



FÓRUM TEMÁTICO - PERSPECTIVAS EM EMPREENDEDORISMO

TOMS SHOES: O EMPREENDEDORISMO SOCIAL ANALISADO A PARTIR DE PRÁTICAS SOCIAIS DO SETOR PRIVADO

TOMS SHOES: THE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP ANALISED BY SOCIAL PRACTICES OF THE PRIVATE SECTOR

TOMS SHOES: EL EMPREENDEDORISMO SOCIAL ANALISADO A PARTIR DE PRÁTICAS SOCIALES DE LO SECTOR PRIVADO

Andrea Ribeiro da Silva, MSc

Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia/Brazil
andrearibeiroadm@gmail.com

Laiene Fernanda Ferreira Sousa, ESP

Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia/Brazil
laieneferreira@yahoo.com.br

Edileusa Godói de Sousa, Dra.

Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia/Brazil
edileusagodoi@uol.com.br

RESUMO

O Empreendedorismo Social é uma das alternativas utilizadas para amenizar os problemas de cunho social, principalmente nos países subdesenvolvidos. Existem empresas que por meio de parcerias auxiliam no desenvolvimento social, ao mesmo tempo em que obtêm lucro. Para compreender como funciona essa prática, foi realizado um estudo de caso sobre a empresa Tom Shoes, uma empresa norte-americana, que adota o sistema *one for one*. O objetivo foi analisar as escolhas estratégicas da Tom Shoes para promover soluções para problemas sociais em países subdesenvolvidos enquanto uma organização social. A abordagem do estudo foi qualitativa e de caráter descritivo. Quanto aos métodos de procedimentos de coleta de dados adotou-se o estudo de caso. Foi utilizado a análise de conteúdo das informações disponibilizadas no site da empresa. A partir dessas informações foram estabelecidas como categorias de análise: descrição da empresa, preocupação socioambiental, utilização de parcerias e criação de valor social e críticas. Os resultados indicam que mesmo que a Tom Shoes alcance resultados em sua maioria de curto prazo, eles são relevantes devido às situações de extrema pobreza. Propõe-se que o estabelecimento de parcerias pode ser uma alternativa viável para que a organização também se engaje na solução das causas de problemas sociais.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social; Tom Shoes; Redes Sociais.

ABSTRACT

Social Entrepreneurship is one of the alternatives used to soften the social nature of problems, especially in developing countries. There are companies that through partnerships assist in social development at the same time make a profit. To understand how this practice, we conducted a case study on the Toms Shoes Company, a US company that adopts the system *one for one*. The aim was to assess the strategic choices of Toms Shoes to promote solutions to social problems in developing countries as a social organization. The approach of the study was qualitative and descriptive. The methods of data collection procedures adopted the case study. It used content analysis of the information available on the company website. From this information were established as categories of analysis: company description, environmental concern, use of partnerships and social value creation and criticism. The results indicate that even though Toms Shoes range results mostly short term, they are relevant due to extreme poverty. It is proposed that the establishment of partnerships can be a viable alternative for the organization also engages in addressing the causes of social problems.

Keywords: Social Entrepreneurship; Toms Shoes; Social networks.



RESUMEN

El Emprendedorismo Social é una de las alternativas utilizadas para ablandar los problemas de carácter social, principalmente em los países subdesarrollados. Hay empresas que ayudan a través de asociaciones en el desarrollo social, al mismo tiempo que reciben el beneficio. Para entender cómo esta práctica funciona, se realizó un estudio de caso sobre la Compañía Toms Shoes, una empresa estadounidense que adopta el sistema de uno por uno. El objetivo fue evaluar las opciones estratégicas de Toms Shoes para promover soluciones a los problemas sociales en los países en desarrollo mientras su organización social. El enfoque del estudio fue de tipo cualitativo y descriptivo. Los métodos de obtención de datos adoptaron el estudio de caso. Se utilizó el análisis de contenido de la información disponible en el sitio web de la compañía. A partir de esta información se establecieron como categorías de análisis: descripción de la empresa, la preocupación ambiental, el uso de las asociaciones y la creación de valor social y la crítica. Los resultados indican que mismo que la Toms Shoes alcance resultados sobre todo a corto plazo, que son relevantes debido a la pobreza extrema. Se propone que el establecimiento de asociaciones puede ser una alternativa viable para que la organización también se dedice a hacer frente a las causas de los problemas sociales.

Palabras clave: Emprendedorismo Social; Tom Shoes; Redes Sociales.

1 INTRODUÇÃO

Os problemas sociais que a sociedade atual enfrenta estão presentes em países de todo o mundo, mas se manifestam com maior força nos países subdesenvolvidos (ou em desenvolvimento), nos quais a desigualdade exacerbada se revela como força motriz. Apesar de países desenvolvidos também sofrerem as consequências da desigualdade característica do sistema econômico vigente, a proporção dos problemas sociais toma dimensões maiores nos demais países, e desperta a atenção para a necessidade de propor soluções mais urgentes.

O esforço para oferecer essas respostas tem vindo tanto de organizações do Terceiro Setor, quanto de empresas privadas e do governo. Diante do desafio proposto, pode-se pontuar que nenhum desses detém exclusivamente a solução para todas as questões. De fato, o estabelecimento de redes sociais entre os setores tem sido apontado como uma opção de resposta diante de desafios complexos (JUNQUEIRA, 2008).

Nesse contexto de busca por soluções para questões sociais, o Terceiro Setor tem assumido um papel cada vez mais relevante, e o empreendedorismo social, como uma alternativa para responder as necessidades que não têm sido atendidas pelo setor público e o privado (QUINTÃO, 2004). O empreendedorismo social combina o foco no fim social com a inovação e a dinamicidade do empreendedorismo (DEES, 1998).

O objetivo desse artigo foi analisar as escolhas estratégicas da Toms Shoes, uma empresa fundada em 2006 pelo norte-americano Blake Mycoskie, para promover soluções para problemas sociais em países majoritariamente não desenvolvidos enquanto uma organização social. A proposta da organização seguiu a estratégia *one for one*: a empresa doa um produto ou valor equivalente a pessoas carentes para cada produto vendido, e a distribuição dessas doações é feita por meio de parcerias com organizações humanitárias. Propõe-se analisar essa estratégia e sua operacionalização à luz da teoria sobre empreendedorismo social e o estabelecimento de parcerias relacionadas a organizações sociais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Emprendedorismo Social

Apesar de o Emprendedorismo Social ser uma temática recente na área acadêmica, sua origem não é tão nova. O termo empreendedor social foi desenvolvido por Bill Drayton, Fundador e Presidente da Ashoka, na

década de 1960, quando identificou a existência de indivíduos que juntam pragmatismo, compromisso com resultados e visão de futuro para estabelecer profundas transformações sociais (ASHOKA, 2015).

Para Dees (1998), o empreendedorismo social combina a paixão de uma missão social com uma imagem de disciplina de negócios, inovação e comumente determinação, associado com outros recursos, como por exemplo, alta tecnologia. De acordo com Brinckerhoff (2007) a essência do empreendedorismo social está em uma boa administração. O autor afirma ainda que os empreendedores sociais são indivíduos que estão constantemente procurando novas formas de servir a seus colaboradores e adicionar valor aos serviços existentes.

Boschee (2001) aponta que o Empreendedorismo Social envolve a criação de empreendimentos, comercialmente viáveis e socialmente responsáveis, com produtos ou serviços que permitam atingir objetivos sociais, gerando excedentes, a serem reinvestidos em projetos ou ações de intervenção social.

Quintão (2004) compreende que o Empreendedorismo Social emerge com um potencial de intervenção social e da criação de formas alternativas de produção econômica e de participação social e democrática. Essa abordagem sublinha os aspectos de capacidade de inovação, de identificação e aproveitamento de oportunidades de criação de novos negócios e novos mercados, e, cada vez mais, capacidade de criação de *capital social*. Bourdieu (1980) explica que *capital social* pode ser definido como o conjunto de recursos comunitários atuais ou potenciais, ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento ou de inter-reconhecimento, criados mediante a presença de níveis elevados de confiança, reciprocidade, partilha de normas de comportamento, partilha de sentimento de compromisso e de pertença, redes sociais formais e informais, canais efetivos de informação, que podem ser utilizados de maneira produtiva por indivíduos e grupos para favorecer ações que beneficiam os indivíduos e grupos de uma comunidade em geral.

Austin e outros (2006) concordam que o condutor central do Empreendedorismo Social é a geração de valores tanto social como econômico. Para os autores, a forma organizativa de um empreendimento social deve ser uma decisão tomada com base no formato mais eficaz de mobilizar os recursos necessários para enfrentamento dos problemas sociais. Nesse sentido, Austin (2001) sugere as alianças estratégicas, que, segundo ele, constituem instrumento útil, na medida em que, geram benefícios claros para as partes envolvidas.

Fischer (2002) também tem sido referência nesta temática. As contribuições da autora se apresentam relevantes, principalmente, por ter dado um tratamento abrangente ao tema, atraindo a atenção de outros pesquisadores para a emergência das alianças estratégicas intersetoriais, como um dos principais fatores influenciadores do desenvolvimento de empreendimentos sociais e para perenidade dessas organizações. Segundo a referida autora, o paradigma da colaboração intersetorial está presente tanto nas iniciativas empreendedoras que se originam a partir da sociedade civil, como naquelas promovidas pelo setor privado constituindo, por isso, um elemento essencial para ser cuidadosamente gerido e, assim, assegurar a permanência e efetividade do empreendimento.

Em complemento, Gidron e Hasenfeld (2012) citam que, empresas sociais são missões sociais dirigidas por organizações que aplicam estratégias de mercado para alcançar uma finalidade social (ou ambiental). Por intermédio da combinação de objetivos sociais, com uma orientação de negócios, tanto críticos para a sua missão e de sobrevivência, eles representam uma nova geração de organizações com dois tipos de "lógicas" que no passado não eram percebidos como pertencentes sob o mesmo teto organizacional. Esta característica básica se

traduz em organizações que experimentam uma tensão inata por causa da necessidade de equilíbrio entre suas orientações sociais e empresariais, uma tensão que todas as entidades empresariais sociais compartilham em diferentes graus.

2.2 Empreendedorismo Social nos Estados Unidos

Pelo fato da empresa analisada no artigo ser de origem norte-americana, é importante mencionar como o empreendedorismo social é tratado nos EUA. Os Estados Unidos têm vivenciado o surgimento e a expansão das empresas sociais, principalmente a partir dos anos de 1980. O termo empresa social, como o empreendedorismo social, foi identificado desde os anos de 1970 para definir atividades sem fins lucrativos que estavam começando como caminho para a criação de oportunidades de trabalho para os grupos desfavorecidos (ALTER, 2002).

A expansão da empresa social como um conceito definido nos EUA principiou quando as entidades sem fins lucrativos experimentaram um aumento crescente de ajudas governamentais destinadas para tais fins. O governo federal dos Estados Unidos investiu muito na década de 1960 em saúde, educação, desenvolvimento comunitário, no meio ambiente e nas artes e depois, ao invés de criar uma grande burocracia, muitos desses fundos foram canalizados através de organizações sem fins lucrativos, que começaram a atuar nestas áreas, estimulando assim a expansão e a criação destas organizações – empresas sociais (HODGKINSON et al., 1992; YOUNG, 2003).

Entidades sem fins lucrativos começaram a apoderar-se de empreendimento sociais como uma maneira de preencher os espaços deixados pela redução dos fundos oferecidos pelo governo, expandindo assim, as atividades comerciais sem fins lucrativos (CRIMMINS; KEIL, 1983; EIKENBERRY; KLUVER, 2004; YOUNG, 2003).

Entidades sem fins lucrativos começaram a apoderar-se de empreendimento sociais como uma maneira de preencher os espaços deixados pela redução dos fundos oferecidos pelo governo, expandindo assim, as atividades comerciais sem fins lucrativos (CRIMMINS; KEIL, 1983; EIKENBERRY; KLUVER, 2004; YOUNG, 2003).

Junto com essa expansão o termo empreendedorismo social nos Estados Unidos, desenvolveu para assumir o significado mais amplo de quase qualquer tipo de atividade comercial empreendida na busca de objetivos sociais.

Nos Estados Unidos, pelo menos inicialmente, as instituições sem fins lucrativos de assistência social, assumiram as atividades de empreendimento social como uma forma de financiar a prestação de serviços já em vigor, com os resultados que a empresa social exerce como atividade econômica, apoiando-se assim como uma ampla gama de serviços sociais, que são financiados por receitas obtidas por meio de transações comerciais.

Na definição de empreendedorismo social nos círculos acadêmicos dos Estados Unidos, o empreendedorismo social ou empresa social – “social enterprise” – é entendido de maneira ampla, incluindo aquelas organizações que estão ainda no *continuum* de empresas com fins lucrativos, mas que também estão envolvidas em atividades socialmente benéficas (filantropia empresarial ou responsabilidade social corporativa). Logo, essas empresas possuem um duplo propósito: são empresas que medeiam as metas de lucro com os objetivos sociais (híbridismo) para organização sem fins lucrativos, sendo organizações envolvidas na missão de apoio à atividade comercial (organizações de finalidade social).

Por esse entendimento, vê-se que na literatura dos Estados Unidos o termo empreendedorismo social é entendido como um desenvolvimento das empresas com fins lucrativos explícitos, sendo que agora se dá uma atenção maior ao âmbito social ligando ao mesmo tempo, caráter de hibridismo ao comércio, como chave de apoio no processo de construção do valor social e no valor econômico.

Nos Estados Unidos, as empresas sociais que se engajam como entidades sem fins lucrativos podem assumir um número grande e diverso de estruturas, sendo incluídos empreendimentos comerciais, com fins lucrativos e subsidiárias sem fins lucrativos e também parcerias com diversas empresas, incluindo o marketing de causa. Esta ampla definição é consistente com a forma que as faculdades de negócios das principais universidades americanas entendem a definição e as múltiplas silhuetas da empresa social (DEES, 2003).

Nesse mesmo país essas múltiplas definições de empresas sociais são estudadas e citadas nas principais faculdades como a *Social Enterprise Initiative* na *Harvard Business School*, o *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship* em *Duke University's Fuqua School of Business*, e o *Research Initiative on Social Entrepreneurship* na *Columbia Business School*.

Devido a essa abrangência do termo empreendedorismo social, muitos outros vocábulos são utilizados para identificar esse tipo de iniciativa, para distinguir de outros tipos de organizações sem fins lucrativos, como: empresa social sem fins lucrativos, empresa sem fins lucrativos e empreendimentos sem fins lucrativos.

O empreendedorismo social ou empresa social, como denominado nos Estados Unidos, apresenta-se como uma abordagem ampla e que vem de uma caráter histórico que permite observar que o processo dessas novas empresas sociais passou por uma gama ampla de atendimento aos problemas da sociedade, mas que partiu originalmente de uma atitude do próprio Estado de repassar as responsabilidades sociais diversas à empresas sociais interessadas nos recursos oferecidas pelo Estado e trabalhavam com áreas afins.

Com a redução dos recursos, as organizações, viram-se obrigadas a adotarem uma nova postura diante desse entrave adotando o empreendedorismo social como forma de aglutinar interesse social com interesse econômico para sua auto sustentação.

O termo de empreendedorismo social, portanto, nos Estados Unidos, fundamenta-se sobre diversos aspectos e permite abordagens diversas, acadêmicas ou não, mas que adota uma vertente de origem econômica, e por isso o empreendedorismo social é visto como uma estratégia para a geração de receita para o alcance da missão principal da empresa social que é o auxílio social.

Dentre as estratégias utilizadas no empreendedorismo social destaca-se a tendência de se estabelecer as alianças e parcerias, que neste estudo foram abordadas como redes sociais.

2.3 Redes Sociais

O estabelecimento de alianças e parcerias no Terceiro Setor tem sido um tema cada vez mais estudado no meio acadêmico (KAPPEL; SENO, 2013; GODÓI-DE-SOUSA; VALADÃO JUNIOR, 2011; PERRET; VINHA; TEIXEIRA; JUNQUEIRAI, 2009; JUNQUEIRA, 2008). Perret e outros (2009, p.7) conceituam a rede social como “um encontro de organizações autônomas com identidade e posições claras que se fundamentam na definição de objetivos comuns buscando reduzir conflitos através da resolução de problemas baseada no consenso”.

Os desafios enfrentados por aqueles que se propõem a enfrentar as desigualdades sociais e suas consequências perversas assumem uma proporção que muitas vezes excede a capacidade individual de resposta. Nesse sentido, o estabelecimento de redes sociais é apontado como uma possibilidade para criar a realidade social de forma conjunta, dinâmica e criativa (JUNQUEIRA, 2008). A gestão social, operacionalizada pelo estabelecimento das redes sociais, é caracterizada quando “a ação individual não basta para garantir o bem-estar da população” (PERRET et al., 2009, p.4).

Perret *et al* (2009) elencam uma série de fatores que contribuem diretamente para o fortalecimento dessa tendência de se estabelecer parcerias no Terceiro Setor, dentre os quais podemos destacar a escassez de recursos, a proliferação das organizações sociais e a lacuna entre o que a organização gostaria de realizar e o que efetivamente ela pode realizar. De fato, a escassez de recursos, que também pode ser entendida como a busca por sustentabilidade econômica, é apontada em outros estudos como um fator motivacional para o estabelecimento de parcerias (GODÓI-DE-SOUSA; VALADÃO JUNIOR, 2011; KAPPEL; SENO, 2013).

Consoante com o dito popular “uma andorinha só não faz verão”, a formação de uma rede estratégica que envolva o Terceiro Setor, o setor privado e o governamental pode maximizar as possibilidades de resposta aos problemas sociais através dos benefícios das relações sinérgicas. Uma tarefa complexa como a construção de uma nova realidade social requer esforços conjuntos e envolve o estabelecimento de uma rede organizacional que atue intersetorialmente (JUNQUEIRA, 2008).

Os desafios dos relacionamentos intersetoriais devem ser considerados. No entanto, Godói-de-Sousa e Valadão Junior (2010, p.92) destacam a complexidade da parceria entre organizações não governamentais e empresas do setor privado, pontuando o confronto entre lógicas diferentes: “de um lado, a lógica do bem-estar social e, do outro, a lógica do lucro financeiro e do mercado”.

Cada setor é naturalmente orientado por seus próprios objetivos, por isso é fundamental que haja o estabelecimento de um objetivo em comum ao se estabelecer uma rede. Talvez por isso, e pela própria complexidade da integração, parcerias envolvendo os três setores simultaneamente sejam pouco frequentes (PERRET et al., 2009). Kappel e Seno (2013) pontuam que a relação intersetorial de fato envolve desafios decorrentes das diferenças entre os setores, que incluem seus valores e objetivos, mas que essas mesmas diferenças podem ser fonte de inovações e oportunidades na busca de soluções.

O elo entre as entidades deve ser o comprometimento em superar de maneira conjunta e integrada os problemas sociais (JUNQUEIRA, 2008). Uma parceria é estabelecida justamente quando se decide trabalhar por um objetivo em comum, em uma relação onde há benefícios para todas as partes envolvidas, bem como responsabilidades, em um equilíbrio de ônus e bônus (GODÓI-DE-SOUSA; VALADÃO JUNIOR, 2011). Discorrendo sobre movimentos sociais, Godói-de-Sousa e Valadão Junior (2010) apontam que as redes têm o potencial de agregar interesses.

Diante das questões sociais que se apresentam nos dias atuais, empreendimentos sociais encontram nas redes uma opção de ampliar o alcance e a profundidade do seu trabalho. Parte-se desse pressuposto para analisar as ações da empresa Toms Shoes por intermédio de um estudo de caso.

3 METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido a partir de uma abordagem qualitativa. Em relação aos objetivos, a pesquisa foi de caráter descritivo. Quanto aos métodos de procedimentos de coleta de dados foram adotados o estudo de caso, pois teve como objetivo descrever e analisar as escolhas estratégicas da Toms Shoes à luz da teoria sobre empreendedorismo social e o estabelecimento de parcerias relacionadas a organizações sociais.

Segundo, Santos (2002), o estudo de caso, é a seleção de um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos. A base de dados utilizada foram informações cedidas pela própria empresa em seu site, e informações complementares – em sua maioria, de teor crítico – foram retiradas de sites de periódicos, como a Forbes.

Para analisar o empreendedorismo social da Toms Shoes, foi realizada uma análise de conteúdo disponibilizado no site da empresa. Segundo Franco (2008) a análise de conteúdo é um procedimento de pesquisa que se estabelece em um esboço mais amplo da comunicação e tem como ponto inicial a mensagem. O autor afirma que toda comunicação é composta por cinco elementos básicos; uma fonte; um processo codificador que resulta em uma mensagem, e se utiliza de um canal de transmissão; um receptor, ou detector da mensagem, e seu respectivo processo decodificador. Para este trabalho, foram consideradas as informações disponibilizadas no site da empresa sobre as ações desenvolvidas por ela. A partir dessas informações foram estabelecidas como categorias de análise: descrição da empresa, preocupação socioambiental, utilização de parcerias e criação de valor social e críticas. Para Andrade (2004), na pesquisa descritiva, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 Descrição da Empresa

A Toms Shoes é uma empresa americana fundada por Blake Mycoskie. Em 2006 Mycoskie fez uma viagem à Argentina que o colocou em contato com a realidade de que muitas crianças em países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento não dispõem de recursos para comprar sapatos. Esse fato se tornou a força motriz para a criação de uma empresa de sapatos, na qual para cada par de sapatos vendidos seria doado um par de sapatos para uma criança carente. Mais tarde seriam agregados ao portfólio de produtos os óculos, seguindo a mesma lógica – para cada par de óculos vendido, um tratamento para problemas relacionados à visão é oferecido para uma pessoa carente – e pacotes de café – para cada pacote vendido, 140 litros de água (calculado como a média de uma semana de consumo de água por pessoa) é provido a uma pessoa carente que viva em lugares de acesso restrito à água potável.

4.2 Empreendimento social

Brinckerhoff (2007) distingue empreendedores sociais como indivíduos que estão constantemente procurando novas formas de servir a seus colaboradores e adicionar valor aos serviços existentes. A Toms Shoes coloca isso em prática diversificando seu portfólio, seja criando novas linhas – como mochilas e óculos – ou inovando seu produto original e carro-chefe: as alpargatas. Novos produtos são lançados periodicamente e, conseqüentemente, novas formas de doações são formuladas.

A organização se define como um empreendimento social e afirma em seu site que hoje eles se sentem honrados em servirem como líderes na área e esperam encorajar outras organizações que seguem a mesma mentalidade nos anos que virão. A operacionalização desse intento acontece por meio de algumas ferramentas, e a primeira delas é um livro escrito pelo próprio fundador, no qual ele conta a história da Toms Shoes, compartilha lições aprendidas com outras organizações e fornece dicas para que o leitor se engaje em projetos semelhantes. A segunda ferramenta, com feições mais formais, é um fundo de investimento voltado para negócios inovadores que busquem causar impactos positivos na sociedade.

Ao se caracterizar como empreendimento social, a organização se conceitua como um negócio criado para promover um propósito social de forma financeiramente sustentável. Amplia essa definição afirmando que empreendimentos sociais criam oportunidades para criação de renda em países em desenvolvimento, reinvestem seus ganhos no negócio de melhorar vidas e podem ser expandidas ou replicadas para incluir novos produtos e comunidades.

Percebe-se que um grupo diversificado de empreendimentos pode se encaixar nessa descrição, o que está de acordo com o conceito americano para empreendimentos sociais (DEES, 2003). Também é notável que a linguagem de negócios e a usada em projetos sociais caminhem juntas em todo tempo. São as diferentes lógicas, que aqui encontram uma maneira de caminharem juntas (GIDRON; HASENFELD, 2012).

4.3 Preocupação Socioambiental

A empresa estende sua preocupação social a agentes envolvidos em seus processos de produção. Suas fábricas de sapatos estão localizadas na Argentina, na Etiópia e na China, e sua política coloca como proibido qualquer tipo de trabalho escravo ou que envolva tráfico humano em toda sua cadeia de suprimentos. De acordo com informações disponibilizadas no site da empresa, tanto as fábricas de sapatos quanto as de óculos passam por inspeção internacional e auditoria periodicamente para verificar se os padrões colocados estão sendo cumpridos. A auditoria feita por terceiros inclui mecanismos como entrevistas com empregados, e pode acarretar ações corretivas quando necessárias.

De fato, o estabelecimento de padrões socialmente responsáveis em países como a China é bastante desafiador. O cumprimento da legislação nacional pode ser insuficiente para qualificar a produção como socialmente responsável, por isso a importância de uma auditoria que faça avaliações periódicas e que cujos resultados realmente sejam base para tomada de decisões. A auditoria é entendida como uma importante ferramenta para garantir a confiabilidade dos dados (ALBERTON; CARVALHO; CRISPIM, 2012).

A empresa também pontua em seu site sua preocupação com seus funcionários por meio da oferta de benefícios como assistência médica, odontológica e seguro de vida. É compatível com sua missão social que seu corpo de colaboradores receba benefícios, mas é válido destacar que são serviços ofertados por outros tipos de empresas, inclusive aquelas cuja preocupação social não é tão explícita. É compreensível que isso seja pontuado, mas não como um diferencial por ser uma empresa com fim (também) social.

O fim social foi complementado pela preocupação ambiental. Os sapatos Toms Shoes são fabricados de forma ambientalmente responsáveis, e incorporam materiais naturais e recicláveis. Sendo assim, a Toms Shoes incorpora três objetivos – financeiro, social e ambiental – e parece se enquadrar no que Elkington, citado por Valadão Junior (2013), denomina de modelo *Triple Bottom Line*. O desenvolvimento sustentável é alcançado

quando a dimensão econômica é equilibrada pela dimensão social e pela dimensão ambiental, formando assim um tripé sobre o qual as ações da organização estão fundamentadas.

À luz da fundamentação teórica do empreendedorismo social, a Toms Shoes poderia ser compreendida como uma organização híbrida: busca tanto o lucro quanto o fim social. Apresenta as características próprias de um empreendimento social: utiliza inovação e o pragmatismo dos empreendimentos para criar valor social.

4.4 A utilização de parcerias

A operacionalização das ações da Toms Shoes envolveu o estabelecimento de parcerias. Desde 2006 foram doados mais de 10 milhões de pares de sapatos por intermédio do que eles denominam como *Giving Partners*, ou Parceiros de Doação, em tradução livre. São organizações humanitárias que incorporam as doações de sapatos em seus já estabelecidos programas de desenvolvimento comunitário nos países onde atuam. São mais de cem organizações que parecem configurar como uma peça fundamental na estratégia da Toms Shoes.

Primeiramente, esse tipo de parceria permite que eles cheguem a mais lugares a um custo menor. De fato, a logística tende a ser facilitada e menos dispendiosa quando um canal já estabelecido faz a ponte com o receptor. As vantagens de custo já foram apontadas como um fator motivacional para o estabelecimento de parcerias (KAPPEL; SENO, 2013). Um benefício ainda mais interessante no caso da Toms Shoes é a possibilidade de ampliar as possibilidades de ganho social.

4.5 Criação de valor social e críticas

A criação de valor social é um pressuposto dos empreendimentos sociais. Parece haver uma discordância entre alguns formadores de opinião da área social se a estratégia da Toms Shoes realmente gera valor social. Sarika Bansal, em artigo para o site do periódico norte-americano *New York Times*, destaca algumas problemáticas na estratégia da Toms Shoes. As doações, alternativa própria da filantropia, podem ser um empecilho ao desenvolvimento da indústria local. Além disso, o argumento que a empresa utiliza em seu site que doar sapatos faz a diferença entre uma criança ir à escola ou não seria questionável, já que o canal de distribuição de alguns parceiros, como a International Orthodox Christian Charities, é a própria escola. Ou seja, nesse caso, apenas crianças que já estão matriculadas seriam beneficiadas.

James Poulos, em artigo para o periódico *Forbes*, retoma a crítica da falta de visão em apoiar a produção local. Também questiona a efetividade da estratégia, que parece focar mais em ganhos sociais de curto prazo – ou minimizar problemas sociais com ações paliativas, e não na cura das causas desses problemas.

Questiona-se, acima de tudo, se o ganho social alcançado com a estratégia escolhida não seria demasiadamente restrito. O foco em atender uma demanda imediata – falta de sapatos – poderia mascarar o fato de que os motivos que levam a criança a não ter condições de comprar sapatos não foram solucionados. Em termos mercadológicos, o benefício social de um par de sapatos doado parece ser mais tangível para o consumidor que o recurso equivalente aplicado genericamente no fomento à melhoria na educação de uma vila. A quantificação do ganho social segue como um dos grandes desafios das organizações sociais.

Uma maneira de responder a esse questionamento pode ser a própria escolha por estabelecimento de parcerias. Pode ser uma decisão estratégica optar por ganhos sociais de curto prazo e apoiar organizações que estejam engajadas em ganhos de longo prazo. Quando nos deparamos com a realidade que mais 1,2 bilhões de

pessoas não tem acesso à água potável e mais de 1,3 bilhões vivem em condições de extrema pobreza, a soluções de curto prazo também parecem ser necessárias.

Nessa perspectiva, a Toms Shoes teria a opção de focar no atendimento nesse tipo de solução e apoiar organizações parceiras na resolução da causa dos problemas. Como uma grande captadora de recursos, dado o grande volume de produtos vendidos anteriormente mencionado, ela poderia investir esses recursos em organizações de talvez menor projeção, porém de atuação mais incisiva no cerne dos problemas sociais, como a pobreza extrema. Seria necessário escolher parceiros que efetivamente estejam comprometidos em soluções de longo prazo a partir do desenvolvimento local. De fato, a geração de emprego está no cerne do surgimento do terceiro setor (KERLIN, 2006). Também seria necessário flexibilizar a estratégia *one for one*, como no caso dos óculos. Quando se coloca que para cada par de óculos vendido um tratamento para visão será oferecido, há uma flexibilidade maior na aplicação do recurso, que poderá resultar não apenas em óculos, mas também em salários para enfermeiras e médicos, custos com cirurgia, infraestrutura de clínicas, dentre outros benefícios. Essa possibilidade de direcionar o recurso onde ele é mais necessário poderia favorecer a criação de valor social nas comunidades alcançadas pela Toms Shoes.

Não é possível afirmar que essa seja a realidade atual da empresa, pois as informações disponibilizadas são limitadas e não permitem fazer uma avaliação completa da situação. No entanto, considerando os benefícios das redes sociais, esse parece ser um caminho viável e indicado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar a temática de empreendedorismo social e redes sociais por meio do estudo da empresa Tom Shoes. Diante disso, foi realizado um levantamento teórico, envolvendo ambos conceitos, além de uma pesquisa com base nas informações encontradas no site da empresa em questão.

Ao analisar uma empresa que adota do empreendedorismo social e de parcerias para conseguir desenvolver suas ações, buscou-se conhecer suas estratégias e práticas empreendedoras. A principal prática da Tom Shoes, *one for one*, pode ser vista como uma solução de curto prazo e que não resolve o problema na sua “raiz”, porém acaba sendo um investimento mais perceptível para o consumidor do que a aplicação em outras formas de auxílio, como, por exemplo, na educação. Propõe-se que o estabelecimento de parcerias pode ser uma escolha estratégica que permite à empresa a intervenção, mesmo que indireta, nas causas dos problemas sociais. Mais do que um parceiro logístico na distribuição de doações, a organização parceira utilizaria sua proximidade com a comunidade local para desenvolver soluções de longo prazo.

O trabalho em questão apresentou algumas limitações, como o fato de não haver outras fontes sobre a empresa sem ser o site da própria ou reportagens na internet. Pela relevância que essa organização e sua estratégia de intervenção social assumiram na mídia, sugere-se que suas ações sejam estudadas com maior proximidade e, se possível, com dados primários, para que sejam avaliadas tanto em sua eficiência quanto eficácia enquanto empreendimento social.

Contudo, ressalta-se que a contribuição deste estudo se faz importante na medida em que se ressalta que as ações estratégicas das empresas sofrem crescentes influências de fatores do ambiente externo, tendo que implementar uma gestão que atenda os principais aspectos de uma cadeia de valores, no sentido de sobreviverem às novas condições ambientais. Nesse sentido, espera-se que este trabalho sirva como ponto de partida para uma

reflexão sobre a importância de se planejar estratégias para a criação tanto de valor social quanto de valor econômico, não só para a empresa em si, mas para toda uma comunidade, caracterizando-se como ações de empreendedorismo social, considerando ainda, os benefícios da formação de redes sociais na implementação dessas ações.

Artigo submetido para avaliação em 07/09/2016 e aceito para publicação em 25/09/2016

REFERÊNCIAS

- ALTER, S. K. **Case studies in social enterprise**: Counterpart international's experience. Washington,DC: Counterpart International, 2002.
- ANDRADE, M. M. de. **Como Preparar Trabalhos Para Cursos de Pós-Graduação**: Noções Práticas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004. Colaboração de João Alcino de Andrade Martins.
- ASHOKA (Ed.). **Empreendedorismo Social**. Disponível em: <<http://www.ashoka.org.br/visao/empreendedorismosocial/>>. Acesso em: 24 jun. 2015.
- AUSTIN, J. E. et al. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurship: Theory and Practice**. v. 30, n. 1, p.1-22, jan. 2006,.
- BANSAL, Sarika. **Shopping for a Better World**, 2012. Disponível em: <http://opinionator.blogs.nytimes.com/2012/05/09/shopping-for-a-better-world/?_php=true&_type=blogs&_>. Acesso em: 10 jul. 2015.
- BOSCHEE, J. Eight basic principles for nonprofit entrepreneurs. Madison. **Non Profit World**, v. 19, n. 4, jul./aug. 2001.
- BOURDIEU, P. Le Capital Social: Notes Provisoires. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, n. 31, p. 2 – 3, jan. 1980.
- BRINCKERHOFF, P. C. **Generations**: The Challenge of a Lifetime for Your Nonprofit. Saint Paul, MN: Fieldstone Alliance, 2007.
- BUZATTO, T. R. B. et al. Responsabilidade Socioambiental Empresarial (Rse): Um Estudo De Caso De Umamicroempresa Do Segmento. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 60-77, 20 ago. 2013.
- CRIMMINS, J. C.; KEIL, M. **Enterprise in the nonprofit sector**. Washington, DC: Partners for Livable Places, 1983.
- EIKENBERRY, A. M.; Kluver, J. D. The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? **Public Administration Review**, 64, p. 132-140, 2004.
- FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e Terceiro Setor. São Paulo: Gente, 2002.
- FRANCO, Augusto. **Escola de redes**: tudo que é sustentável tem o padrão de rede: sustentabilidade empresarial e responsabilidade corporativa no século 21. Curitiba: Arca - Sociedade do Conhecimento, 2008.
- GIDRON, B.; HASENFELD, Y. (Ed.). **Social Enterprises: An Organization Perspective**. New York: Pallgrave Macmillan, 2012.
- JUNQUEIRA, L. A. P. Redes Sociais & Desenvolvimento Territorial: Gestão Social: Organização, Parceria e Redes Sociais. In: CANÇADO, Airton Cardoso et al. (Org.). **Os Desafios da Formação em Gestão Social**. Palmas: Provisão, 2008. p. 87-103.

GODÓI-DE-SOUSA, E.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. As formas, a natureza e os tipos de articulações da aliança entre ONG e o governo – Um estudo de caso. **Interface**, Natal, v. 8, n.2, jul./dez. 2011.

GODÓI-DE-SOUSA, E.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Redes sociais: perspectivas para sustentabilidade de uma ONG. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v.8, n.1, jan./abril. 2010.

HODGKINSON, V. A.; WEITZMAN, M.; TOPPE, C.; NOGA, S. **Non-profit Almanac 1992–1993**. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992.

JUNQUEIRA, L. A. P. . Gestão Social: organização, parceria e redes sociais. In: CANÇADO, A.C.; SILVA JUNIOR, J.T.; SCHOMMER,P.;RIGO, A.S.. (Org.). **Os desafios da formação em gestão social**. Palmas, TO: Previsão, 2008. p. 87-103. (v. 2).

KAPPEL, L. B.; SENO, J. P.; GODÓI-DE-SOUSA, E. Parcerias no terceiro setor: contribuições da literatura científica nacional e internacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL –ENAPEGS, 4., 2013, Porto Alegre, RS. **Anais...** Porto Alegre, RS, 2013.

KERLIN, J. A. Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. **Voluntas**. Atlanta, p. 247-263. set. 2006.

PERRET, N.; VINHA, F. D.; TEIXEIRA, A. F.; JUNQUEIRA, L. A. P. Gestão de Parcerias e Redes Sociais: em busca da gestão social eficaz. In: **EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO - SEMEAD**, 7., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

POULOS, J. (Org.). **Toms Shoes: a Doomed Vanity Project?** Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/jamespoulos/2012/04/11/toms-shoes-a-doomed-vanity-project/>>. Acesso em: 10 jul. 2014.

QUINTÃO, C. Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego. In: SEMINÁRIO TRABALHO SOCIAL E MERCADO DE EMPREGO. 2004, Porto,Portugal. **Anais...** Portto, Portugal, 28 de abril 2004. Disponível em: <<http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/Working4.pdf>>. Acesso em: 1jul. 2015.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 5. ed. Rio de Janeiro: Dp&a, 2002.

YOUNG, D. R. New Trends in the US Non-profit Sector: Towards Market Integration? In: **The Nonprofit Sector in a Changing Economy**. Paris: OECD, 2003. p. 61-77.