

## **Terceiro Setor e a Autosustentabilidade**

*Por Paulo Lemos\**

É preciso olhar para o Terceiro Setor sempre com um olhar mais apurado. De modo geral as entidades e as pessoas que o compõem consideram ainda os seus empreendimentos de caráter social com os resquícios da idéia de caridade, o voluntariado como um fazer que não demanda carga plena, e o “pedir” como expediente de obtenção de meios. No mundo todo já evoluímos para uma compreensão mais consistente do que seja o fazer do Terceiro Setor e sua importância social, econômica e política. Peço licença para reordenar algumas idéias aqui.

Uma empresa tradicionalmente se compreende como a junção de uma idéia, algum dinheiro e o trabalho de uma ou várias pessoas, de maneira continuada. Quem tem uma fábrica de tecidos está interessado no lucro que o seu trabalho, fabricando tecidos, vai proporcionar. O tecido é o meio de se chegar ao lucro. Se não houver lucro não faz sentido produzir tecido.

Na empreitada do Terceiro Setor algumas variáveis têm características diferentes. Interessa muito mais o tecido, para usar o exemplo anterior, do que o lucro como entendido pelo empresário. Com isso, pode-se depreender que uma instituição do Terceiro Setor, concebida dessa maneira, sempre vai precisar de dinheiro externo. Vai sempre precisar pedir, já que ela consome tudo que produz.

As fontes doadoras por sua vez são quase sempre as mesmas, estão sujeitas às intempéries econômicas e não tem compromisso de sustentar de maneira absoluta qualquer entidade do Terceiro Setor, visto não ser este o seu papel. A questão começa a se agravar quando numa mesma área surgem diferentes entidades do Terceiro Setor e inevitavelmente surge a questão de saber quais daquelas entidades que estão solicitando apoio econômico para existir, devem receber o recurso. Por outro lado, se pensarmos em repartir as verbas destinadas entre todas as entidades que estão necessitando de apoio

financeiro, talvez o valor disponível destinado a cada uma fique irrisório.

Observando algumas entidades do Terceiro Setor que estão sendo bem sucedidas e comparando suas razões de sucesso com as razões de insucesso ou de mau funcionamento crônico de outras, se pode tirar algumas lições de grande importância. É preciso ressaltar aqui que estamos tomando como referência entidades do Terceiro Setor não amparadas de forma absoluta por fundações criadas por empresas. Estas recebem verbas destinadas pela empresa-mãe e sua atuação está calibrada pelo valor que dispõem para agir, e o direcionamento e objetivo normalmente também já estão definidos.

As organizações do Terceiro Setor que são bem sucedidas descobriram que para funcionar bem precisam se organizar da maneira mais simples possível. Devem seguir todas as leis e procedimentos fiscais da forma mais rigorosa e sobretudo aprender que pedir é pouco produtor mesmo quando o objetivo é nobre e que a troca com a comunidade pode produzir meios mais abundantes e mais freqüentes.

Com o exposto até aí podemos desenvolver a seguinte idéia: Se a entidade do Terceiro Setor é inteligente o suficiente para contratar pessoas, comprar insumos, realizar o seu mister diariamente, pagar impostos, gerir contratos e fornecedores, desenvolver controles contábeis, fazer balanços e prestação de contas e sobreviver anos a fio assim. Talvez esta entidade também possa criar uma estrutura paralela, com características muito peculiares, que tenha como objetivo produzir "lucro" como uma empresa tradicional. Com a vantagem de que este lucro seja direcionado para os cofres da entidade. Ou seja, fazer o processo inverso do que fazem as grandes empresas que criam fundações para custear projetos sociais. Neste caso uma entidade do Terceiro Setor sentindo que suas atividades sociais necessitam de recursos constantes faz um esforço complementar e cria uma empresa lucrativa para custear sua atividade principal. Porque não?

As reservas que podem surgir talvez estejam no âmbito de saber se uma entidade que se propõe ser não lucrativa possa desenvolver uma atividade que gere o lucro. Mas essas considerações podem ser revistas quando pensamos

que o lucro, no caso da empresa do Terceiro Setor, faz parte de um todo que tem um objetivo bem definido que é a sustentação de uma entidade que produz benefícios sociais inegáveis. Por outro lado, essas empresas lucrativas do Terceiro Setor não possuem qualquer benefício extra. Funcionam como outra empresa qualquer, pagam seus impostos devidamente e não há razão legal pra impedi-las de existir.

Outra questão talvez seja o da competência para atuação e isto se resolve com o famoso “quem não tem competência não se estabelece”, ou seja, se estimulamos a todas as entidades do Terceiro Setor para que tenham seus próprios meios de subsistência, também devemos estimular a responsabilidade empresarial. Deve-se procurar um tipo de atividade pensada para o bom resultado, e a “inteligência do grupo” gestor da entidade deve estudar a questão de forma adequada. Todavia, não é tão difícil quanto parece criar uma empresa lucrativa a partir de uma entidade que já presta um serviço à comunidade. Embora, esta demanda necessite de alguns cuidados especiais. Um pequeno rol de perguntas ajudaria a clarear o que fazer nessas circunstâncias.

Devemos conhecer quem são as pessoas que na entidade têm uma atuação mais constante (ou seja, as inteligências intrínsecas). Quais são as melhores habilidades das pessoas que trabalham de fato na entidade ou que poderiam vir a fazer parte do quadro na empresa (independente de sua atuação na entidade); Qual é a extensão das suas respectivas redes de contato; O grau de motivação para ação em prol da entidade; Sua capacidade de empreender; entre outras.

Depois devemos considerar o meio onde a entidade está inserida. Quais as principais características da comunidade; Quais são suas riquezas e potenciais não percebidos ainda; Qual o tamanho da comunidade de entorno; Qual é o perfil dos cidadãos envolvidos com a comunidade ou que poderiam ser chamados a participar; De que local a entidade dispõe para o seu trabalho; De quanto à entidade precisaria mensalmente para exercer suas atividades no tamanho ideal (é necessário projetar este tamanho no tempo, e sua medida é diretamente proporcional ao esforço suportável naquele momento, por aquele conjunto de pessoas).

O próximo passo é criar o clima de entusiasmo para se criar um empreendimento que dará sustentabilidade a entidade. A discussão sobre qual atividade a ser exercida para se chegar aquele fim deve ser orientada para questões bem objetivas e talvez já seja a hora de se pedir algo que não custe às pessoas envolvidas. Mais importante que dinheiro, neste momento, são idéias. Para se orientar sobre qual seria uma boa idéia para essa ou aquela entidade específica, as questões acima, devidamente respondidas, darão um norte na escolha da melhor atividade. Algumas outras considerações óbvias, mas necessárias: Deve-se buscar uma atividade cujo valor agregado seja o mais alto possível; Que seja de fácil execução para aquele grupo e, sobretudo que o marketing aproveite a boa vontade do consumidor que toda atividade ligada às instituições do Terceiro Setor normalmente desperta.

Muitos profissionais competentes podem contribuir com sua inteligência e experiência, muito mais do que com dinheiro. E inteligência e boa vontade são ingredientes valiosíssimos numa empresa. Muitas vezes as entidades estão tão assoberbadas buscando a melhor forma de pedir dinheiro para as coisas do dia a dia que se esquecem de pedir conselhos e orientações. E muita empresa teria a maior boa vontade em terceirizar procedimentos se percebessem que poderiam contar com o trabalho e/ ou produtos de boa qualidade de uma, agora, empresa do Terceiro Setor. Ora, se os elementos estão assim disponíveis o que falta é: orientação para se criar as “empresas do Terceiro Setor”, estudá-las e alcançar a repercussão e os benefícios que elas trarão a toda sociedade.

Participamos de uma entidade do Terceiro Setor que está fazendo esta passagem: de deixar de ser uma instituição que vive pedindo exclusivamente, para ser uma instituição com a capacidade de criar, também, uma empresa lucrativa e com isso criar, agora, os fundamentos para que no futuro possa ser independente. É apenas o começo, mas muito promissor. Ou seja, se é possível criar uma instituição para fazer um trabalho social, também é possível criar os meios para sustentá-la. Para ilustrar vamos sumarizar um processo que acompanhei:

## **Histórico**

Alguns meses atrás o presidente de uma entidade do Terceiro Setor de Ouro Preto, Dr. Aluisio Drummond, procurou-me para conversar. Contou-me que a mais de 14 anos fundara uma entidade que presta até hoje assistência odontológica a crianças carentes da periferia da cidade. Disse-me que durante todo o tempo contou com a ajuda de pessoas abnegadas da cidade, de artistas, empresas e também da prefeitura. Àquela época a entidade já contava com mais de 5.000 crianças cadastradas e que o serviço, totalmente gratuito, incluía desde os cuidados primários até operações oro-faciais, passando por ortodontia e tratamentos dentro de uma sala de terapia intensiva de um hospital. Contava com aproximadamente 40 empregados e que vinha ganhando prêmios pelos trabalhos realizados durante todos esses anos. Naquele dia da nossa conversa ele estava particularmente aborrecido porque a prefeitura, que já estava sem cumprir o convênio há 6 meses, agora alegava a possibilidade de romper o acordo de ajuda financeira, e que, com as dívidas se avolumando, era bastante provável que tivesse que fechar as portas por não conseguir assumir os compromissos já adquiridos.

Sabendo desse quadro que lhe falei sobre a possibilidade de criar uma forma de sustentar a organização sem ficar na dependência quase total de algumas pessoas. Ele respondeu que não teria condições de fazer nada naquele momento, mas que se eu fizesse um estudo a respeito ele apoiaria. E comecei a estudar:

### **O meio onde a entidade está inserida**

A entidade está localizada em Ouro Preto uma cidade turística. Assim, aquelas questões levantadas lá atrás foram colocadas. O que a entidade poderia fazer, com facilidade, com os recursos locais, que rendesse o suficiente para ajudar o Projeto Sorria?

### **Escolha da melhor atividade**

Pesquisando quanto gasta na cidade, em média, o turista de maior volume, chegamos ao valor pelo qual algo poderia ser vendido com facilidade. Pensamos que poderia ser comprado para se revender ou fabricado. Optamos por algo que pudesse ser fabricado e vendido pela própria entidade, pois precisávamos do maior valor agregado possível. Então passamos a pesquisar o quê poderíamos

fabricar que estivesse dentro da expertise de alguém que nos pudesse ajudar.

### **Muitos profissionais competentes podem contribuir com sua inteligência e experiência**

Em Ouro Preto tem uma Universidade Federal (UFOP) e pensamos que talvez lá pudéssemos encontrar o saber e a tecnologia de que precisávamos. Ao repassarmos os cursos encontramos a Faculdade de Farmácia -uma das mais antigas do país- e que esta faculdade tinha o curso de cosmetologia. Resumindo chegamos aos sabonetes, e cosméticos em geral. Fácil de fabricar, podíamos contar com a parceria da Universidade, fácil de vender, estava dentro do valor que um turista, mesmo o mais simples poderia comprar. E mais, os hotéis da cidade poderiam usar os nossos produtos continuamente e as grandes empresas poderiam adquirir o sabonete líquido. Tínhamos os elementos para a produção e venda, agora precisávamos organizar o projeto. Descrevemos o processo e fomos apresentá-lo aos parceiros tradicionais. Todos, sem exceção, gostaram muito da idéia, porque esta era uma preocupação deles. Uma grande empresa cedeu o local, a empreiteira de obras de construção civil ajudou na reforma, os comerciantes doaram ou venderam os materiais a preço de custo, a equipe da Universidade foi pesquisar a produção de sabonetes em empresas estabelecidas. Procuramos os fornecedores de insumos tradicionais, compramos alguns equipamentos, ganhamos outros e adaptamos o que foi necessário (por exemplo um depenador de frangos foi transformado em fusor de sabão). Envovemos os universitários, que ficaram entusiasmados pois poderiam trabalhar como estágio em uma produção real de cosméticos. Iniciamos os primeiros testes e todos nós fomos às primeiras cobaias até atingirmos um nível de qualidade excelente. A partir de então começamos a buscar um local para montarmos a primeira loja que deveria estar bem localizada e encontramos. Com promessa de compra em mãos pudemos alugar o ponto comercial e decorar a loja de forma muito agradável. Contratamos a empresa de publicidade local por um preço bem especial para criar os rótulos e embalagens e abrimos as portas em 14 de dezembro de 2005. Consideramos que esta primeira fase está indo muito bem, daqui a diante vamos aprimorar a técnica de produção, adequação ao mercado consumidor e vamos ampliar o negócio até o limite do que a

entidade precisa.

Em suma, criou-se uma possibilidade de autosustentabilidade em um projeto que no futuro poderá suportar as grandes oscilações econômicas e afastar a possibilidade de desaparecer por falta de recursos.

O princípio é o mais simples: A autosustentabilidade. Não adianta ser somente abnegado para fazer uma organização de transformação social dar certo, é preciso entender as entidades do Terceiro Setor como elas realmente são, sem esquecer que precisam ser bem geridas, como qualquer outro tipo de empresa. Especiais no seu objetivo último mas empresas como quaisquer outras.

Ao estudarmos empresas tradicionais podemos notar o seu caráter inegável de enorme concentração de renda. O alastramento das grandes empresas, acaba por transformar de forma brutal as economias locais. Todavia, quando inúmeras pequenas e eficientes empresas - e aqui entram as do Terceiro Setor - possuidoras da simpatia dos seus concidadãos, pelos trabalhos sociais que desenvolvem e pensando na autosustentabilidade dos mesmos, estiverem atuando de forma massiva talvez possa existir um equilíbrio dinâmico. É uma forma de ver!

*\*Paulo Lemos é psicólogo, pós-graduado em teoria da comunicação, empresário e editor. Há três anos trocou São Paulo por Ouro Preto e atualmente vive na cidade onde atua como empresário e colabora com várias entidades do Terceiro Setor.*