um Empreendedor Social é motivado pelo potencial de impacto social e de transformação da sociedade e não pelo potencial de geração de lucro decorrente da atividade da sua iniciativa.** Um Empreendedor Social pode e deve ter lucro na justa medida em que este tipo de apropriação permita a sustentabilidade da sua iniciativa com vista à resolução do problema que identificou e para o qual canaliza toda a sua energia, disciplina e paixão.

O Empreendedorismo Social é, assim, o processo de criação de soluções inovadoras e geradoras de valor para problemas da sociedade – importantes e negligenciados –

que se tornam uma inovação social quando o seu impacto é comprovadamente maior do que as soluções já existentes e implementadas (Santos, 2012).

13.2. A oportunidade: Problema da sociedade

A motivação de um Empreendedor Social torna-o capaz de detetar oportunidades que não são identificadas pelo tradicional Empreendedor Comercial. Assim, em vez de criar e/ou responder a necessidades de potenciais clientes, o Empreendedor social procura resolver problemas da sociedade cuja solução tenha potencial de criação de valor para a Sociedade através não só do valor criado e percecionada pelo segmento-alvo, mas também por via da geração de **externalidades positivas**, isto é, efeitos muitas vezes não antecipados, que vão para lá da perceção imediata e que apesar de serem um fenómeno com valor económico não garantem apropriação.

O Empreendedor Social identifica oportunidades onde perceciona este potencial de criação de valor para a sociedade. Isto significa que é capaz de identificar **problemas negligenciados** – isto é, onde o mercado falha (porque, por exemplo, não considera as externalidades positivas) e o governo não responde (porque, por exemplo, os governantes não sentem ter o mandato para resolver problemas que afetem um segmento pouco representativo da sociedade). Estes problemas devem, igualmente, ser **importantes**, isto é, devem ter consequências nefastas para um determinado segmento-alvo e com *spillovers* negativos para a sociedade.

13.3. A solução: Da oportunidade à transformação da sociedade

A motivação do Empreendedor Social, assim como a oportunidade identificada, influencia o seu comportamento na construção da solução. Dessa forma, e porque o segmento-alvo pode estar condicionado por incapacidade de pagamento e/ou por não percecionar a totalidade dos benefícios gerados pela solução (externalidades positivas), o Empreendedor Social procura **reduzir os custos de produção** através de inovações no modelo de negócios, **envolvendo outros stakeholders** (que valorizem o produto ou serviço e/ou as externalidades positivas geradas e que, por essa razão, estejam dispostos a comparticipá-lo (através de transações financeiras ou não financeiras), **capacitando todos os stakeholders** (por exemplo, através da capacitação do segmento-alvo e da geração de efeitos de rede), **garantindo que a solução criada seja apropriada facilmente** (por exemplo, disponibilizando a solução em regime de *open source*), **escalando a solução** (chegando a todo o segmento-alvo, e a outros, potenciando o efeito de *spillovers*) e **institucionalizando a solução** (fazendo com que se dissemine e se torne parte do sistema) para que o problema seja resolvido de forma sistemática e definitiva.

13.4. O comportamento: Como a ação influencia a gestão de uma iniciativa com impacto

O líder de uma iniciativa de impacto desempenha várias funções ao longo das suas várias fases do ciclo de vida. Nas fases de ideia e de desenvolvimento do piloto assume a função de verdadeiro

empreendedor assumindo o risco de desenvolvimento da iniciativa e demonstrando a resiliência necessária para que isso aconteça. Nas fases de estabilização e crescimento, as competências necessárias são diferentes. Nesta altura, a iniciativa exige competências de gestão. Finalmente, na fase de institucionalização e/ou disseminação, é fundamental que a iniciativa seja absorvida pelo sistema e liderada por um evangelista capaz de garantir que a solução chega ao maior número de beneficiários e instituições.

Todavia, o foco de uma iniciativa de Empreendedorismo Social faz com que a noção de competitividade seja diferente por comparação com uma iniciativa puramente comercial. Esta diferença faz com que o comportamento das lideranças nas diversas fases do ciclo de vida sejam diferentes. Assim, a noção de competitividade neste domínio não está alicerçado no controlo do sistema – conforme advogado por *Porter (2008)* – mas na capacidade de capacitação do sistema como um todo permitindo potenciar a criação de valor para a sociedade. Enquanto um empreendedor estritamente comercial procura ativar necessidades, encontrar um nicho de mercado onde seja único e diferenciador e capturar o máximo de valor pela sua posição dominante, o Empreendedor Social procura a resolução de problemas da sociedade negligenciados – ignorados por quem está focado na maximização da captura de valor – e importantes – geradores de incapacidade e cuja irreversibilidade seja de grau elevado – complementando as soluções existentes ou substituindo-as quando estiverem a destruir valor e geradoras de valor não capturável na sua totalidade (efeitos *spillover*) (Santos e Azevedo, 2014).

Este foco faz com que o líder da iniciativa procure, em todos os momentos, a

capacitação dos beneficiários/clientes em vez de os fidelizar, trabalhar em rede para resolver problemas complexos e multidimensionais em vez de eliminar a concorrência em nome de uma posição dominante, generalizar o acesso à solução sem que isto comprometa a sua sustentabilidade e a respetiva qualidade (enquanto mecanismo de mobilização dos recursos necessários até a erradicação do problema identificado) e, finalmente, que a solução é institucionalizada.

Ainda de referir que o modelo de negócio a definir pelo empreendedor social é o resultado da análise de um contexto e/ou de uma organização, num determinado momento do tempo (t). Dito isto, existe a possibilidade de se ter que alterar o modelo de negócio e conseqüente a estrutura jurídica originalmente concebidos devido a alterações verificadas no contexto de uma determinada iniciativa. O empreendedor social é, por isso, um agente dinâmico de mudança.

13.5. Conclusão

O Empreendedorismo Social é um processo de criação de soluções que criam valor para a sociedade através da resolução de problemas da sociedade importantes e negligenciados. Assim, o principal foco de um líder de uma iniciativa desta natureza é criar valor para a sociedade e não capturar o valor criado. A motivação pela criação de valor para a sociedade determina a oportunidade identificada – e que é negligenciado por agentes com outras motivações – as características da solução – sustentabilidade e impacto – o foco na absorção da solução pelo sistema e não na construção de uma posição dominante e, finalmente, o comportamento do líder nas várias fases do ciclo de vida.

Uma iniciativa de Empreendedorismo

Social não é o espaço de cisão entre os vários sectores – público, privado e social – mas um espaço de convergência onde facilmente integráramos Madre Teresa de Calcutá, Steve Jobs e Obama.

Bibliografia:

- Susan Rose-Ackerman. “*Altruism, nonprofits and economic theory*”. *Journal of Economic Literature*. Vol. XXXIV (June), pp. 701-728
- Michael E. Porter, Mark R. Kramer, “*Creating Shared Value*”, *Harvard Business Review*, January–February 2011 Issue
- James Austin & Ezequiel Reficco, “*Corporate Social Entrepreneurship*”, *International Journal of Not-for-Profit Law* / vol.11, no.4, August 2009 / 86
- Filipe Santos, “*Positive Theory of Social Entrepreneurship*” *Journal of Business Ethics*, 2012
- Filipe Santos, “*The rise of the Social Entrepreneur*” (disponível em <http://knowledge.insead.edu/responsibility/the-rise-of-the-social-intrapreneur-2961>)
- Eric Lowitt, “*The collaboration Economy*”. Willey. 2006
- James Austin, “*Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or both?*” ET&P. 2006
- Michael E. Porter, “*Five forces that shape strategy*” HBR. 2008
- Filipe Santos & Carlos Azevedo, “*Competitiveness Assessment for Social Entrepreneurship Initiatives*” INSEAD. 2014
- José Santos “*M.EOS: How General Management Matters*”, Working Paper INSEAD. 2013